DİJİTAL KÜTÜPHANE KANALI

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

https://rantey.org

Yedek ve Duyuru Kanallarımız
Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

• Telegram: https://t.me/birkitapbir

• WhatsApp Kanalımız : https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4IvMoc0Y

İşim gücüm budur benim

İŞ İNSANININ YENİ SORUMLULUKLARI

Bülent Eczacıbaşı

YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

İşim Gücüm
Budur Benim
İş İnsanının Yeni Sorumlulukları
BÜLENT ECZACIBAŞI

YAPI KREDİ YAYINLARI
5200

İşim Gücüm Budur Benim
İş İnsanının Yeni Sorumlulukları
Bülent Eczacıbaşı

BAŞ EDİTÖR
Deniz Kirazcı

KİTAP YAYIN KURULU
Zülfü Dicleli
Soli Özel

KİTAP EDİTÖRÜ
Necmi Zekâ

YAYINEVİ EDİTÖRÜ
Kerem Oğuz Evrandır

DÜZELTİ
Filiz Özkan
Alper Zorlu

KİTAP TASARIMI
Kerem Yaman, BEK Tasarım

TASARIM DANIŞMANI
Bülent Erkmen

BASKI ÖNCESİ HAZIRLIK
BEK Tasarım
Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık

BASKI
Ofset Filmcilik ve Matbaacılık San. ve Tic. A.Ş.
Şair Sok. No: 4, Çağlayan Mahallesi Kağıthane
34403 İstanbul T: +90 212 295 86 01
Sertifika No: 45354

1. Baskı
İstanbul, Eylül 2018

4. Baskı
İstanbul, Ağustos 2020
ISBN 978-975-08-4334-1

© Bülent Eczacıbaşı

© Yapı Kredi Kültür Sanat
Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş., 2018
SERTİFİKA NO 44719

Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık
PEN International Publishers Circle üyesidir.

Bu kitabın tüm telif geliri, yazar tarafından Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı'na bağışlanmıştır.

Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık
Ticaret ve Sanayi A.Ş.
İstiklal Caddesi No: 161
Beyoğlu 34433 İstanbul
http://www.ykykultur.com.tr
e-posta: ykykultur@ykykultur.com.tr
facebook.com/yapikrediyayinlari
twitter.com/YKYHaber
instagram.com/yapikrediyayinlari

İşim gücüm budur benim

İŞ İNSANININ YENİ SORUMLULUKLARI

Bülent Eczacıbaşı

YKY
YAPI KREDİ YAYINLARI

Babam
Nejat Eczacıbaşı
ve
annem
Beyhan Eczacıbaşı'nın anılarına
sonsuz şükran duygularıyla...

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ **İş İnsanı Olmak** 009

GİRİŞ **"Bir Şey Yapmak Lazım..."** 015

1. BÖLÜM **Kurumların Kaptan Köşkünde İş İnsanı** 033
Terazinin Dengesi 035
Yılmaz Argüden *ve* Özlem Yıldırım-Öktem *ile Söyleşi* 038
Bir Aile Şirketinin 75 Yıllık Öyküsü 089

2. BÖLÜM **Ekonominin Çarkları Arasında İş İnsanı** 109
Fırtınada Rüzgâra Karşı 111
Refet Gürkaynak *ve* Murat Üçer *ile Söyleşi* 114
Değişmeyen Sorunlar, Eskimeyen Çözümler ve Yeni Arayışlar 158

3. BÖLÜM **İş İnsanı ve Gezegenimizin Geleceği** 177
Soluk Mavi Noktanın Üzerinde 179
Fikret Adaman *ve* Hande Paker *ile Söyleşi* 182
Yüzyılımızın Hedefi: Sürdürülebilirlik 216

4. BÖLÜM **Toplumsal Oyuncu Olarak İş İnsanı** 239
En Zor Sınav 241
Ali Çarkoğlu *ve* Işık Özel *ile Söyleşi* 244
"Bin Çiçek Açsın..." 288

5. BÖLÜM **İş İnsanı ve Kültür Dünyamız** 309
Kalbimizin ve Ruhumuzun Derinlikleri 311
Jale Nejdet Erzen *ve* Hasan Bülent Kahraman *ile Söyleşi* 314
Yükselen Kültür Çağında Bir Kültür Ülkesi: Türkiye 358

SONSÖZ **"*Gelecek Nesiller*" Bir Gün Gelecekler!** 387

DİPNOTLAR 404

TEŞEKKÜR 420

SÖYLEŞİ ORTAKLARI 422

DİZİN 428

ÖNSÖZ

İş İnsanı Olmak...

İş İnsanı Ne İş Yapar?

Kendini "iş insanı" olarak tanıtan biriyle karşılaşınca ne düşünürsünüz?

Yaptığı işler hakkında tahmininiz ne olur?

Acaba büyük yatırımlar yapan, şirketler, üretim tesisleri yöneten, birçok insana iş sağlayan bir girişimci olması ihtimali yüksek midir?

Yoksa hiçbir işi gücü olmayan, söyleyecek başka bir şeyi olmadığından kendini iş insanı olarak tanıtan biri midir karşınızdaki?

Eğitimi, kültür düzeyi hakkında tahmininiz ne olur? Ne dersiniz, acaba üniversite diploması var mıdır?

"Doğru dürüst" bir mesleği var mıdır?

Ona karşı bir yakınlık, sıcaklık duyar mısınız?

Güven duyar mısınız?

Bu sorulara yanıtlarınızın tümüyle olumlu olduğunu sanmıyorum. O nedenle de kendisini sadece "iş insanı" veya "iş adamı", "iş kadını" şeklinde tanıtana pek rastlamazsınız. "Falanca A.Ş. yönetim kurulu başkanı" gibi, yapılan işin yöneticilik yönünü öne çıkaran bir tanıtım tercih edilir. Bunun yanı sıra, "mühendis", "doktor", "avukat" gibi "gerçek" bir mesleği varsa, bazen bir de o eklenir.

"İş insanı"na mesleki itibar sıralamalarında da yer verilmiyor. Ne "Türkiye Mesleki İtibar Skalası"nda[1] ne de Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO-International Labour Organization) "Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması"nda[2] "iş insanı" kategorisine rastlamadım. "İş insanı"nın "yönetici" sayıldığı ya da bir meslekten çok bir uğraş alanını tanımladığı söylenebilir ama söz konusu sıralamalarda milletvekili, genel müdür, astrolog/falcı, belediye başkanı gibi meslek kategorileri var.

Bazı araştırmalar ise ilk bakışta çelişkili gibi görünen sonuçlar veriyor: İş insanları itibar açısından yüksek, ahlak ve etik değerler açısından ise alt sıralarda değerlendiriliyor. Ayrıntılara girince yaygın kanının şöyle özetlenebileceği anlaşılıyor: "İş insanları ahlaklı değildir ama para sahibi olduklarından itibar görürler..." İş insanlarının becerikli ve iş bitirici oldukları, para kazanmayı iyi bildikleri ve zengin oldukları düşünülüyor. Para kazanma hırsı, amaca giden yolda yasa ve kuralların yanından dolanma yeteneği, kurnazlık iş insanlığı ile bağdaştırılan özellikler arasında sayılıyor.

Her Şeyi Bilen İş İnsanları

Öte yandan, iş insanlarından toplumun talepleri de yüksek. Ekonominin motoru olmaları, yatırımlar yapmaları, işsizliğe çare bulmaları, ihracat yapmaları, döviz yaratmaları, teknolojiler ve yeni ürünler geliştirmeleri, sosyal sorumluluk projeleriyle topluma katkıda bulunmaları bekleniyor. Hele isimleri az çok bilinen, başarılı bulunan iş insanlarından beklentilerin neredeyse sınırı yok. Ülkenin her türlü sorunuyla ilgili çare önerileri onlardan soruluyor; eğitim ve sağlık sorunlarını çözmeleri, dış ilişkilerde aktif olmaları, hatta politikaya girmeleri isteniyor. İş insanları için, "Mademki para kazanmayı beceriyor, bunu da becerir" gibi bir bakış yaygın görünüyor.

İtiraf etmek gerekir ki, iş insanlarının "bilmiyorum" demekten pek hoşlanmaması da bu talepleri yükselten etkenlerden biri... Biz iş insanları "bilmiyorum" demek alışkanlığına kapılırsak insanlar bize nasıl güvenir, ürünlerimizi nasıl satın alır, yönettiğimiz kurumlarda nasıl çalışırlar? O nedenle biz her konudan konuşmayı severiz, her fırsatta yorumlar yaparız, görüşlerimizi anlatırız - bu kitapta da görebileceğiniz gibi!

Biz anlattıkça insanlar da daha fazla sorar, her yerde mikrofon uzatır, bizden daha fazlasını ister ve beklerler. Biz de, sanki her konunun uzmanıymışız gibi konuşup yazmaya ve fikirlerimizi belirtmeye devam ederiz.

İş yaşamım boyunca iş insanlarından beklentilerin ne ölçülere varabileceğini gösteren pek çok durumla karşılaştım. Anımsadığım zaman beni hâlâ gülümseten bir olay Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği'nde (TÜSİAD) görevli olduğum yıllarda başımdan geçti. Bir toplantı için Paris'e gitmiştim. Otele vardığımda telefonla arandığımı belirten bir not buldum. Arayan önemli gazetelerimizden birinin muhabiriydi. Konu acildi, kendisini aramamı rica ediyordu. Kendisine ulaştığımda benden niçin acilen cevap istendiğini anladım! Soru şuydu: Rusların Soyuz uzay aracı uzayda arızalanmıştı, kozmonotların hayatının tehlikede olduğu belirtiliyordu. Acaba kozmonotların salimen dünyaya dönebilmeleri için ne yapılmalıydı? Herhalde muhabir arkadaşımız, "Bunu TÜSİAD'ı yönetenler bilmezse kim bilecek?" diye düşünmüştü. Orada kendisine, "Her şeyden önce bir plan yapmak ve dikkatli olmak gerekir" diye başlayan bir yanıt verseydim, eminim bu konuyu iyi bildiğime hemen kendimi de inandırırdım.

Kendilerinden beklenenlere bakınca anlıyorsunuz ki, ülkemizde iş insanlarının işleri gerçekten zor...

"Dalgacı Mahmut"

Benim meslek seçimi üzerinde kafa yorduğum zamanlar, "68 kuşağı" gençlerinin dünyayı ayağa kaldırdığı yıllara rastlar. O dönemlerde iş insanının veya şimdilik hâlâ daha sık kullanılan şekliyle "iş adamı"nın itibarı pek yüksek değildi. Belki, "Bugünkü kadar bile yüksek değildi!" demek daha doğru olur. Zamanın Türk film-

lerinde Hulusi Kentmen tarafından canlandırılan, Bedri Koraman'ın karikatürlerinde rastlanan ağzı purolu, göbekli, ceplerinden paralar fışkıran tipler, toplumun büyük bir kesiminin gözünde iş adamının örnekleriydi.

68 Hareketi'nin de etkisiyle, dünyada olup biteni izleyen, ülke sorunları üzerinde tartışmayı seven gençler arasında ise "solculuk", hatta "devrimcilik" modaydı. Bu modaya uygun kitaplar okumak, müzik dinlemek gerekiyordu. Marksist düşüncenin temelleri hakkında bilgi sahibi olmak şarttı. Sartre okuyacaktınız, Brecht'i sevecektiniz, Nâzım Hikmet hayranı olacaktınız, Joan Baez ve Bob Dylan dinleyecektiniz. *Das Kapital*'i okumuş olmanız gerekmezdi, nasıl olsa okumuş olduğunuz varsayılırdı, Marksist terminolojiye biraz hâkim olmanız yeterliydi. "Aydın" veya "entelektüel" olmakla "solcu" olmak neredeyse eş anlamlıydı. İş adamı, "kapitalist" veya "komprador", "kötü adam"dı, insanları sömürerek kendini zenginleştiren kişiydi. Nefret odağı olmadığı zaman iş adamı bu gençlerin sohbetlerinde alay konusuydu. İş adamının en zararsızı ve en iyisi, hiçbir işe yaramayanı idi.

Bir keresinde kitap meraklısı bir arkadaş grubuyla romanlardan ve hikâyelerden paragraflar okuyup, hayali kişilerin yaşamlarıyla ilgili senaryolar üreterek bir oyun oynadığımızı hatırlıyorum. Bir arkadaşımız Orhan Veli'nin bilinen şiirinden bir bölüm okuduktan sonra bunları söyleyen kişinin mesleğini sormuştu:

İşim gücüm budur benim,
Gökyüzünü boyarım her sabah,
Hepiniz uykudayken.
Uyanır bakarsınız ki mavi.

Deniz yırtılır kimi zaman,
Bilmezsiniz kim diker;
Ben dikerim.

Üstelik yanıt için de dört seçenek veriyordu: Boyacı, sanatçı, iş adamı, üçkâğıtçı... Şakanın amacı belliydi. Cevaplar hemen ve hep bir ağızdan, istenen yönde geldi: İş adamıııı!..

Sonra, tartışmalar biraz ileri gittiğinde bazı duyarlı arkadaşlarımdan o zamanlar işitmeye alışmış olduğum sözler:

"Bülent, üzerine alınmıyorsun, değil mi?"

Bir rahatsızlık duydum ama içimden sordum: Orhan Veli'nin "Dalgacı Mahmut"u kartvizit bastırsaydı, isminin altına ne yazardı acaba?

Farklı Bir Model: Nejat Eczacıbaşı

Benim gözümün önünde ise bambaşka bir iş insanı modeli vardı. Babam Nejat Eczacıbaşı, yükseköğrenimini o zamanın dünyadaki en iyi üniversitelerinde yapmış,

biyokimya alanında doktorasını aldıktan sonra Türkiye'ye dönerek iş yaşamına girmişti. Türkiye'nin öncü iş adamlarından biri olarak biliniyordu. Çok çalışıyordu, başarılıydı, kurduğu şirketler hızla büyümekteydi. Türkiye'de yeni sanayilerin kurulmasına öncülük ediyor, insanlara iş olanakları yaratıyor, toplum sorunlarına eğilen sosyal girişimleriyle de saygınlık kazanıyordu. Her açıdan imrenilecek ve örnek alınacak bir başarı öyküsü ortaya koyuyordu. Yaptıklarının ona verdiği mutluluk ve heyecan kişiliğine yansıyordu. Nejat Eczacıbaşı'ya göre, iş insanı "ekonomide değer yaratmak sorumluluğu taşıyan" kişiydi. Mutluluğu, "bir şeyler yaratmak, yaratırken saygı görmek" olarak tanımlıyordu. Onun oğlu olup iş insanlığına özenmemek pek mümkün değildi. Kendi kurduğu işlerin ileride oğulları tarafından sahiplenilmesini çok istediğini de saklamıyordu. Kardeşim Faruk'la ben, aile değerlerini ve geleneklerini yaşatmanın ne kadar önemli olduğunun sürekli vurgulandığı bir ortamda yetiştiriliyorduk.

İş insanı olmayı yeterince ciddi ve anlamlı bir kariyer seçeneği olarak görmemem riski karşısında, babamın sık sık ileri sürdüğü bir görüş de şuydu: İş insanı olmak demek, sadece para kazanmak için çalışmak demek değildi. Başarılı bir iş insanı, sahip olduğu olanakları, merakı ve tutkusu olan alanlarda girişimler başlatmak, katkıda bulunmak, hizmet etmek için kullanabilirdi. Örneğin kendisi müziğe çok meraklıydı ama bu alanda iş adamı olarak katkıları, bir müzisyen olarak yapabileceğinden çok daha fazlaydı.

Bir Yaşam Amacı

Yükseköğrenime başlama vaktim geldiğinde kararımı vermiştim: İş insanı olacaktım. Anlıyordum ki, ailemizin soyadı doğduğum andan itibaren yaşam çizgimi belirlemişti. Taşıdığımız isim, görev alanını ekonomide gören, yatırım ve üretim yapmayı esas sorumluluğu olarak kabul eden, ülke ve dünya sorunlarına ilgi duyan ve toplumsal gelişmenin bir bütün olduğuna inanan bir aile geleneğini ifade ediyordu. Benim için bu geleneği ve kapsadığı değerleri yaşatmaktan daha güzel bir yaşam amacı olamazdı.

Ama her şeyden önce "gerçek" bir meslek sahibi olmak gerektiği fikri beynime işlemişti. Babam da öyle yapmamış mıydı? Meraklı olduğum fen ve mühendislik alanlarında öğrenim yapacak, daha sonra iş insanı olmayı babamın yanında çalışarak öğrenecektim. Kimya mühendisliği yüksek lisans diplomamı alarak ABD'den Türkiye'ye döndüğümün ertesi günü Eczacıbaşı Holding'de çalışmaya başladım.

Bugüne kadar iş yaşamında 45 yıla yakın bir süre geçirdim. Artık birikimlerimi ve görüşlerimi iş insanlarının dünyasını merak edenlerle paylaşma zamanının geldiğini düşündüm.

12 Ağustos 2018

GİRİŞ

“Bir Şey Yapmak Lazım...”

“Memleket Meseleleriyle” Yaşayan Kurucu Liderler

“Sosyal sorumluluk” terimi dilimize ne zaman girdi, hatırlamıyorum. İş yaşamıma başladığım yıllarda bu terim kullanılmazdı. Yerine ne kullanılırdı, onu da bilemiyorum. Belki de hiç yoktu benzeri bir terim. Olmamasını da çok anlamlı buluyorum ve bunun, o zamanki iş insanlarının topluma hizmet anlayışlarıyla ilgili olduğunu düşünüyorum.

Günümüzde “sosyal sorumluluk” projelerinin yönetimi ve tanıtımı artık işletmecilikte özel bir uzmanlık alanı. Kuruluşların “sosyal sorumluluk” projelerini geçmişe göre çok daha sistemli, daha rasyonel yürüttükleri söylenebilir hiç kuşkusuz. Artık bu projeler, kuruluşların ince hesaplarla ayırdıkları bütçelerle, “kurumsal iletişim” bölümleri tarafından planlanıyor ve yönetiliyor. Seçilen sosyal sorumluluk projeleriyle kuruluşun marka imajı arasında bağlantı olmasına önem veriliyor, sosyal sorumluluk çalışmalarının marka algısına olumlu yönde katkı sağlaması bekleniyor. Kuruluşlar, gençlerin sosyal sorumluluğa önem veren firmalara daha olumlu baktığının da farkında. En yetenekli gençleri kendilerine çekmek yarışında olduklarından “sosyal sorumluluk sahibi bir kurum” olarak tanınmaya büyük değer veriyorlar. Sosyal sorumluluk projelerine harcanan paraların dışında bu projelerin tanıtımına da ayrıca para harcanıyor; hatta bazen, projeye ayrılan paranın çok daha fazlası tanıtımı için kullanılıyor. Yani, yararlı bir iş yapmak için harcadığınız paranın daha fazlasını “Bakın, ben ne kadar yararlı bir iş yaptım!” diye dikkat çekmeye harcıyorsunuz. Çeşitli yayın kurumları, kuruluşları sosyal sorumluluk projelerine harcadıkları paralara göre değerlendiriyor ve sıralıyorlar. İster istemez, yaratılan değer veya fayda değil, harcanan para ölçü oluyor, en çok para harcayana ödüller veriliyor.

1970’lerde aralarına girdiğim, babam Nejat Eczacıbaşı’nın çevresindeki iş insanlarının bu konudaki yaklaşımları çok farklıydı. Onları ilgilendirmeyen ülke sorunu yok gibiydi. Şimdi anlıyorum ki, bu iş insanları esas işleriyle sosyal sorumluluk projeleri arasında neredeyse hiç ayırım yapmıyorlardı. Ticari işleriyle topluma karşı duydukları sorumluluklarını yerine getirdiklerine inandıkları girişimler bir bütünün parçalarıydı. Kendi deyimleriyle, her türlü “memleket meselesinin” sahibi onlardı. Vehbi

Koç'un "Ülkem varsa ben de varım" sözü, sanayimizin kurucu kuşağının ve onların yakın çevresinin yaşam felsefesini çok iyi tanımlıyordu. Vehbi Koç (1901-1996), Nejat Eczacıbaşı (1913-1993), Şahap Kocatopçu (1916-2012), Asım Kocabıyık (1924-2012), Feyyaz Berker (1925-2017), Nihat Gökyiğit (d. 1925), Jak Kamhi (d. 1925), Selçuk Yaşar (d. 1925), Osman Boyner (d. 1926), İbrahim Bodur (1928-2016), Rahmi Koç (d. 1930), Şarık Tara (1930-2018), Sakıp Sabancı (1933-2004), Suna Kıraç (d. 1941) ve Türk özel kesiminin birbiriyle yakın dost olan öteki liderleri, kendi aralarında hiç durmadan memleket meselelerini konuşurlardı. Sorunlara çare ararken yapılan tartışmalara, öğrencilik yıllarımdan başlayarak, daha sonra da genç kuşak iş insanı olarak pek lafa karışmadan katıldığımda "bir şey yapmak lazım" cümlesinin sık sık tekrarlandığını duyardım. Bir fikir olgunlaşınca masanın başında toplanılır; kollar sıvanır; raporlar hazırlanır; birinin öncülüğünde dernekler, vakıflar kurulur; çalışmalar başlatılır; "yapılması lazım gelen şeyler" somut projelere dönüştürülürdü. Sonradan Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı'na (TESEV-1994) dönüşen Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti (1961), Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD-1962), İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV-1965), Türk Eğitim Vakfı (TEV-1967), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD-1971), İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (İKSV-1973), Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı (TAPV-1985), İzmir Kültür Sanat ve Eğitim Vakfı (İKSEV-1985), Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK-1986), Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA-1992), Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV-1993), Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV-1995) ve çok önemli hizmetler vermiş daha birçok sivil toplum kuruluşu bu şekilde kuruldu. Bunların dışında, iş insanlarının kendi kuruluşları çatısı altında kurdukları ve çoğunlukla kendi adlarını taşıyan vakıflar da büyük kaynaklar harcayarak önemli hizmetler verdiler.

Kuşkusuz bu iş insanları para kazanmak, rakiplerinin önüne geçmek, kuruluşlarını büyütmek, zenginliklerini ve itibarlarını artırmak hırsından uzak değildiler. Ama babam Nejat Eczacıbaşı'nı tanıdıkça sosyal amaçlı projelerinin onun için ne kadar büyük bir motivasyon unsuru olduğunu görüyordum. Ticari işlerden elde edilen kaynaklar neredeyse bu projeleri gerçekleştirmek için bir araçtan ibaretti. Öncülüğünü yaptığı veya kurucuları arasında bulunduğu derneklere, vakıflara ayırdığı vakte bakınca bu sonuca varmamak imkânsızdı. İş yaşamımın ilk dönemlerinde onun bu önceliklerini anlamakta oldukça güçlük çekmiştim. Kendi kuşağının en iyi eğitim almış, en kültürlü, en başarılı iş insanlarından biriydi. Vaktini ve enerjisini işlerini büyütmek için kullanması daha doğru olmaz mıydı? Bu eleştirel bakışımı değiştirmem biraz vakit aldı; onun yarattığı kurum

kültürünün ve kurduğu müessesenin temeli olan değerlerin nasıl bir güç oluşturduğunu anladığım ve "Meğerse ne kadar doğru yapmış" dediğim noktada, iş yaşamımın önemli bir bölümünü geride bırakmıştım.

Genç Sanayimizin Sorunlu Onyılları

1960'lı, 70'li, 80'li yıllarda Türkiye'nin ekonomik ve sosyal sorunlarına kafa yoran iş insanlarımızın yapmaya çalıştıklarını, başardıklarını ve başaramadıklarını değerlendirebilmek için, ülkemizin o zamanlarda içinde bulunduğu ortama onların bakış açısından göz atmak gerekir.

Türk sanayisinin öncüleri, zorluklara alışkın olmayan insanlar değillerdi. Hemen hepsi ülkemizde özel kesimin yeni gelişmeye başladığı yıllarda küçük çaplı ticari işletmeler veya üretim tesisleri kurarak iş yaşamına girmişler; yetişmiş insan gücünün son derece kıt, sanayi kapasitesinin çok sınırlı, alım gücünün çok düşük olduğu dönemlerde şirketlerini geliştirmek için uğraş vermişlerdi. Bazıları İkinci Dünya Savaşı sırasında had safhaya varan kıtlık ve yokluklarla mücadele ederek ayakta kalmıştı. Çok partili siyasi düzene geçiş ve 1950 seçimlerinden sonra Türkiye'de özel kesime daha olumlu bir bakış hâkim olmaya başlamış ve özellikle 1960'larda yatırımların arttığı umut veren bir gelişme dönemi yaşanmışsa da, bürokrasideki devletçi yaklaşımlar sona ermemiş, köklü bir özel girişimcilik geleneğinin bulunmayışının getirdiği sorunlar hep devam etmişti.

1970'li yıllara geldiğimizde ekonomimizin yapısal sorunlarından kaynaklanan darboğazlar sanayi kuruluşlarını aşırı derecede zorlamaya başlamıştı. İş insanları başlarında bulundukları kuruluşların geleceği için belki de geçmişte hiç olmadığı kadar endişelenmeye başlamışlardı. İthal ikamesi stratejisiyle ve dışa kapalı bir ekonomik düzen içinde gelişmeye çalışan Türkiye'de döviz yetmezliği ve sıklıkla ortaya çıkan döviz krizleri, iş yaşamının kaçınılmaz gerçeklerinden biriydi. Artık kronikleşen döviz yokluğu sorunu üretimde kesintilere yol açıyor, sanayiciler hammadde ve enerji ithalatında karşılaşılan büyük darboğazlarla boğuşuyorlardı.

Ben ise iş yaşamımın hemen başında, kendimi son derece karanlık bir ortamda bulmuştum. Yakıt kıtlığından ısıtılamayan ofislerde paltolarla çalışılıyor, bitmeyen elektrik kesintileri nedeniyle akşamları evlerde mum ışığında oturuluyordu. Başbakan Süleyman Demirel o yıllarda "Türkiye 70 sente muhtaçtır" sözüyle ülkenin döviz sorununu en çarpıcı biçimde ifade etmişti.

Bir yandan da ideolojik amaçlı işçi hareketleriyle bozulan çalışma barışı üretimde uzun süreli kesintilere yol açıyordu. Sağcı ve solcu gençler arasındaki çatışmalar bitmek bilmiyor, gençlerin boykotlarıyla

üniversitelerde ders yapılması engelleniyordu. Silahlı soygunlar, suikastlar can ve mal güvenliği sorununu ekonomik sorunların da önüne geçiriyor, Türkiye yönetilemeyen bir ülke haline geliyordu. Bu anarşi ortamı 12 Eylül 1980'de Türkiye'de demokrasiyi bir kere daha askıya alan yeni bir askeri darbeyle son buldu.

Savaş Sonrasının Pembe Dünyası

Dünyada ise savaşın bitimiyle bir yeniden inşa, barış ve gelişme dönemine girilmişti. İkinci Dünya Savaşı'nın travmasını üzerinden atan gelişmiş ülkelerde yaşam standartları giderek yükseliyor, genişleyen orta sınıfın tüketim artışına paralel üretim artışlarıyla Batı ülkelerinin sanayisi gelişiyor, ekonomileri büyüyordu. Bir yandan da teknoloji ilerliyor, akla hayale gelmeyecek bilimsel ve teknolojik yenilikler birbirini izliyor, "elâlem Ay'a gidiyordu." Bilim ve teknolojinin yeterince zaman verilirse çözemeyeceği sorun yok gibi görünüyordu.

Zaman zaman soğuk savaşın neden olduğu kaygılara rağmen dünya artık büyük savaşların korkunç yıkımını bir daha hiç yaşamayacak gibiydi. 20. yüzyılın birinci yarısında yaşanan büyük trajedilerden dersler çıkarılmış, bunların tekrarlanmaması için önlemler alınmıştı. Artık Birleşmiş Milletler (BM) vardı, Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO-North Atlantic Treaty Organization) vardı, Bretton Woods Antlaşması'yla kurulan küresel finans düzeni ve uluslararası finans kurumları vardı. Avrupa'nın bir zamanlar birbirlerinin can düşmanı olan büyük devletleri Avrupa Ekonomik Topluluğu'nu (AET) kurmuşlar, Avrupa'da ekonomik ve daha sonra da siyasi bütünleşmeyi sağlayarak barışı sonsuza kadar güvence altına alacak bir yola girmişlerdi. Askeri hükümetler birer birer yıkılıyor, faşist yönetimler yerlerini demokratik idarelere terk ediyordu.

İkinci Dünya Savaşı öncesinde kapitalist dünyanın başına büyük bela olan dönemsel ekonomik krizler de artık tarihe karışmış gibi görünüyordu. İngiliz iktisatçı John Maynard Keynes 1936'da yayımladığı *İstihdam, Faiz ve Paranın Genel Teorisi* (*General Theory of Employment, Interest and Money*) adlı kitabıyla bu konuya noktayı koymuştu. Artık devletler istihdam ve üretimde daralmalar ortaya çıktığında ülkelerinin ekonomilerine ne şekilde müdahale etmeleri gerektiğini, ekonomilerini nasıl canlandırabileceklerini ve resesyonları nasıl önleyebileceklerini biliyorlardı. ABD Başkanı Richard Nixon'ın -Milton Friedman'dan esinlenerek söylediği- "Artık hepimiz Keynes'ciyiz" sözleri bir gerçeği dile getiriyordu. Sağcısıyla, solcusuyla, artık hepimiz Keynes'ciydik... Özellikle Batı dünyasında açıkça görülen refah artışları ve genişleyen barış ortamı, dünyanın geleceği için büyük bir iyimserlik yaratıyordu.

Çok ciddi ekonomik ve sosyal sorunların altından kalkmaya çalışan Türkiyemizin ise, birinci sanayi devrimini kaçırdığı gibi, dünyada yaşanmakta olan bu gelişme ve refah artışı dalgasının da dışında kalması neredeyse kaçınılmaz görünüyordu.

"Dünyanın En İyi Saklanmış Sırrı": Türkiye

Bu karamsar dönemde ben ve benim kuşağımın genç iş insanları, çok ihtiyaç duyduğumuz morali babalarımızın ve onların dostlarının çevresinde buluyorduk. Onların Türkiye'nin geleceğine ilişkin sarsılmaz güven ve iyimserlikleri bizim en önemli cesaret kaynağımızdı. Yanlarında Türkiye konusunda kötümser bir düşünce dile getirmek bile cesaret isteyen bir şeydi. Büyük olasılıkla karşılaşacağınız tepki, şefkat dolu bir gülümseme ve "Siz daha çok gençsiniz, bu ülke neler geçirdi, biz neler gördük" anlamında sözler olurdu.

Bir keresinde babamın, sıklıkla yaptığı gibi, hazırladığı bir konuşma metnini okumam ve önerilerimi belirtmem için bana verdiğini hatırlıyorum. Konuşmasında Türkiye'deki kriz ortamına değiniyor, bunun nasıl bir fırsata dönüştürülebileceğinden söz ediyor, Çin alfabesinde "kriz" ve "fırsat" sözcüklerinin aynı karakterle ifade edildiğine işaret ediyordu.

Konuşmayı çok beğendiğimi söyledim. "Ama," dedim, "acaba şu Çin harfi örneğini konuşmadan çıkarsanız mı? Birçok kişi tarafından konuşmalarda, yazılarda kullanıldı, bir klişeye dönüştü."

Birkaç saniye düşündükten sonra, "Bence kalsın, çıkarmayalım" dedi. "Meselenin özü bu... Ümit edelim ki sen de ileride yapacağın konuşmalarda aynı klişeyi kullanmak durumunda kalma."

Bu iş insanlarına göre her kriz, hem bir ders hem de bir fırsattı. Türkiye'nin sık sık yaşadığı krizler, tamir edilebilir hatalardan kaynaklanıyordu. Onların gözünde Türkiye uçuşa geçmeye hazır, fakat bir türlü kalkış noktasına gelemeyen, potansiyelini kullanamayan bir ülkeydi. Cumhuriyet'i kuranlar bir mucize yaratmışlar, fakat daha sonraki yıllarda ülkeyi yönetenler hem eğitim alanında gerekli atılımı yapamamışlar hem de ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmek için zorunlu istikrar ortamını oluşturamamışlardı. İstikrarsızlık ve politikacıların süregelen anlaşmazlıkları büyük sorunlardı. Enflasyonla mücadelede başarı sağlanamıyor, araştırma-geliştirme hızlandırılamıyor, yabancı sermayenin ilgisi çekilemiyordu. Türkiye'nin büyük potansiyeli dünyaya tanıtılamıyor, Nejat Bey'in deyimiyle, "dünyanın en iyi saklanmış sırrı" Türkiye bir türlü kabuğunu kıramıyor, dünya sahnesine çıkamıyordu. Fakat bunların hepsi geçiciydi. Her ne kadar

Türkiye henüz uçuşa geçemiyorsa da, benzetme yerindeyse "uçak sağlamdı" ve çok iyi tasarlanmıştı. Tek ihtiyacımız usta bir pilot ve kendi arasında kavga etmeyen iyi bir ekipti.

Dışa Açılmanın Getirdikleri

12 Eylül 1980 darbesinden sonra yapılan ilk seçimlerle 1983'te iktidara gelen Turgut Özal'ın başlattığı reformlar ülkede yeni bir umut ışığı yakmıştı. Türkiye'nin dünyayı yakalayabilmesi için bir fırsat doğmuş gibiydi. Türkiye gibi gelişmekte olan diğer ülkeler de giderek dışa kapalı ithal ikamesine dayalı kalkınma stratejilerini terk ediyor, gümrük duvarlarını indiriyor, dışa açılıyorlardı. Türkiye de benzer bir stratejiyle dışa açılacak, sanayisini yüksek koruma duvarları arkasında korumaktan vazgeçecek, rekabet gücü yüksek bir sanayinin oluşması için gerekli ortamı sağlayacaktı. Artık dünyada ekonomik gelişmeye ve refah artışına giden yolun daha fazla rekabetten geçtiği bilinci yerleşiyordu. Özel kesimin ekonominin itici gücü olması, devletin ekonomideki rolünün azaltılması zorunluydu. Doğu Bloku dışındaki dünyanın neredeyse her yerinde "özelleştirme" dalgası yükseliyordu. Devletin üretim ve ticarete girerek ekonomiye karışmadığı, sadece düzenleyici rol oynadığı, her alanda rekabetin teşvik edildiği dışa açık "serbest piyasa ekonomisi" kalkınmanın sihirli anahtarıydı. Dünyayla birlikte Türkiye de, Adam Smith'in "görünmeyen elini" 200 yıl sonra sanki yeniden keşfediyordu. Dünyada esen bu yeni rüzgârların kahramanı ise ABD'li iktisatçı Milton Friedman'dı. Keynes rafa kalkmadıysa bile başucu kitaplarımız arasındaki yerini Friedman'ın 1962'de yayımlanan *Kapitalizm ve Özgürlük* (*Capitalism and Freedom*) ve 1980 tarihli *Tercih Özgürlüğü* (*Free to Choose*) başlıklı kitaplarına terk etmişti.

Dünyadaki bu gelişmeler yerli sanayi kuruluşlarımızın da zor bir sınava gireceği anlamına geliyordu. O zamana kadar dış rekabetten korunan bir ortamda gelişmiş olan sanayimiz, artık her sektörde Türkiye pazarına rahatça girecek ithal ürünlerle rekabet etmek, ayrıca ihracatçı olmak, dış pazarlara açılmak zorundaydı. Bütün bunlar sanayi kuruluşlarının kapasite, teknoloji, verimlilik ve kalite düzeyinde büyük atılımlar yapmalarını gerektiriyordu. Bu sınavı başarıyla geçen kuruluşlar gibi, geçemeyenler ve faaliyetlerine son verenler de oldu. Ancak bu noktadan geri dönüş yoktu, sanayimizin liderleri de bunu biliyor ve Türkiye'nin dünyadaki gelişmelere uyum sağlayabilmesi için ekonominin dışa açılmasını hedefleyen reformları destekliyorlardı - aynı daha sonraki yıllarda, sanayimizin geleceğini tehlikeye düşüreceğinden ciddi olarak endişe edilen Avrupa Birliği (AB) ile Gümrük Birliği'ni destekle-

dikleri gibi... Ülkenin çıkarları neyi gerektiriyorsa önce o yapılmalı, yeni ortama uyum sağlamak ve değişen koşullarda başarılı olabilmek için de stratejiler geliştirilmeli, doğacak sorunlarla mücadele edilmeliydi.

İş insanlarımızın gündeminde verimlilik ve rekabet gücü en ön sırayı almıştı. O yıllarda başlatılan "toplam kalite" hareketi ülke çapında yaygınlık kazanıyor, birçok kuruluş "toplam kalite" ilkelerine göre yönetimde mükemmelliği arıyordu. Bir yandan da AB ile kurulan Gümrük Birliği, tam üyelik yolunda yeni bir kilometre taşının aşıldığına işaret ediyordu. TÜSİAD ve iş dünyasının öteki çatı örgütleri AB'ye yönelik çalışmalarını derinleştiriyorlar, birbiri ardından AB'ye uyum konusunda raporlar yayımlıyorlardı. AB ülkelerine heyetler gidip geliyor, AB ülkelerindeki iş insanı örgütleriyle yakın ilişkiler kuruluyor, bu ülkelerde temsilcilikler açılıyordu.

Genç Kuşağın Öncelikleri

20. yüzyılın son on yılı, Batı dünyası açısından "mutlu sonla" biten bir filmin kapanış bölümü gibi geçti. Doğu Bloku'nun çöküşü, Berlin Duvarı'nın yıkılması, Sovyetler Birliği'nin dağılması, iki Almanya'nın birleşmesi, dünya tarihinde yeni bir dönemin başlangıcıydı. Tarihin en kanlı yüzyılı kapanırken toplumları refaha, özgürlüğe ve mutluluğa götürecek formül bulunmuş gibi görünüyordu. Yapılması gereken, serbest piyasanın ve demokrasinin önündeki tüm engelleri kaldırmaktı. Artık yeni bir başucu kitabımız vardı: Francis Fukuyama 1992'de yayımladığı *Tarihin Sonu ve Son İnsan* (*The End of History and the Last Man*) adlı kitabında, serbest piyasa kapitalizmi ve liberal demokrasinin, insanlığın yüzyıllar süren sosyo-kültürel evriminde son durak olabileceğini savunuyordu.

Dünyadaki gelişmeler, Türkiye'nin de izlemesi gereken yol haritasını çok belirgin biçimde ortaya çıkarmıştı. Türkiye'nin pürüzsüz işleyen, devletin hakem rolünü oynadığı dışa açık bir piyasa ekonomisine; daha fazla özelleştirmeye; vergi reformuna; kamu finansmanında dengeli politikalara; yabancı sermaye yatırımlarını ülkeye çekecek yaklaşımlara; ekonominin verimli işleyişi için altyapı yatırımlarına ihtiyacı vardı. Bunlar 1990'lı yıllarda "Washington Konsensüsü" olarak on madde halinde özetlenen ve reform yapmak isteyen tüm gelişmekte olan ülkelere önerilen politikalar demetinden farklı olmayan görüşlerdi.

Bu dönem, iş dünyamızda da kurucu kuşağın sahneden çekilmeye başladığı yıllara rastlar. Özel kesimimizin birçok kuruluşunda nöbet devri gerçekleşiyor, ikinci kuşak iş insanları bayrağı devralıyordu. İş dünyamızın yeni sözcülerine göre, Türkiye'nin yapması gereken reformlar ekonominin sınırlarını çok aşıyordu. Ülkemizin her şey-

den önce hukukun üstünlüğüne dayanan bir siyasi sisteme ve daha fazla demokrasiye ihtiyacı vardı. Türkiye'nin sorunlarının en başında, Cumhuriyet hükümetlerinin yanlışlarıyla güdük bırakılmış ve çağın gerisinde kalmış bir demokratik düzen yatıyordu. Türkiye'nin demokrasisindeki eksiklikler, gelişme ve AB ile bütünleşme yolunda ülkemizin en büyük ayak bağıydı.

Bu görüşleri siyaset alanına taşımak amacıyla, genç iş insanları kuşağının önde gelen temsilcilerinden, TÜSİAD eski başkanı Cem Boyner'in liderliğinde kurulan Yeni Demokrasi Hareketi, ülke çapında büyük bir heyecan ve umut yaratarak 1995 genel seçimlerine katılmış, ancak beklediği sonucu alamayarak siyaset sahnesinden çekilmişti.

Halis Komili başkanlığındaki TÜSİAD'ın 1997 yılında yayımladığı *Türkiye'de Demokratikleşme Perspektifleri* raporu[3] Türkiye'nin demokratik düzenindeki sorun alanlarını gözler önüne seriyor, ülkemizin daha olgun ve çağdaş bir demokratik düzene kavuşturulması için yapılması gerekenleri sıralıyordu. Kamuoyunun büyük ilgisini çeken bu rapor, TÜSİAD içinde de tartışmalara neden olmuştu. Derneğin bazı üyelerine göre, Türkiye kendi özel koşullarında kendine özgü bir demokratik düzeni yürütmeye çalışıyordu. Daha mükemmel bir demokratik düzene erişmek bir evrim sürecinin sonunda olacaktı ve bunun için zamana ihtiyaç vardı. TÜSİAD'ın, kısa adıyla *Demokrasi Raporu*'na bir bütün olarak kayıtsız şartsız destek vermemesi nedeniyle "TÜSİAD üyesi olmaktan utandığını" açıklayan İshak Alaton'un tepkisi, derneğin içindeki görüş ayrılıklarının en keskin ifadesiydi. Aynı yıl Milli Güvenlik Kurulu'nun 28 Şubat tarihli tavsiye kararlarıyla başlayan ve hükümetin istifasıyla sonuçlanan "28 Şubat süreci" ise Türkiye'de demokratik standartların özlenen noktadan ne kadar uzak olduğunun göstergesiydi.

Yeni Binyılın Başında Dünyamız

Dünya 21. yüzyıla girerken her şey yolunda gidiyor gibi görünüyordu. Teknolojik gelişmelerin etkisiyle tetiklenen küreselleşme fırtınası, 1991'de Sovyetler Birliği'nin çöküşünden sonra hızlanarak dünyayı sarmış; ekonomik, siyasi, toplumsal, teknolojik boyutları olan bir küresel bütünleşme sürecine girilmişti. Küreselleşmenin yol açacağı gelişmeler yoğun biçimde tartışılıyor, ancak bu sürecin gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki gelir uçurumlarını azaltacağına ve küresel ekonomik büyümeyi artıracağına ilişkin beklentiler ağır basıyordu.

Ne var ki El-Kaide'nin 11 Eylül 2001'de düzenlediği terör eylemi bu iyimser havaya ciddi bir darbe vurdu: Teröristlerin kaçırdıkları

yolcu uçaklarıyla ABD'deki hedeflere düzenledikleri intihar saldırıları sonucunda 3.000'e yakın insan hayatını kaybediyor, Dünya Ticaret Merkezi'nin ikiz kuleleri ve çevresindeki binaların yıkılmasıyla 10 milyar ABD doları düzeyinde hasar meydana geliyordu. Başta ABD olmak üzere bütün dünya devletleri büyük bir şok yaşıyordu.

"Medeniyetler çatışmasının" başlamakta olduğu yorumlarına yol açan 11 Eylül saldırısı, yeni yüzyılın başlangıç yıllarına damgasına vuran bir dizi kaygı verici gelişmenin birincisiydi. 2007-2008 yıllarında ABD'deki finans kuruluşlarında baş gösteren sorunların küresel bir bunalıma dönüşmesiyle dünya bu defa 1930'lardan bu yana görülen en büyük ekonomik krizle sarsılıyordu.

Aradan on yıl geçmiş olmasına rağmen bu krizin etkilerini dünya ekonomisi tümüyle üzerinden atabilmiş değil. Krizden kurtulabilmek için gelişmiş Batı ülkeleri batmak üzere olan finans kuruluşlarını kamu kaynaklarını kullanarak kurtardı. Oysa krizin en başta doğuş nedeni bu kuruluşların yöneticilerinin aldığı aşırı riskler ve yaptıkları hatalardı. Fakat kriz sonrasında bu hataları yapanların hiçbir bedel ödemeden yollarına devam ettiklerini gördük.

Alman filozof Friedrich Hegel: "Deneyimin ve tarihin öğrettiği şudur: Halklar ve yönetimler tarihten hiçbir şey öğrenmemiş, ondan çıkarılacak derslere göre hareket etmemişlerdir" diyor.[4]

2008 krizini izleyen yıllar, bu sözün ne kadar doğru olduğunu bize gösterdi.

Krizi yaratanların akıl almaz boyutlardaki prim ve ücretlerle, servetlerine servet katarak görevlerini sürdürmelerinin geniş toplum kitlelerinde büyük tepkilere yol açması doğaldı. Ancak insanları hâkim düzene karşı ayağa kaldıran gelişmeler bununla kalmadı. Gelişmiş ekonomilerin bir yandan da kamu harcamalarını kısmaları ve ekonomik büyüme oranlarındaki düşüşler insanların canını acıtıyordu.

Öte yandan, küreselleşmenin olumlu pek çok etkisinin yanı sıra, olumsuz etkileri de dünyada hissedilmeye başlanmıştı. Küreselleşme bir yandan dünya ticaret hacminde ve refah düzeyinde artışlar getiriyor, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki toplumların yaşam standartlarını birbirlerine yaklaştırıyordu. Ancak bir yandan da ücretlerin düşük olduğu ülkelere taşınan üretim tesisleri gelişmiş ülkelerde insanların işlerini kaybetmelerine neden oluyor, çözülemeyen istihdam sorunları ve duraklayan ücret artışları yaygın hoşnutsuzluk yaratıyordu. Küreselleşmenin kazananlarıyla kaybedenleri giderek birbirlerinden uzaklaşıyordu.

Kaybeden tarafta olduğunu düşünenler, bu küreselleşme oyununun hiçbir zaman kendilerine yarar getirmeyeceğine inanmaya başladılar. Ekonomistler hep, kapitalist düzende gelir dağılımının ekonomik büyüme ve refahın yaygınlaşmasıyla zaman içinde kendiliğinden düzeleceğini iddia etmemişler miydi? Küreselleşme tüm dünyada refah artışını hızlandırırken, dünyanın en zengin birkaç milyarderinin dünya nüfusunun en fakir yüzde 50'sinin servetine eşit bir zenginliğe ulaşmasını veya dünya nüfusunun en zengin yüzde birinin dünyadaki tüm servetin yüzde 50'sine sahip olmasını nasıl açıklayacaktık?

Sonuçta, "Bu oyunda hile var!" feryatları her yerden duyulmaya başlandı. Bu gelişmenin belki de en şaşırtıcı yönü ise feryatların zengin ülkelerden yükselmesiydi.

Sorgulanan Dünya Düzeni

Yaygınlaşan hoşnutsuzluk ve tepkiler, 2015'te ortaya çıkan ve Avrupa ülkelerini hem siyasi hem de ekonomik açıdan zorlayan büyük göçmen kriziyle zirveye tırmandı. Ortadoğu'daki savaşlar nedeniyle ülkelerini terk etmek zorunda kalan, çoğunluğu Suriyeli milyonlarca mülteci, Türkiye'nin ve Avrupa'nın kapılarına dayandı. Kısa ve uzun dönemde Avrupa ülkelerinin demografik ve siyasi yapısı üzerinde büyük etkileri olacağına kesin gözüyle bakılan bu insanlık dramının nasıl çözümleneceği ise halen belli değil.

2016 yılının ortasında bu sefer AB'nin geleceğine olan güveni sarsan başka bir gelişme ortaya çıktı ve Birleşik Krallık'ta yapılan bir referandumda, bu kilit ülke AB'den çıkma kararı aldı. Referandumdan çıkan sonuçta Britanyalıların ülkelerini göçmenlerden koruma arzusu önemli bir rol oynamıştı.

Tüm Avrupa'da göçmen karşıtı siyasi partiler ve politikacılar bu korkulardan yararlanarak güç kazanmaya başladı. Gelişmiş ülkelerin siyasetinde "popülizm" 1930'lardan beri görülmemiş ölçülerde yükselişe geçti. Küreselleşmenin yarattığı ekonomik dengesizlikler, terör korkusu ve mülteci sorunu ABD'de de beklenmedik bir sonuca yol açtı. Önceleri çok az kişinin şans verdiği Cumhuriyetçi başkan adayı Donald Trump, Amerikan toplumuna, "Evet, bu oyun hileli... Ben hem bu hileyi kırarak sizi kazananlar arasına katacağım hem de sizi göçmenlerden koruyacağım" diye seslenerek Kasım 2016'da başkanlık seçimini kazandı.

Bu gelişmeler, kuşkusuz başka tepkileri ve yeni arayışları ardından getirecek, tüm dünyada önemli siyasi sonuçlar doğuracak. Bunların karamsarlığı ve endişeleri artırıcı yönde olması ihtimali de ne

yazık ki var. Azınlık karşıtı, hatta ırkçı söylemlerle yükselişe geçen aşırı sağcı partiler gelişmiş demokrasilerde görülmesi mümkün olmayan ve insan haklarıyla bağdaşmayan politikaları uygulama vaadiyle iktidara talip oluyorlar. Aşırı sağcı partiler karşısında zafer kazanarak Fransa Cumhurbaşkanı olan Emmanuel Macron, AB'de değerler çatışmasının yarattığı tehlikeyi bir "Avrupa iç savaşı"na[5] benzetiyor.

Bazen islamofobiyi, bazen göçmen istilası korkusunu, bazen de terör korkusunu çok iyi kullanan popülist politikacılar, adeta toplumları bu sorunların demokrasi içinde çözümlenemeyeceğine ikna etmeye çalışıyor, "Demagoji demokrasinin Aşil topuğudur" sözünü bize sık sık hatırlatıyor. Sonuçta demokrasinin geleceği, hatta demokrasinin çağdaş dünyamızın sorunlarıyla baş etme kapasitesi tartışılmaya başlanıyor.

2007-2008 ekonomik krizinin etkileri ise, insanlığın büyük sorunlarını çözebileceğine inanılan başka bir düşünce sistemiyle ilgili soru işaretleri yaratıyor, kapitalizmin geleceğini tartışmaya açıyor. Böylesine büyük bir krizin önlenememesi ve benzeri bir krizin her zaman tekrarlanabileceği korkusu, toplumları refah artışına götürebilecek tek sistem olarak görülen kapitalizmin işleyişi konusunda kuşkular yaratıyor. Serbest piyasanın en iyi işlediği varsayılan ülkelerde bile sermayenin giderek daha az sayıda kişi ve kuruluşun elinde toplanması, gelir dağılımında iyileşme yerine giderek derinleşen uçurumların oluşması, endişeleri artırıyor. Finans kaynaklarına sahip çıkar gruplarının siyasi iktidarlar üzerinde baskı güçlerini kullanarak demokratik mekanizmaları işlemez hale getirebildiklerine tanık oluyoruz.

Sonuç olarak, serbest piyasa kapitalizmiyle liberal demokrasinin tüm sorunlarımıza çözüm getireceğine tam inandırıldığımız sırada, bugün kendimizi her ikisinin de temellerinden sorgulandığı bir noktada buluverdik.

Yüzyılın başından bu yana yaşadığımız kaygı verici gelişmeler, bize iki yeni başucu kitabı hediye etti: 1996'da okuyup gözümüzün önünden kaldırdığımız, ABD'li siyaset bilimci Samuel Huntington'ın çok eleştiri almış olan kitabı, *Medeniyetler Çatışması ve Dünya Düzeninin Yeniden Kurulması* (*The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*) raflardan indi ve daha uzun süre tartışılacak gibi görünüyor. Huntington bu kitabında, soğuk savaş sonrasında çatışmaların ulus-devletler veya ekonomik ve siyasi ideolojiler arasında değil, medeniyetler arasında yaşanacağını öne sürüyordu. 2014 yılında *21. Yüzyılda Kapital* (*Capital in the 21. Century*) adlı eserini yayımlayan Fransız iktisatçı Thomas Piketty ise giderek bozulan gelir dağılımının

yeni yüzyılda neden olabileceği büyük ekonomik ve siyasi sorunlara dikkati çekiyor. Her iki kitap da, tezleri ne kadar eleştirilse de önümüzdeki yıllarda gündemimizin en başında yer alacak tartışmalara getirdikleri katkılar nedeniyle önem taşıyor.

Hayallerden Gerçeklere

Dünyada yaşananların aksine, Türkiyemizde yeni yüzyılın ilk yılları iyimserlik yaratan gelişmelerle geçti. 2001 yılında yaşadığımız finansal kriz, ekonomide bir dönüm noktası olmuştu. Devrin başbakanı Bülent Ecevit tarafından Ekonomi Bakanı olarak görevlendirilen Kemal Derviş'in reformlarıyla ülke ekonomisi hızlı bir düzelme evresine giriyordu. 2002'de yapılan genel seçimlerle Adalet ve Kalkınma Partisi'nin (AK Parti) iktidara gelişi ise yepyeni bir dönemin başladığını haber veriyordu. Türkiye akılcı ekonomik politikalarla istikrarlı bir büyüme çizgisini ve nihayet ona eşlik eden tek haneli yıllık enflasyon oranlarını yakalamıştı. İhracat ve yabancı sermaye girişleri artıyor, Türkiye yükselen piyasa ekonomileri arasında geleceği en parlak ülkelerden biri olarak gösteriliyordu. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan liderliğinde AK Parti hükümeti AB ile ilişkiler açısından da ümit veren adımlar atıyordu. Aralık 2004'te yapılan Brüksel Avrupa Konseyi Zirve Toplantısı'nda, Türkiye'nin siyasi kriterleri yeterli ölçüde yerine getirdiği belirtiliyor ve katılım müzakerelerine başlanması için tarih belirleniyordu. Bu karar, Türkiye'nin o zamanki adıyla Avrupa Ekonomik Topluluğu'na ortaklık için başvurduğu 1959 yılına kadar geri giden Avrupa rüyasının gerçekleşmekte olduğu müjdesini veriyordu. 2007-2008'de dünyada yaşanan krizi de Türkiye, uluslararası piyasalarda artan likiditeyi iyi kullanarak mümkün olan en az hasarla atlatıyordu.

90'lı yıllarda Türkiye'nin ekonomik potansiyelini ve sağlam demokratik geleneklerini anlatmak için yurtdışında yaptığımız toplantılardan birinde, bir yabancı iş insanı söz almış, bir fıkra anlatarak herkesi güldürmüştü: Bilim insanları Londra Hayvanat Bahçesi'nde bir deney başlatmış. Bir kuzuyu aslanın kafesine koyuyorlar, aslanla kuzuyu birlikte yaşamaya alıştırmaya çalışıyorlar. Deneyin nasıl ilerlediği sorulduğunda bilim insanı şöyle cevap vermiş: "Deney fena gitmiyor. Yalnız ara sıra kuzunun yerine yenisini koymak zorunda kalıyoruz."

İş insanı dostumuz, demokrasimizin sık sık askeri darbelerle kesintiye uğradığını hatırlatmaya çalışıyor, İslam'la demokrasinin bir arada yaşatılamayacağını ima ederek, "Uğraşmayın, yapamazsınız" demek istiyordu.

2000'li yıllarda kendisine bir toplantıda tekrar rastladığımda bu sohbetimizi hatırlattı.

"Anlattığım fıkrayla seni biraz kırdığımı hissetmiştim. Şimdi sizi kutluyorum, deneyi başarıya ulaştırdınız! Aslanla kuzu bir arada çok mutlu görünüyorlar. Türkiye artık hepimizin favori ülkesi" dedi.

Gerçekten uluslararası iş çevrelerinde Türkiye'nin yıldızının parlamakta olduğunu görüyorduk. Yabancı şirketler Türkiye'de iş bağlantıları kurmak, yatırımlar yapmak için yarışıyordu. Türk şirketleri ise yabancı ülkelerde tesisler, markalar satın alıyordu. Bizim kuruluşlarımız için artık hedef, inovasyonu hızlandırmak, daha fazla katma değerli ihracat yapmak, yurtdışında markalaşmaktı. Türkiye böylelikle orta gelir tuzağını aşacak, küreselleşmenin kazananları arasında yerini alacaktı.

Belki her şeyden önemlisi, artık ülkemizde daha mükemmel bir demokrasiye ulaşmak için engellerin ortadan kalkmakta olduğunu düşünüyorduk. Toplumda yeni bir uzlaşmanın yolları açılıyor; etnik köken, dini inanç veya ideolojik düşünce ayrılıklarına dayanan gerginliklerin toplumun enerjisini tüketmediği, siyasette ve ekonomide tüm toplum kesimlerinin fırsat eşitliğine sahip olduğu bir ortama yaklaşma ümidi beliriyordu. 30 yıla yakın bir süreden beri devam eden çatışmalarla on binlerce kişinin yaşamına ve çok büyük ekonomik hasara mal olan Kürt sorununun çözümü için de bazı yumuşatıcı yaklaşımlardan sonra 2013'te "Çözüm Süreci" başlatılıyor, Kürt sorununun barışçı yollardan çözülmesi için bir yol haritası belirleniyordu.

Ancak geçen yıllar, özlenen çözümlere umduğumuz kadar kısa sürede ulaşmanın kolay olamayacağını bize gösterdi. Türkiye'nin iç ve dış dinamikleri, toplumumuzda daha sağlıklı dengelerin oluşması yönünde hızlı bir değişimi engelledi. Kürt sorununun yeniden tırmanışa geçmesi, 15 Temmuz 2016'da yaşadığımız korkunç darbe girişimi, Ortadoğu'daki savaşların kapımıza dayanması, silahlı kuvvetlerimizin sınırlarımızın ötesinde harekât yapmak zorunda kalması, tüm enerjimizi demokrasimizi, ekonomimizi, dış ilişkilerimizi geliştirmeye odaklamak fırsatını bize vermedi. Anayasamızı değiştirerek ve parlamenter sistemden başkanlık sistemine geçerek yeni çözüm arayışlarına yöneldiğimiz bir sırada, ülkemizin Batı ittifakı içindeki yerinin sorgulandığı, ciddi bir ekonomik kriz olasılığının belirdiği bir noktaya geldik. 2018'in sonbaharı yaklaşırken sancılı bir döneme girmekte olduğumuzdan hiç kuşku yok.

Artık, uçmaya hazır olduğuna inandığımız "uçağın" günün koşullarına uygun tasarlanmış olduğundan da emin olamıyoruz. Hep şikâyetçi olduğumuz "istikrarsızlık", ciddi yapısal sorunların doğal bir sonucu

muydu? Sık sık yaşadığımız ekonomik krizler, konjonktürel olmaktan çok, farkında olmadığımız ağır bir hastalığın belirtileri miydi? Bunlara benzer soruları sormak zorunda olduğumuzu anlıyoruz, geçmişteki krizlerden vaktinde doğru sonuçları çıkaramamış olduğumuzdan şüpheleniyoruz.

Anahtarı Doğru Yerde Aramak

TÜSİAD başkanlığım sırasında bir konuşmamda bir Nasrettin Hoca hikâyesine yer verdiğimi hatırlarım. Nasrettin Hoca anahtarını evinin bahçesinde kaybetmiş, anahtarı sokaktaki fenerin altında aramaya başlamış. Nedenini soranlara ise: "Burası aydınlık da ondan burada arıyorum" demiş...

Bu hikâyeyi anlatarak, zamanın hükümetinin de bazı konularda sorunların köküne inmek yerine kolay yolları seçtiğini, çözümleri sonuç getirmeyecek yerlerde aradığını ima etmek istemiştim. Bir gazete de ertesi gün haberi biraz öne çıkararak eşeğe ters binen bir Nasrettin Hoca karikatürüyle birlikte kullanmıştı. Genellikle demeçlerim ve konuşmalarım hakkında olumlu veya olumsuz hiçbir yorumda bulunmayan babam, "Bu Nasrettin Hoca işi biraz ağır olmuş galiba" demişti.

Düşünüyorum, acaba anahtarı yanlış yerde arayan asıl bizler miydik? Türkiye'nin tüm sorunlarının kökeninde toplumsal fay hatlarının yattığı gerçeğini artık açıkça görüyoruz. Türkiye'nin her türlü sorununu masaya yatırmaya çalışırken bu fay hatlarının yaratacağı depremleri ne kadar öngörebilmiştik? Türkiye'nin sorunlarına doğru teşhisler koyabilmiş miydik? Tabuların etkisinde kalmadan gerçekçi çözümler geliştirebilmiş miydik?

Sakıp Bey aramızda olsaydı, "Kardeşim, biz anasını bırakıp danasıyla uğraşmışız" der miydi?

Nejat Bey olsaydı, "Teşhis yanlış olunca tedavi de yanlış oluyor" der miydi?

Deselerdi, kendilerine haksızlık etmiş olurlardı.

Ülkemizin sorunları, temelde tarihimizin bize mirası ve coğrafyamızın bize armağanı olan, herhangi bir toplumun altından kolaylıkla kalkamayacağı çetin sorunlar... Tarih boyunca topraklarımızda yaşamış, devletler kurmuş, birbirleriyle savaşmış yüzlerce uygarlığın izleri hâlâ duruyor. Bu izler sadece tarihi eserlerden ve toprağın altındaki kalıntılardan ibaret değil; toplumsal yaşamımıza ve kültürümüze de yansıyor; baş edilmesi güç gerginliklere, zaman zaman da büyük krizlere neden oluyor. Yüzyılların mirasını ve coğrafyasının kaderini sırtında taşıyan Türkiye, herhangi bir ülke değil. Sorunlarımız, insanımızın yetenek-

sizliğinden veya siyasetçilerimizin basiretsizliğinden kaynaklanmıyor; kökleri çok daha derinlerde...

Özel kesimimizin öncü iş insanları kendi güçlerinin yettiği kadar Türkiye'nin sorunlarıyla uğraştılar, her konuya eğildiler, her taşı kaldırıp altına baktılar. En önemlisi, kendilerinden sonra da bu sorunlara kafa yoracak kurumları oluşturdular, kadroları eğittiler, gerekli kaynakları seferber ettiler. Bizlere ülkemizin geleceğine ilişkin sonsuz bir iyimserlik aşıladılar. Çağdaş dünyayla bütünleşme yolunda kurumların önemini bize öğrettiler. Biz de elimizden geldiğince bu kurumları yaşatmak ve geliştirmek, yanlarına yenilerini eklemek için çalıştık.

Şimdi görevlerimizi genç kuşağa devretmeye hazırlanırken görüyoruz ki onların işi gerçekten çok zor. Hem dünyada hem ülkemizde, her şeyin yeni baştan sorgulandığı bir dönemde bulunuyoruz. Tarihin sonuna geldiğimizi, her şeyin çözüme ulaştığını sandığımız zamanlardan bu yana 20 yıl bile geçmeden kendimizi hiçbir şeyden emin olamadığımız bir noktada bulduk. Doğruları bildiğimizi zannederken ve bunlara varmak için gidilecek yolları araştırırken işimiz daha kolaydı. Şimdi asıl bu doğruları tartışmak gerektiğini görüyoruz. Bizlerden nöbeti devralacak gençler, yüzyıllara dayalı peşin kabullerin, tabuların altüst olduğu, tüm paradigmaların değiştiği bir zamanı yaşayacaklar. Kuşkusuz çok çalışmaları gerekecek. Çünkü "Bu sorunlar bizi aşar" diyerek kenarda oturamayacaklar. Birçok sorun alanında, bizleri yetiştirenlerden defalarca duyduğum gibi, "bir şey yapmak lazım" diyecek, sorumluluk bilinciyle fark yaratacaklar.

Bu Kitap...

Hangi konulara öncelik verelim? Hem ülkemiz hem de dünyamız için önem taşıyan, bizim iş insanları olarak çözümüne katkıda bulunabileceğimiz sorunlar neler? Geçmişten aldığımız derslerin ışığında neler yapabiliriz? Bu kitapta, öncelikli bulduğum konuları ve sorunları, iş insanları dünyasının temel ilgi alanları olarak gördüğüm beş bölümde değerlendirmeye çalıştım.

Bunların başında, sorumluluklarımız arasında en üst sırada bulunan, kurumlarımızın yönetimi geliyor. İş insanının başka sorunlara vakit ve kaynak ayırabilmesi, her şeyden önce yönettiği kurumların sağlıklı işleyişine bağlı. İş başında geçirdiğimiz saatlerin kuşkusuz en büyük bölümünü başında bulunduğumuz kurumların yönetim sorunlarına harcıyoruz. Günlük sorunlarla uğraşırken, acil görünmeyen fakat aslında çok öncelik taşıyan uzun dönemli sorunları da göz ardı etmemeye çalışıyoruz.

Ülke ve dünya ekonomisinin koşulları iş insanı için başka bir yaşamsal ilgi alanı. İşimizin başında da olsak, tatilde de olsak, ekonomik gelişmeleri tüm gün boyunca en ince ayrıntılarına kadar takip etmeden işlerimizi yönetemiyoruz. Ekonomiye ilişkin beklentiler, planlarımızın, bütçelerimizin değişmeyen başlangıç noktasını oluşturuyor. Üstelik, bu alanda karşılıklı bir etkileşim söz konusu: İş insanlarının yaptıkları yatırımlar, gerçekleştirdikleri üretim ve sağladıkları istihdam ekonomiyi etkiliyor; iş insanının topluma katkısı birinci planda ekonomi kanalıyla ortaya çıkıyor.

Üçüncü temel alanımız, gezegenimizin geleceğiyle ilgili... Özellikle geçen yüzyılın ortalarından sonra öne çıkan sürdürülebilirlik sorunları, iş insanına giderek artan sorumluluklar yüklüyor, bir yandan da yeni iş fırsatları getiriyor. Dünyanın geleceğini tehdit eden sürdürülebilirlik sorunlarının çözümünde iş insanlarının çok önemli bir rolü olacak gibi görünüyor.

İş insanının toplumla, siyasetle ve sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkileri, üzerinde çok düşünülmesi gereken başka bir alan... İş insanları işlerinin gereği olarak siyasetçiler ve kamu yöneticileriyle ilişkilere giriyor, topluma katkıda bulunabilmek için dernek ve vakıflar kuruyor, sivil toplum kuruluşlarının yönetiminde görevler alıyor. Bu ilişkiler iş insanının bir toplumsal oyuncu olarak etkinliğini belirliyor.

Nihayet, özellikle ülkemiz açısından, iş insanının kültür dünyasındaki yeri üzerinde durmamız gerekiyor. Türkiye'nin birçok ülkeden daha zengin ve şanslı olduğu bu alanda, büyük bir potansiyelin ziyanına yol açan sorunlar yaşıyoruz. Ortak değerlerimizin etrafında birleşmeye en çok ihtiyaç duyduğumuz bir zamanda, kültür ve sanatı bir kutuplaşma alanı olmaktan kurtararak toplumsal barışın ve gelişmenin en değerli itici gücüne dönüştürmek için iş insanlarının yapabileceği çok şey var.

Tüm bu konuların gerektiği gibi işlenebilmesi için kendi bilgi ve deneyimlerimi yeterli görmedim. Görüşlerine çok değer verdiğim "söyleşi ortaklarıyla" yaptığımız sohbetler, konulara kendi penceremin dışından da ışık tutulmasını sağladı. Onlarla yaptığımız tartışmalarda ve bu söyleşilerin sonunda yaptığım değerlendirmelerde, kendi görüşlerimi dile getirdim. Kitabın başta iş yaşamında başarılı olmak isteyen gençlerimize, iş insanlarımıza ve iş yaşamına ilgi duyan herkese yararlı olmasını diliyorum.

Kurumların Kaptan Köşkünde İş İnsanı

Yaşlılık insanların olduğu kadar şirketlerin de bir gerçeği...

En önemli sorun hissedarlık, yöneticilik ve aile.

Önemli olan iyi örnekler oluşturmak ve bunları örnek olarak topluma sunmak.

Bireyci bir kültüre sahip olmadığımız için, profesyonellik eğilimimiz düşük, yönetim güven esaslı gidiyor.

Problemleri olduğu gibi, güçlü yönleri de var aile şirketlerinin.

Uzun vadeli bakış açısı günümüzde çok önemli bir özellik.

Örgütsel yapı yaratıcı düşünmeyi engelleyici olmamalı.

Aile anayasası bir dokümandan öte bir düşünce süreci.

Aile anayasasını kabul ettirecek olan da aslında kurucu ve kurucunun otoritesi.

Etik davranmadığında uzun vadede sen zarar görürsün, şirketini ayakta tutamazsın.

Girişimcilik ve yenilikçiliğin kaynağı zorlanmaktır.

Liderlerin sadece rakamlardan değil, değerlerden de bahsetmeleri gerekir.

Girişimcilik doğuştan olan bir özellik midir, yoksa öğrenilebilir bir özellik midir?

Yeni kuşağın liderleri en az kendileri kadar eğitimli ve yetenekli insanlarla çalışacaklar ve onları başka türlü yönetemeyecekler.

Ailenin sosyal sermayesi şirket için önemli bir kaynak.

Terazinin Dengesi

İş insanının en önemli sorumluluğu, başında bulunduğu kurumları iyi yönetmektir.

İyi yönetilmeyen kuruluşlar ne ortaklarına ve çalışanlarına ne de topluma veya ülke ekonomisine bir yarar sağlar. Başarısız kuruluşlar, ülke kaynaklarını israf etmekten başka bir işe yaramaz. Başarısızlığın ise kötü yönetimden başka gerçekçi bir nedeni hiçbir zaman yoktur. Ekonomik konjonktürden beklenmedik gelişmelere, şanssızlığa kadar pek çok bahane ileri sürülebilir ama her başarısızlığın temelinde mutlaka yönetim hataları vardır.

Yönetime ilişkin değerlendirmeler yaparken, özellikle aile şirketlerinin sorunlarına eğilmek zorundayız. Çünkü iş insanlarının yönettikleri şirketlerin büyük bir çoğunluğunu tüm dünyada aile şirketleri oluşturuyor. Bu oran Kanada'da yüzde 70, ABD'de yüzde 80, İtalya'da yüzde 95, Türkiye'de yüzde 95...

Aile şirketleri konusunda dinlediğim bir konferansta bir konuşmacı, ilk başta kulağa biraz tuhaf gelen, fakat akılda kalan bir benzetme yaparak şöyle demişti: "Aile şirketlerinin sorunlarını düşünürken, cerrah olan bir dostumun hep tekrarladığı bir sözünü hatırlarım: 'Neşteri vurup içlerini açtığınızda gördüğünüz manzara hepsinde tıpatıp aynıdır'."

Gerçekten tüm dünyada aile şirketleri yaşadıkları sorunlar açısından birbirleriyle büyük benzerlikler gösteriyorlar. Aynı çocukluk hastalıklarını geçiriyor, aynı yaşam evrelerinden geçiyor ve çoğunlukla benzer nedenlerden yaşama veda ediyorlar. Aile şirketlerinin büyük bölümü başarılarını uzun dönemde sürdürmekte güçlük çekiyorlar ve kısa ömürlü oluyorlar.

Özellikle ailede kuşaklar arasındaki geçişler, aile şirketleri için en riskli dönemleri oluşturuyor. Araştırmalar, çok az sayıda aile şirketinin birinci kuşaktan ikinci ya da üçüncü kuşağa geçişte varlıklarını koruyabildiğini ortaya koyuyor.

Aile şirketlerinin kuşaklararası geçişlerin tehlikelerinden korunmaları şüphesiz önemli bir konu. Ancak şirketlerin performans sorunlarına daha geniş bir açıdan bakmamız gerekiyor. Şirketler, aile şirketlerine özgü hastalıkları atlatsalar da, hatta aile şirketi yapısında olmasalar da, yönetim zafiyetine düşebiliyorlar, başarısız olabiliyorlar, batabiliyorlar.

Yaşlılık ve yaşlılığa bağlı hastalıklar, insanların olduğu kadar şirketlerin de bir gerçeği... Yaşayan organizmalarda olduğu gibi şirketlerde de canlılığı sağlayan hassas dengeler zamanla bozulabiliyor; yıllar geçtikçe dinamizmin, risk iştahının ve yaratıcılığın azaldığı çok sık görülüyor. Yaşlanma sürecinde damar tıkanıklıklarına, eklem kireçlenmelerine benzer hastalıkların şirketlerde meydana gelmesinin belki de en önemli nedeni, liderlik ile yönetim işlevleri arasındaki dengenin bozulması oluyor.

Şirketlerin ilk yaşam evrelerine genellikle kuruluşlarının öncülüğünü yapan güçlü bir girişimci lider damgasını vuruyor. Bu dönemlerde çoğunlukla zayıf olan yönetişim, giderek belirginleşen ihtiyaçlara cevap verebilmek için zamanla güçleniyor ve liderin ağırlığını dengeliyor. İyi bir yönetişimi vaktinde yerleştirebilen şirketler, tek adam yönetiminin ve denetimsiz, aşırı güçlü liderliğin getireceği büyük sakıncalardan kendilerini koruyorlar. Sağlıklı ve dinamik bir şirket yapısında iyi yönetişim etkili liderler yetiştiriyor, iyi liderler yönetişimi daha da etkinleştiriyor. Şirketleri başarıya götüren bu verimli döngü zamanla bozulur, şirket girişimci liderleri işbaşına getiremezse, yine çok sağlıksız bir durum ortaya çıkıyor: Aşırı bürokrasi, motivasyon eksikliği, girişimcilik ruhunun kaybedilmesi ve sonunda ölüme götüren yaşlılık hastalıkları...

Şirketinde sağlam bir yönetişim yerleştiremediği için kuruluşunu batma noktasına getiren ünlü girişimcilerin belki de en güzel örneği Henry Ford'dur. Efsanevi iş insanı Ford, geçen yüzyılın başında otomobil sanayisinde seri üretimi başlatarak büyük bir devrim gerçekleştirmiş, sanayi tarihinin en etkileyici başarı öykülerinden birini yaratmıştı. 1930'lara gelindiğinde dünyadaki otomobillerin üçte biri Ford'un şirketleri tarafından üretiliyordu. Ne var ki, yönetişimi geliştirmek şöyle dursun, Henry Ford şirketinin denetlenmesine bile izin vermiyor, özellikle finans uzmanlarına güvensizliğiyle tanınıyordu. Bir keresinde şirketlerinden birinde muhasebecilerin tümünün birden işine son vermişti. 1947'de vefat ettiğinde geriye liderinin gölgesinde tümüyle ezilmiş ve erimiş bir şirket bırakmıştı. Torunu Henry Ford II zamanının en yetkin yöneticilerini göreve getirerek şirketi batmaktan kurtardı.

Lider yetiştiremeyen bir kuruluşun ne tür sorunlarla karşılaşabileceğini ise, Ford'un ABD'deki en büyük rakibi General Motors'un öyküsü gözler önüne seriyor. Yönetişim alanında şirketler tarihinin en büyük inovasyonlarından bazılarını gerçekleştirmiş olan General Motors, seksen yıla yakın bir süre dünya otomotiv sanayisinin öncülüğünü elinde tuttuktan sonra, başarılı liderler çıkaramadığı için pazar kaybetmeye başlamış, kendi bürokrasisinin ağırlığı altında çökerek 2009'da iflas koruma için mahkemeye başvurmak zorunda kalmıştı.

Şirketler için korunması yaşamsal önem taşıyan bu dengeyi en güzel biçimde kelimelere dökmüş olan kişi, yine yöneticilik alanının gelmiş geçmiş en büyük düşünürü ve yazarı Peter Drucker... "Yöneticilik, işleri doğru yapmaktır; liderlik, doğru işleri yapmaktır" diyor Drucker. Demek ki, doğru işleri doğru yapabilmek için her ikisine de gerek duyuyoruz.

Şirketlerimizin sorunlarına çözümler bulmaya çalışırken çok düşünmeye, araştırmaya ve tartışmaya ihtiyacımız var. Dünyada şirketlerin ortalama yaşam süreleri 40-50 yıl civarında. Bizim genç özel kesimimizin tarihi ise ancak biraz daha uzun bir zaman dilimini kapsıyor. Yaşamlarında bu sürelere erişmiş şirketlerimizin sayısı ise son derece az. Şirketlerimizin ömrünü uzatmak, onları başarılı kılmak, etkin biçimde yönetilmelerini sağlamak için neler yapmalıyız?

Yılmaz Argüden *ve* Özlem Yıldırım-Öktem *ile Söyleşi*



BÜLENT ECZACIBAŞI *Hoş geldiniz değerli hocalarım.*

Şimdi her şeyden önce, çok iyi bildiğiniz gibi ben bir aile şirketinin ikinci kuşağının temsilcisiyim ve yönetim kurulu başkanlığını yürütüyorum. Çevremde de aile şirketlerinin sık görülen sorunlarıyla boğuşan veya kuşaklar arası geçişin sorunlarıyla baş etmeye çalışan pek çok kurum görüyorum, bunların bazılarını yakından tanıyorum; kurucuları, kurucularının çocukları ve yöneticileri yakın dostlarım arasında. Biraz aile şirketlerinin sorunlarına değinerek tartışmamıza, sohbetimize başlamayı önereceğim.

Aile şirketlerinin son dönemlerde fazlasıyla dikkat çektiğini düşünüyorum. Yanılıyor muyum acaba? Yani daha önceleri bu ölçüde bir ilgi var mıydı dünyada? İşte araştırmalar, kurulan dernekler, işletme okullarında verilen dersler, aile şirketlerinin sorunlarına odaklanan birçok toplantı, seminer... Ben çok sık çağrılar alıyorum, konuşma yapmam için.

Biraz ismi büyük olan, çok ortaklı şirketler galiba daha ön plandaydı bir zamanlar. Ama aslında birçok ülkede ekonominin belkemiğini aile şirketlerinin oluşturduğu belki de bugünkü kadar bilinmiyordu. Neyse, biliniyordu ya da bilinmiyordu, ama böyle bir gerçek var: Birçok ekonomide üretimin büyük bir kısmı aile şirketleri tarafından yapılıyor. Bu nedenle aile şirketleri önemli görünüyor ekonomiler için, ülkeler için.

Aile şirketlerinin de kendilerine has problemleri olduğunu biliyoruz. Bu problemlerden bir tanesi aile şirketlerinin uzun ömürlü olamamaları, özellikle kuşaklar arasındaki devirlerde fireler olması. Yani kurucu kuşaktan ikinci kuşağa, sonra hatta daha da önemlisi üçüncü kuşağa geçerken aile şirketlerinin çeşitli nedenlerle yok olmaları. Bütün bunlar da aile şirketlerinin kendi yapılarındaki problemlerden ileri geliyor gibi görünüyor. Son dönemlerde özel sermaye fonlarının ikinci, üçüncü kuşakta başarıları düşen aile şirketlerini satın almaları, ardından yeniden yapılandırma çalışmalarıyla değer yaratmaları iş ve ekonomi gündeminde giderek daha çok yer alıyor. Ancak problemleri olduğu gibi, güçlü yönleri de var aile şirketlerinin. Daha uzun dönemli bir perspektifle yönetilebildikleri için, kısa dönemli değer artışı hedeflerinin ötesindeki amaçlara yönelebiliyorlar. İşin sürdürülebilirliğine ve gelecek kuşaklara sağlıklı devrine daha çok değer veriyorlar. Topluma katkıyı ön plana alarak bazı kısa dönemli avantajlardan feragat edebiliyorlar. Aile şirketleri bünyelerine çeviklik ve

kıvraklık sağlayacak unsurları katarlarsa çok başarılı olabiliyorlar. Bunları düşündüğümüz zaman aslında ben aile şirketlerinin geleceği konusunda oldukça iyimserim.

Özellikle ilgimi çeken iki soru var: Birincisi, Türkiye'nin aile şirketleri, kendi türlerinin iyi bilinen hastalıklarıyla baş etmekte ne kadar başarılılar, kendilerini bekleyen sorunlara ne kadar hazırlıklılar? Aile şirketlerinde yönetişimi iyileştirmek için yapılabilecek şeyler neler?

İkincisi de, acaba Türkiye'ye özgü bazı durumlar var mı? Yani bizim kültürümüzden kaynaklanan, aile şirketlerinin sorunlarını belki de daha zorlaştıran, daha kötüleştiren, içinden çıkılması zor hale getiren... Bir örnek vermek gerekirse, bizim toplumumuzda bir güven sorunu olduğundan hep söz ederiz. Bu güven sorunu acaba aile şirketlerini profesyonellere teslim etmekte bir engel oluşturuyor mu? Yorumlarınızla bu konuları biraz irdeleyelim mi?



ÖZLEM YILDIRIM - ÖKTEM *Haklısınız, aile şirketlerine olan akademik ilginin giderek arttığını söyleyebiliriz. Yıllar içinde saygın akademik dergilerde aile şirketleriyle ilgili yayımlanan makale sayısı ve aile şirketlerine yoğunlaşan dergi sayısı artış gösterdi. Aile şirketlerini konu alan makaleler artık sadece girişimcilik dergilerinde değil, yönetim, işletme ve sosyal bilimlerin farklı disiplinlerinde yer alan dergilerde de yer bulmakta. Yurtdışında önde gelen bazı işletme okullarının müfredatlarında aile işletmeleri dersi var.*

Bilim insanlarının ve işletme okullarının ilgisini bu alana yönlendiren ana sebep aile şirketlerinin birçok ülkenin ekonomisinde önemli bir yer tutması. Örneğin, Amerika'da ve Batı Avrupa'da halka açık firmaların yarısından çoğu ailelerin kontrolündeki şirketler. Ayrıca, S&P 500, Fortune 500 gibi listelerde yer alan firmaların önemli bir yüzdesini aile yönetiminde olan şirketler oluşturuyor. Aile işletmeleri sadece gelişmiş ülkelerde yaygın değil. Arjantin, Güney Kore, Hindistan, Malezya, Tayvan gibi geç sanayileşmekte olan ekonomilerde Türkiye'deki adıyla "aile holdingi" olarak bilinen iş grupları, en önemli ekonomik aktörler. Bizdeki aile holdinglerinden de bildiğimiz gibi, bu örgütsel formun başlıca özelliklerinden biri ailenin hâkim ortak olması ve holdingin yönetiminde aktif rol oynaması.

Az önce aile şirketlerinin yönetiminden bahsederken güven dediniz, çok doğru bir noktaya değindiniz. Ben de Türkiye'deki

aile şirketlerinin güvene dayalı bir yönetim modeli benimsediğini düşünüyorum. Bu biraz da Türk kültürünün kolektif bir kültür olmasından kaynaklanıyor. Bireysellik düşük, dolayısıyla işe alımlarda ve terfilerde beceri ve yetenekten ziyade güven ve sadakat ön plana çıkıyor. Profesyonellikten çok ilişkiler önem kazanıyor. KOBİ'lere baktığımızda akrabalık ve hemşerilik bağlarının çok önemli olduğunu görüyoruz. Tabii bunlar küçük ve orta boy işletmeler oldukları için aile üyeleri şirketin yönetiminde hem sayıca hem de bilgi ve tecrübe bakımından yeterli olabiliyor.

Küçük aile şirketlerinde aile dışından birinin tepe yönetimde yer alma şansı çok düşük, bir de kadınsa neredeyse hiç şansı yok. Aile holdingleri ise farklı bir yapıya sahip; hem çok büyükler hem de çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteriyorlar. Böyle olunca, aile sayıca yetemiyor. Bilgi ve tecrübe bakımından da her iş kolunda yeterli olması zor. Holdinglerde aile, kilit pozisyonları elinde tutarak ve pek çok bağlı firmanın yönetim kurulunda eş zamanlı olarak yer alarak kontrolü elinde tutmaya çalışıyor tabii, ama tepe yönetime kaçınılmaz olarak aile dışından kişiler de geliyor. Ama orada bile eğitimin ve yeteneğin yanı sıra holding bünyesindeki kıdemin çok önemli olduğunu görüyoruz. Aile holdinglerinde tepe yönetime gelmede güvenin, holdinge özgü bilgi, deneyim ve ilişkilerin yüksek değer taşıdığını söyleyebiliriz.



YILMAZ ARGÜDEN *Memnuniyetle ben de birkaç noktayı eklemek isterim. Kurumsallaşma konusunun bu günlerde çok daha sık gündeme gelmesinin nedenlerinden birincisi Türkiye'nin sanayileşme tarihinde ikinci nesle veya üçüncü nesle geçiş döneminin yeni başlamış olmasıdır. Dolayısıyla bu sorunlarla yeni karşılaşıldığı için bu konudaki duyarlılık artıyor. Çevrelerindeki başarı veya başarısızlık hikâyelerini gören aileler de kurumsallaşma konusuyla daha yakından ilgileniyorlar. Aile şirketlerinin çok önemli artıları da var, güçlükleri de var.*

Konunun gündeme gelmesinin nedenlerinden ikincisi de aile şirketlerinin uzun vadeli bakış

açılarının günümüzde daha değerli olması. Örneğin, ailelerin kendi adlarını şirketlerine de vermeleri işlerine çok daha uzun vadeli bakmalarına, devamlılığa ve itibara daha fazla önem vermelerine neden oluyor. Uzun vadeli bakış açısı günümüzde çok önemli bir özellik. Çünkü şirketlerin dünyanın kaynaklarına veya paydaşlara yaptığı etkilerin ölçülmeye başlaması, bununla ilgili toplumun duyarlılık ve tepki hızının artmış olması aslında kurumları da daha uzun vadeli düşünmeye yöneltiyor. Nitekim, "Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" ile uyumlu davranan şirket sayısının artmaya başlaması da bu konudaki gelişmeyi gösteren güzel bir örnek.

Aile şirketlerinin sorunlarına gelecek olursak, en önemli sorun aslında hissedarlık, yöneticilik ve aile ilişkilerinin birbirlerine karışıyor olması. Yani bu üç ilişkiyi aslında birbirinden bağımsız ele alma yeteneğimiz olsa, aile şirketlerinin sorunlarının en önemli kısımlarını çözmüş oluruz. Tek başına yeterli değil ama en önemli meselenin burada odaklandığını düşünüyorum. Maalesef, özellikle şirketlerin kurucularında bu üç özellik aynı kişide bulunduğu için daha sonraki nesillerde ve alışkanlıklarda da yine benzer beklentiler oluyor. Yani ailenin büyüğü kurucu olduğu için en büyük hissedar. Zaten girişimci ve işin başından beri şirketi kendisi yöneterek başarıya ulaştırdığı için en üst düzeydeki ve etkili yönetici kendisi. Ancak tüm bu rollerin hepsini tek başına başarılı olarak üstlenme becerisinin tek bir kişide toplanması olasılığı nesiller ilerledikçe azalıyor. Aslında, tüm rolleri üstlenen kurucunun bile tüm yaşamı boyunca her rolde başarıyı sürdürmesi de pek sık rastlanan bir durum değil. Üstelik ailenin alışkanlıkları bu durumun farkına varılmasını geciktirebiliyor. Ayrıca, ailede vâris sayısı arttıkça yetkinlikten bağımsız olarak farklı kişilerin yetki üstlenme, gücü kullanma arzusu aile içinde mutsuzluk yaratabiliyor.



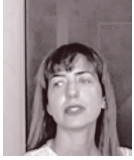
ÖYÖ *Özellikle üçüncü nesilden itibaren... Bu aşamada şirket kuzenler tarafından yönetiliyor. Özellikle yaşları yakın olan kuzenler arasında yoğun rekabet yaşanabiliyor, hatta bu durum şirketten kopuşlara neden olabiliyor. Bunu son yıllarda bazı büyük aile holdinglerinde gördük.*



YA *Ülkemizdeki güven unsuru çok önemli bir husus. Maalesef anlayışımızda kurumlara değil, kişilere bağlı bir güven olgusu var. Oysa hem aile şirketlerinin hem de her türlü kurumumuzun uzun vadeli yaşamlarını sürdürüp gelişebilmeleri için aslında kurumlara güven duyulacak sistemlerin kurgulanmasına ihtiyaç var. Bunun önündeki en büyük engel de toplumsal kültürümüz. Çünkü yeteri kadar sorgulamayı ve kolektif karar vermeyi destekleyen bir kültürümüz yok.*

Ailede babanın sözünden çıkma, okulda hocanın sözünden çıkma, askere gidiyorsun komutanın sözünden çıkma, işe gidiyorsun patronun sözünden çıkma anlayışı hâkim. Sözünden çıkmaya çıkmaya, yavaş yavaş insanlar bağımsız düşünme yetisini yitiriyor ve yeteri kadar sorgulamıyorlar; sorguluyorlarsa da bunu açık ve şeffaf bir şekilde değil, dedikodu şeklinde yapıyorlar. Sonuç olarak da kolektif karar verme becerilerimiz yeteri kadar gelişmiyor. Bu nedenle, yönetim kurullarında farklı bakış açılarıyla konuları değerlendirmek yerine patron karar verir hale geliyor, her şey patrona sorulur hale geliyor. Bu da hata yapma risklerini artırıyor, sürdürülememe riskini artıran bir unsur oluyor.

Özetle, aile şirketlerinin sorunlarının kök nedenleri arasında kültürel boyut önemli bir yer tutuyor. Kurumun başından itibaren gelen alışkanlıkların sürdürülememe durumu var ve rollerin ayrışması konusunda yeterli hazırlığın yapılmaması durumu var.



ÖYÖ *Aile şirketi olmak rasyonel karar almayı engelleyici olabiliyor. Bunu sadece işe alımlarda görmüyoruz. Örneğin aile, holdingin etrafında büyüdüğü ilk şirketlerle duygusal bir bağ kurabiliyor ve artık pasif olmalarına rağmen o şirketleri elden çıkarmak istemiyor. Aile, şirket içi süreçlerle ilgili veya daha önemli stratejik konularda rasyonel karar vermeyebiliyor. Ama aile şirketi olmanın şirketin performansını, büyümesini veya uluslararasılaşmasını olumsuz etkilemediğini gösteren pek çok akademik çalışma var. Yani "Ailenin yönetimde olması şirketi olumsuz etkiler" diyemeyiz, aile üyelerinin de şirkete önemli katkıları olabilir. Aile üyelerinin psikolojik ve sosyal sermayesi, aile dışından olan yöneticilere oranla daha yüksek. Aile her şeyden önce şirketi kendi adıyla özdeşleştirdiği için şirketle ilgili daha uzun vadeli düşünüyor. İşi ileriye taşımak için motivasyonu daha yüksek. Aile üyeleri şirketin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görebiliyor. Dışarıdan gelen yöneticiden uzun vadeli bakmasını ve şirketin çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutmasını bekleyemeyiz. Ayrıca ailenin sosyal sermayesi de aile dışından olan yöneticilere göre daha güçlü. Hem şirket içinde yıllar boyunca biriktirdikleri bağlar, güven ilişkileri hem de dış paydaşlarla ilişki ağları var. Hem dış paydaşlar hem iç paydaşlar kalıcı olarak aile üyelerini gördükleri için şirketle olan ilişkilerini aile üzerinden yürütüyorlar. Kurumların iyi işlemediği ortamlarda ilişkiler büyük önem taşır. Ailenin sosyal sermayesi şirket için önemli bir kaynak oluşturuyor.*



YA *İki noktayı daha vurgulamak isterim. Birincisi profesyonellerin seçimi. Bu sadece şirketlerle alakalı değil, her türlü seçim için geçerli bir konu. İki açıdan bizim toplumumuzda sadakat, yetkinlikten daha fazla ön plana çıkıyor. Bunlardan birincisi ne yapılacağını yeteri kadar bilmeyen veya planlamayan patronlar tarafından yönetilen kurumlarda, "Ben ne yapılacağına karar verdiğim zaman hızlı takip edilsin, sorgulanmasın, bir an önce lafım dinlensin" gibi bir anlayış olabiliyor. Dolayısıyla, "Yöneticilerim bana sadık*

olan insanlardan olsun da takımımda bir ayrışma olmasın, kararlarım sorgulanmasın, sadece uygulansın" diye düşünenlerin seçimlerinde sadakat, yetkinliğin önüne geçiyor. Ayrıca, bu şekilde düşünülmese bile en iyileri seçmek çok zor bir iş. Bir kere ilk önce en iyiyi tanımlamak lazım, "İyi nedir?" diye sormak lazım. Bu iyiyi tanımlama becerisi herkeste olmayabiliyor, her kurumda olmayabiliyor. Çünkü ne yapılacağını bilmiyorsan, ona uygun olan iyiyi de tanımlayamıyorsun.

Diyelim ki ne istediğimizi ve hangi yetkinliklere sahip kişilerin bu işi en iyi şekilde yapabileceğini tanımladık. Bundan sonra da seçim önemli bir süreç gerektiriyor. En iyiyi seçebilmek için talebinizi yaygın şekilde duyuracaksınız, yani ağınızı geniş atacaksınız, yüzlerce binlerce özgeçmiş gelecek, bunların arasından seçim yapmak için emek harcayacaksınız, yatırım yapacaksınız iyiyi seçmek için. Bunu yapmadığınız zaman, diyelim ki tanımladığınız özelliklere sahip kimse var mı diye sadece üç arkadaşınıza soruyorsunuz, onların tanıdığından birisi çıkıyor yine camia içinden, aileden; akraba, mahalle, okul arkadaşı vs. gibi birisini tercih etmiş oluyorsunuz. Bu yaklaşımın kurum açısından da, toplumsal açıdan da önemli zayıflıklar yarattığının bilincinde olmalıyız. Öncelikle, yetkinlik seviyesi organizasyonlarda yeteri kadar gelişmiyor. Bu çok önemli bir eksiklik diye düşünüyorum. Yani kimin işe alınacağı konusundaki süreçlerin yetkinlik bazlı olması ve buna ciddi yatırımın yapılması kurumun sürdürülebilirliği açısından önemli, aksi takdirde istediğiniz niteliği sağlayamıyorsunuz. İkinci bir husus da topluma verilen mesajın "İyi bir pozisyona gelmek istiyorsan kendini geliştirmelisin" yerine "bir tanıdık ara" şeklinde olmasının toplumsal gelişme hızına verdiği zarar.

Tanıdıklara yönelmenin nedenlerinden birisi de seçilen yöneticinin sorgulanamaz, tek yetkili olacağı endişesi. Oysa, iyi yönetişim süreçlerinin kurumsallaştığı şirketlerde bu konu çok daha iyi

yönetilebilir. Bir başka ifadeyle, sorun yönetişim dediğimiz kavramın kurum içinde yeteri kadar oturmamış olmasından kaynaklanıyor. Çok güzel bir reklam var "Kontrolsüz güç, güç değildir" diye. Dolayısıyla hiç kimse tek başına tam olarak yetkili olmamalı, patron da dahil olmak üzere. Bu kültürü benimsemediyseniz "Ben patronum, ben kurdum, ister ben çıkartırım, ister ben batırırım" diyorsanız, o zaman kendi yerinize profesyonel getirmeyi düşündüğünüzde, içgüdüsel olarak "Aman yetkiyi verdiğimiz kişiyi kontrol edemezsek" endişesiyle, "Görevi oğluma, yeğenime, tanıdığıma vereyim" anlayışı gelişmeye başlıyor.

Dolayısıyla sorun hem seçim tarafında hem de seçilen kişilere yetki verildiğinde, bu yetkinin nasıl kullanıldığının kontrolü, denetimi, yönlendirilmesi konusundaki sistem eksikliklerinden kaynaklanıyor diye düşünüyorum.



BE *Konuşmalarınızda sizin de kullandığınız bazı kavramları netleştirmekte yarar olabilir mi acaba diye düşünüyorum, çünkü bu kavramlar sık sık karşımıza çıkacak. Bunlardan bir tanesi "kurumsallaşma", diğeri de İngilizcede governance denen "yönetişim." Yönetişim yerine "kurumsal güven" ya da "kurumsal yönetim" kavramları da kullanılıyor. Kavram karmaşasını önlemek için biz yönetişim kelimesini benimseyerek tartışmamıza devam edelim mi?*

Şimdi şu tanımlarda acaba hemfikir miyiz? Kurumsallaşma deyince ben bir kurumun kişilerin varlığına bağlı olmadan varlığını sürdürebilir ve geliştirebilir aşamaya gelmesini anlıyorum. Kurumsallaşma olmadan başlayabiliyor şirketler, gelişebiliyor, ama uzun ömürlü olabilmeleri için kurumsallaşma sürecinde başarıya ulaşmaları gerekiyor. Bizim tecrübelerimiz bunu gösteriyor. Kurumsallaşma süreci içinde şirketler kişilere bağımlı olmayan kendi yöntemlerini, yapı ve süreçlerini geliştiriyor ve belirli bireylerin varlığına bağlı olmadan faaliyetlerini sürdürmenin altyapısını oluşturuyorlar. Bunun da önünde bazı engeller olabiliyor. Benim gözlemlerime göre bunun önündeki en büyük engel aile bireyleriyle şirket yönetimi arasındaki ilişkilerin kurallara bağlanmaması oluyor. Aile bireyleri şirkette hangi kurallara göre, hangi ilkelere göre görev alırlar, nasıl

terfi ederler, görevlerinden nasıl ayrılırlar, hatta gerektiğinde hisselerini nasıl satarlar? Bu gibi kuralların belirlenmemiş olması kurumsallaşmanın önündeki engeller. Bunlar birçok sakıncaya yol açıyor.

Bir tanesi, profesyonellerin içinde yaşadıkları ve çalıştıkları ortamda büyük bir belirsizlik yaratıyor. Profesyoneller kuralları bilmiyorlar çünkü bunlar belirlenmemiş, yazılıp çizilmemiş, kişilere göre değişiyor. Aile şirketleri bu engeli aşmak için bazı durumlarda aile anayasaları oluşturmaya çalışıyor. Doğrusu bunun yararına çok inanıyorum. Kolay bir şey olmadığını da biliyorum. Aile anayasalarında ilkeler, kurallar, tüm aile bireylerinin mutabakatıyla bir belgeye dökülmüş oluyor ve kurucudan sonraki dönemlerde de aile bireylerinin davranışlarını ve kurumla ilişkilerini düzenliyor. Burada belki de en büyük zorluk zamanlaması. Her zaman yapılabilen bir şey değil. Daha doğrusu ortak sayısı veya şirkette aktif aile bireyi sayısı arttıkça zorlaşan bir şey. Bunu yapmanın en uygun zamanı kurucunun hayatta olduğu zaman. Kurucu kendi iradesiyle, aile içinde temsil ettiği otoriteyi kullanarak, aile bireyleri üzerindeki otoritesini kullanarak bir aile anayasası oluşturursa eğer, şirkete ve ailesine çok büyük bir iyilik ediyor. Ama o fırsat kaçarsa o zaman hiç olmuyor veya olmaz demek istemiyorum ama...



YA *Zorlaşıyor.*



BE *Çok zorlaşıyor. Çünkü bu dengelerin kurulması sırasında herkes aynı ölçüde memnun olmayabiliyor.*

Aile anayasasını kabul ettirecek olan da aslında kurucu ve kurucunun otoritesi. O nedenle acaba şu bir öneri veya tavsiye olarak dile getirilebilir mi: Aile şirketleri bu konuya önem vermeliler ve zamanında bu belgeleri hazırlamalılar ve uygulamaya koymalılar.



YA *Ben kurumsallaşmayı şöyle tanımlıyorum: Bir kurumda herkes o kurumun karşılaşabileceği her durumda ne yapılacağını biliyor ve herhangi birisine sormadan gerekeni yapıyorsa kurumsallaşma gerçekleşmiştir. Bu*

"kutup yıldızı" gibi bir kavram. Ulaşmak pek mümkün değil bu ideale ama bu yönde ilerleme kaydetmek lazım.

Siz özellikle aile ile şirket arasındaki ilişkilere odaklandınız ama şirket içinde kurumsallaşma da önemli, bu yetki devriyle, bilimsel veri bazlı karar vermekle, herkesin hesap verebilir olmasıyla da alakalı. Elbette aile ile şirketin ilişkisi en üst düzeydeki yöneticileri ve kurumun gideceği yönü belirleyen önemli unsur. Ancak her ne kadar aile anayasası ailenin şirketle ilişkilerini, karar mekanizmalarını, hissedarlık ilişkilerini tanımlayarak kurumsallaşma adına önemli bir adım olsa da, kurumsallaşmanın orada bitmediği, şirketin iş süreçlerini, insan kaynakları sistemlerini de içerecek şekilde çok daha derine gitmek durumunda olduğunu da vurgulamak gerekir diye düşünüyorum.

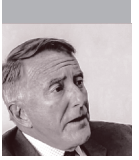


BE *Çok doğru.*



YA *Aile anayasası hakikaten son derece kritik bir düşünce süreci aslında, bir dokümandan öte bir düşünce süreci. Kuralları belirlenmiş bir oyun oynandığı zaman herkes ona göre kendisini geliştirebiliyor, yetkinliklerini geliştirebiliyor veya rolüyle ilgili hayaller kurabiliyor. O hayaller başka türlü kurulduğunda tekrardan onları bir kurallar dizisi içinde uyumlaştırmak çok daha güç oluyor. Bu nedenle, aile anayasası ne kadar erken hazırlanırsa, aile içindeki ve kurumdaki beklentiler de o kadar daha iyi yönetilir. Bu konuda haklısınız.*

Onun için "ne kadar erken, o kadar iyi" ve özellikle de kurucunun döneminde yapılmasını bütün aile şirketlerine tavsiye etmenin doğru bir fikir olduğu kanısındayım.



BE *Evet. Evet. Özlem Hocam...*



ÖYÖ *Problemler ortaya çıkmadan hazırlanmalı ve ortaya konmalı, paylaşılmalı. Hatta katılımcı bir biçimde hazırlanmalı belki de.*

Kurucunun bakış açısı çok önemli. Kurucu aynı zamanda şirketle en fazla duygusal bağı olan aile bireyi. Karar yetkisini paylaşma konusunda en çekingen olanı. Aile toplantıları, aile konseyi, aile anayasası gibi mekanizmalar kurucunun zamanında geliştirilirse, aile üyelerinin kendi aralarındaki ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin çerçevesinin belirlenmesi, karşılıklı görev ve sorumlulukların ortaya konması açısından faydalı olacaktır. Aile anayasaları geniş aile üyeleri arasında miras ve sahiplik yapısıyla ilgili bazı problemlerin çıkmasının önüne geçilebilmesini de sağlıyor. Aile toplantıları veya aile konseyi ailenin iş hayatıyla ev hayatını birbirinden ayırabilmesine yardımcı oluyor. Örneğin, aile üyesi olan ve olmayan çalışanların atanması ve yükseltilmesi gibi önemli konular aile konseylerinde tartışılabiliyor. Böylece aileyi ilgilendiren önemli konularda aile üyeleri tarafından nitelikli çoğunluk aranacak şekilde bir oylama yapılıyor.



BE *Evet. Ben söylediklerinize şöyle bir yorumla ekleme yapmak istiyorum. Tabii ki çok haklısınız, kurumsallaşma sadece profesyonel yönetimle aile bireyleri arasındaki kuralların belirlenmesi değil. Aynı zamanda şirketin işleyişine ilişkin başka süreçlerin ve kuralların da tanımlanması ve belirlenmesi, ama burada kolay olan şirket içi kuralların belirlenmesi.*



YA *Doğru.*



BE *Asıl zor olan aileyle yönetimin ve profesyonel kadroların ilişkilerini düzenleyen kuralların belirlenmesi. Çünkü orada devreye duygular giriyor, aile ilişkileri giriyor vs.*

Ben burada kendi kuruluşumuzdan örnek vereyim izin verirseniz. Babam Nejat Eczacıbaşı, Eczacıbaşı'nın kurucusu, profesyonel kadroların varlığına, profesyonel yönetime son derece inanan bir kişiydi. Kurumsallaşmaya da inanan, çok inanan bir kişiydi, ama onun kariyerinde Eczacıbaşı Topluluğu'nun gelişmesine baktığınız zaman, profesyonel yönetimde çok büyük ilerlemeler yapıldığını, ama ailenin şirketle ilişkilerinin belirlenmesinde, Nejat Bey'in tercihlerini, kişiliğini göz önüne aldığınız zaman, hayret verici biçimde geri kalındığını, gecikildiğini görürsünüz. Nejat Bey Türkiye'de profesyonel yönetici yetişsin diye Vehbi Koç'un yanında Türk Eğitim Vakfı'nın kurucuları arasında yer almış, Türk Sevk ve İdare Derneği'ni kurmuş birisi.



YA *Ki çok önemli bir dernektir. Türkiye'de çok değerli yöneticileri ve düşünürleri bünyesinde barındırmıştır. Türkiye'nin yönetim bilimine çok önemli katkılar sağlamıştır zamanında.*



BE *Bu konuda çok düşünmüş, yazmış, konferanslar vermiş bir insan Nejat Bey. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nün kuruluşunda da yer almıştır. Bu konuya gönül vermiş bir insan olmasına rağmen, kendi kuruluşunda uzun süre bunları tam anlamıyla bir türlü hayata geçirememiştir. Aile bireyleri, karışık, belirlenmemiş ilişkiler içinde, en üst yönetimde rol oynamaya sonuna kadar devam etmişler. Bütün topluluk kuruluşları profesyonel yöneticilere emanet edilmesine rağmen topluluğun bir tepe yöneticisi profesyonel olarak, net bir görev tanımıyla görev almamış, sorumluluk almamış ve bu anlamda kurumsallaşma tamamlanmamış bir türlü.*

Biz tamamladık mı? Bizim de daha henüz tamamlayamadığımızı açıkça kabul etmem gerekiyor. Bu sürecin içerisindeyiz ve kesin olarak çok ciddi hedeflere doğru yol alıyoruz. Ben bunun ne kadar zor olduğunu ifade etmeye çalışıyorum. Haklısınız tabii, bütün kuralların içerisinde şirket içi kurallar da var, ama bunları belirlemek profesyonel yönetimi ciddiye alan, üzerinde

özenle duran aileler ve üst yönetimler açısından o kadar da zor değil. Yani bunlar yapılabiliyor. Danışmanlar yapıyor, uzmanlar yapıyor. Asıl iş aile bireylerine geldiği zaman zorlaşıyor.



YA *Burada şuna dikkat etmenin gerektiğini düşünüyorum. Dediğiniz kesinlikle doğru çünkü demin bahsettiğim gibi kişinin nezdinde aile bireylerinde hem hissedarlık var hem yöneticilik güdüsü var, bir de aile üyesi olma var. Ayrıca, kardeşler arasında ayrım yapılmaz ailede.*

Ama bunlar yöneticilik pozisyonuna geldiği zaman, ayrım yapmadığınız yöneticilerle yönetilen şirkette kurumsallaşma olmaz.



BE *O çok doğru.*



YA *Dolayısıyla, aynı kişinin nezdinde farklı davranış biçimlerine ihtiyaç var. Önemli sorunlardan bir tanesi de kurucu patronun veya başkanın gereğinden daha uzun süre şirketin patronu konumunda kalması. Yani o geçiş sürecini yönetip, yetkileri başka birisine devredememesi de aile şirketlerinde bir zafiyet oluşturabiliyor. Bunun için gerek gençlerin yetişmesi, gerek kurucu dahi olsa veya ikinci, üçüncü nesil de olsa en üst düzeyde aileyi temsil eden yöneticinin zaman içinde oradan ayrılması, planlanması gereken süreçler. Bu konu sadece şirket işi değil, aynı zamanda bireysel gelişim işi. Şu şekilde ifade edebiliriz: Yeteri kadar hobisi olmayan ve bütün hayatını işe adamış bir insanı şirketten alıp da başka bir tarafa çektiğiniz zaman, sağlığında bile sıkıntı olabiliyor. Ancak, işte belli bir yaştan sonra da yöneticiliği o kadar iyi yapamıyor insanlar.*

Nasıl 100 metreyi koşma hızınız yaşla farklı bir noktaya geliyorsa, yönetme beceriniz de böyle oluyor. Bu nedenle, geçiş süreçlerini de çok önceden planlamaya başlamak gerekiyor. Tepe yönetici hobilerini geliştirmeye zaman ayırmıyorsa, sosyal çalışmalarla ilgili birtakım konulara yeteri kadar zaman ayırmamışsa, yetki devrinin zamanında yapılması da güçleşir.

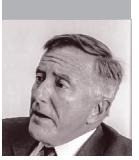
Keza gençlere geldiğimiz zaman, eğer ailenin sonraki nesillerinden kişilerin şirkette yönetim sorumlulukları almasını bekliyorsak bunun kriterlerini belirleyip o kriterlere göre yetiştirme yapmadıysanız, son dakikada "Sorumluluğu sen üstleneceksin, diğer kardeş üstlenmeyecek" demek, aile ilişkileri açısından sıkıntı yaratıyor. Halbuki bu kurallar net ise kimin hangi görevi üstleneceği o zamana kadar zaten belli olabiliyor. Onun için kurallar ne kadar erken belirlenirse ve bu kavramlar birbirinden ayrıştırılabilirse geçiş süreçleri o kadar kolay yönetiliyor. Bu rollerin ayrıştırılması süreci önemli ölçüde iletişim ve hazırlık gerektiren bir husus. Ne kadar iyi yapılabilirse, ailenin şirketle olan ilişkisinde duygusal boyutu işin dışına almak o kadar kolay olabiliyor. Bir noktaya daha değineyim ve bu konuyu tamamlayayım. O da özellikle yönetim kurullarında benim tavsiyem mutlaka önemli bir çoğunluğun veya önemli bir ağırlığın bağımsızlarda olması.



BE *Geleceğiz oraya.*



YA *Çünkü o da aile ilişkilerinin yönetime yansımasını sınırlandırıcı bir unsur olabilir.*



BE *Evet. Evet. Şimdi kavramlara değinirken ben eksik kalmasın diye bir küçük ilave yapmak istiyorum. "Yönetişim" dedik ve ona bazen "kurumsal güven", bazen "kurumsal yönetim" de dendiğine işaret ettik. Yönetişim tanımı üzerinde galiba durmadık. Yönetişimi, bir şirketin yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum, bir başka ifadeyle tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerini eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olarak tanımlayabilir miyiz? Burada bir eksiğimiz var mı?*



YA *Yönetim İngilizce management kelimesinin karşılığı, yönetişim ise governance sözünün karşılığı. Birbiriyle ilgili ancak farklı kavramları Türkçede tek kelimeyle, "yönetim" ile ifade edersek kavramı içselleştirerek anlamamız güçleşir. Bu nedenle, bu iki kavramı birbirinden ayırmak çok önemli.*

Zaten yönetişim konusunda yeteri kadar güçlü olunmazsa, birisine yönetim yetkisi vermekten de insan korkuyor. İnsanlar bir araya gelip kabileler veya küçük topluluklar halinde bir arada yaşamaya başladıklarından itibaren çatışmaları, farklı çıkarları nasıl yönetecekleri ile ilgili kurallar dizisi koymaya çalışıyorlar. Zamanla kurumlar büyüdükçe, sorunlar çeşitlendikçe de birilerine yetki vermek zorundasınız, günlük yönetimi yapması için. Bu yönetimin doğru gittiğini takip etmek için devletlerde kuvvetler ayrılığı ilkesi, şirketlerde yönetim kurulunun, ailenin rolleri, yani hissedarların ve yönetim kurulunun rolü, keza sivil toplum kuruluşlarında da benzer şekilde mütevelli heyetinin veya genel kurulun seçilen yöneticileri yönlendirme, gözetme ve denetleme rolleri gibi konular yönetişim kavramına giriyor.

Yönetişim şirkette stratejik yönün, yöneticilerin, onların yetki ve sınırlarının ve nasıl kontrol edileceğinin belirlenmesidir. "Ne yapılacağı" ve "hangi sınırlara, kurallara uyularak yapılacağı" sorularını cevaplandırmak yönetişim hakkıdır. Bu sınırlar içerisinde "nasıl yapılacağı" ise yönetim hakkıdır.

Ben sizin söylemiş olduğunuz dört yönetişim ilkesine şu ilkeleri de eklemek istiyorum. Bunlardan birincisi tutarlılık; ne için önemli olduğunu vurgulayayım. Kim ne iş yaparsa yapsın mutlaka başka paydaşlarla ilişki içinde yapar ve onlara ihtiyaç duyar. Her atacağınız adımda herkese neyi neden yaptığınızı anlatmak üzere iletişim kurmak çok pahalı bir iş. Dolayısıyla eğer tutarlıysanız, beklentileri yönetiyorsunuz. Nasıl ekonomide beklentilerin yönetilmesi son derece kritik bir unsursa, bir kurum açısından paydaşlarıyla ilişkide beklentilerin yönetilmesi de son derece önemli. Eğer paydaşlık ilişkilerinde bütün davranışlarında tutarlılık varsa o zaman paydaşların o kuruma duyduğu güven artıyor. Bu demek değildir ki bir yola girdik ve bu yolda asla değişmeyeceğiz. Değişeceği zaman çok daha yoğun bir iletişime girmeniz lazım, insanları ikna etmeniz lazım, ama tutarlılık kavramı bu açıdan önemli diye düşünüyorum.

İkinci bir ilkeden daha bahsetmek istiyorum. Bu da etkililik. Sadece şeffaf, sorumlu, adil olan, ancak sonuç üretemeyen bir yöneticinin yüzüne kimse bakmaz. Önemli olan sonuç üretmek; yani etkililik kavramını koymamız lazım. Zaten yönetişim kavramının esası da, etkili olurken kuralların etrafından dolanarak değil, adil olarak etkili ol, şeffaf olarak etkili ol, hesap verebilir şekilde etkili ol. Yoksa "Ben hesap veriyorum ama sonuç üretemiyorum" olmaz, bunun da önemli olduğunu düşünüyorum.

Sonuncusu da katılımcılık ve kapsayıcılık; bunlar da son derece kritik. Çünkü paydaşları karar mekanizmalarında dinleyerek onların endişelerini gidermek uygulamaların sorunsuz ilerlemesi açısından önemli.

Örneğin, tedarikçileriniz sizin nereye gittiğinizi yeteri kadar iyi biliyorlarsa o yöne hazırlanmak için yatırım yapabilirler. Bilmiyorlarsa yatırım yapmazlar, tedarikçiden gelecek kısımda sıkıntı çekersiniz. Dolayısıyla katılımcılık aslında şeffaflığı,

hesap verebilirliği de destekleyen, tüm paydaşların karşılıklı güven düzeyini artıran bir ortam yaratan bir kültür. Bu nedenle, iyi yönetişim ilkelerine tutarlılık, katılımcılık ve etkililik boyutlarını da katmamızın değerli olacağı kanısındayım.



BE *Kurumsallaşmayı biraz tartıştık. Yönetişim veya kurumsal yönetim açısından neredeyiz? Yönetim kalitesi açısından neredeyiz? Biraz da bunları değerlendirelim.*

Türkiye'de yönetişim konusunda neler yapıldı diye baktığımız zaman, o kadar da geride değiliz gibi görünüyor. 2002 yılında TÜSİAD bir çalışma yapmış, hemen arkasından Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim ilkelerini yayımlamış.[6] *Çalışmalarda OECD ilkeleri esas alınmış. Yani bunlara tarih olarak baktığınızda, "Türkiye amma da geriden geliyor" dedirtecek şeyler değil. Bütün bu çalışmalara rağmen, Türkiye'deki kuruluşların kurumsal yönetim ilkelerine uyumu açısından yapılan uluslararası karşılaştırmalarda notumuz kırık çıkıyor.*



ÖYÖ *Evet.*



BE *McKinsey gibi kuruluşların yaptığı araştırmalardan, Türkiye'nin özellikle "yönetim kurulları", "yatırımcı hakları" ve "şeffaflık" gibi konularda çok üst sıralarda olmadığını biliyoruz.*

Nedir bunun önemi derseniz, siz benden çok daha iyi biliyorsunuz, bunun birçok açıdan önemi olduğu gibi, maalesef yatırımcıları caydıran da bir etkisi var. Çünkü yatırımcılar yatırım yapacakları ülkede, yatırım yapacakları kuruluşlarda yönetişime ciddi olarak bakıyorlar. Bizim sıralamalarda gerilerde kalmamız Türkiye'nin bir kaybı. Neden bu kadar gerilerdeyiz biz? Neden bu kadar iş yapıp, ilkeler yayımlayıp ona rağmen mesafe alamadık?

Yönetime, yönetim kalitesine de aynı gözle bakabiliriz. Çevremdeki şirketlerden izlediğim, biz yönetim trendlerine, dünyada ortaya çıkan yeni yönetim düşüncelerine oldukça meraklıyız. Birtakım kitaplar yönetim alanının "guruları" tarafından yayımlandığında bunlar Türkiye'de hemen

takip edilmeye başlanıyor. Bazıları çok yaygın ve başarılı biçimde uygulanıyor. "Toplam Kalite Yönetimi" bunlardan biridir. 1990'ların başından bu yana, Kalite Derneği ve yine TÜSİAD'ın çabalarıyla, "Toplam Kalite Yönetimi" Türkiye'de çok ilgi gördü. Türk kuruluşları toplam kalite uygulamalarında Avrupa çapında başarı göstererek ödüller topladılar. Yılmaz Bey de bu konuda çok emek verdi, Kalite Derneği'nin başkanlığını da yaptı ve bu hareketin yaygınlaşmasında çok büyük rolü oldu. "Toplam Kalite Yönetimi", kuruluşlarda yönetim kalitesini iyileştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdı. Birçok kuruluş yönetim kalitesini iyileştirmek, daha çağdaş, rekabetçi ve verimli bir yönetim yapısına kavuşmak için "Toplam Kalite Yönetimi"nin "Mükemmellik Modeli"ni benimsedi ve uygulamaya koydu. Biz de Eczacıbaşı'nda çok büyük önem verdik, çok büyük faydalar da sağladık. "Toplam Kalite Yönetimi" sadece bir örnek. Daha pek çok akım, pek çok düşünce Türk şirketleri tarafından benimseniyor, uygulanıyor. Yetki Devri, Süreçlerle Yönetim, Stratejik Yönetim, Dengeli Skor Kartı, Amaçlarla Yönetim, Öğrenen Organizasyon, Tam Zamanında Stok Yönetimi veya diğer pek çok yeni uygulama, Türkiye'de yaygın olarak denendi ve kullanıldı. Bugünlerde "sürdürülebilirlik" ve "inovasyon" konularıyla ilgili yaklaşımlar da birçok şirketin ilgi alanına girmiş durumda. Yönetim uygulamalarında dünyada ortaya çıkan yenilikleri izlemekte ve denemekte kuruluşlarımızın hiçbir eksiği yok gibi geliyor bana... Acaba bunlar gerçekten yönetim kalitesi olarak bize beklediğimiz katkıları sağladı mı, sağlıyor mu? Sadece şirketler olarak da bakmayalım. Yani bütün kurumlar, ticaret şirketleri, kamu kurumları, yükseköğrenim kurumları, sağlık kurumları, sivil toplum kuruluşları, hatta siyasi partiler... Nasıl yönetiliyor bu kurumlar? Türkiye'de, burada elle tutulur göstergelerden, araştırmalardan söz edebilir miyiz, var mı böyle veriler?

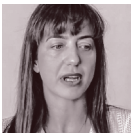


ÖYÖ *Evet, haklısınız, yönetişim konusuna çok önem verildi, hem medya çok üzerinde durdu hem akademik çevrelerde tartışıldı. Ama yıllar içinde bakıldığında şirket uygulamalarında önemli bir farklılık görünmüyor. Bu yönetişim modellerinin çoğu Anglosakson ortamında geliştiriliyor, ancak bizim kurumsal ortamımız çok farklı, biliyorsunuz. Amerika'da aile şirketi dediğinizde ailenin ortaklıktaki payı yüzde 10-15'i geçmez çoğunlukla, ama Türkiye'de öyle değil. Aile şirketi dediğimizde şirketin yüzde 100'ü veya 80'i ailenin elinde, dolayısıyla burada sahip yönetici var. Yönetici aile dışından olduğunda bunun bir kontrol maliyeti var. Halbuki sahip yönetici*

durumunda kontrol problemi ortadan kalkıyor. Amerika'daki problem, profesyonel yönetici hissedarların çıkarlarını koruyacak mı, şirketi iyi niyetle yönetecek mi?.. Bizde ise yöneten ve sahip aynı kişi olduğu için farklı bir problem var: Şirketin bir kısmının halka açık olduğu veya küçük ortakların olduğu durumlarda, sahip yönetici veya hâkim ortak küçük hissedarın haklarını da gözetecek mi? Bizdeki düzenlemeler daha çok küçük hissedarla hâkim ortak arasındaki ilişkileri düzenleyen bir model ortaya koymak durumunda. Amerika'daki yönetişim modeli ise küçük hissedarların profesyonel yöneticiyi kontrol etmesine dayanan bir model. Dolayısıyla kurumsal ortamlar birbirinden çok farklı olduğu için Anglosakson ortamında geliştirilen modellerin bire bir ithal edilebileceğini düşünmek pek gerçekçi değil. SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri'ni yayımladı, ancak bu ilkeler tavsiye niteliğinde biliyorsunuz, bir yaptırımları yok. Tavsiye niteliğinde olunca da uygula, eğer uygulamıyorsan da...



BE *Açıkla.*



ÖYÖ *Açıkla şeklindeydi. Hele ilk yıllarda şirketler uygulamadı ve açıklamadı da. Yalnızca finans sektöründe faaliyet gösteren firmaların yönetim kurulu kompozisyonlarının bu açıdan farklı olduğunu söyleyebiliriz. Finans sektörü daha çok denetlenen bir sektör olduğundan bağımsız yönetim kurulu üyeleri oran olarak tavsiye edildiği gibi. Hem kurumsal hem kültürel açıdan Anglosakson ülkelerinden farklı olduğumuz için yasal bir yaptırım olmadıkça kısa ve orta vadede önemli bir değişiklik beklemiyorum. Bireyci bir kültüre sahip olmadığımız için profesyonellik eğilimimiz düşük, yönetim güven esaslı gidiyor.*

Medyada ve ders kitaplarında yer alan ve derslerde anlattığımız yönetimle ilgili bazı trendler için de benzer şekilde düşünüyorum. Örneğin, katılımcı yönetim, şirketlerde hiyerarşinin azalması, şirketlerin daha basık örgütsel yapılar haline gelmesi... Bunlar ülkemizdeki yabancı firmalarda büyük ölçüde uygulanmaya çalışılıyor olabilir. Batılı yönetim tekniklerini takip etmeye çalışan bazı Türk firmalarında da bu

yönde bir çaba olabilir. Ancak katılımcı yönetim, tipik bir yerli firmada hayata geçirilmesi kolay olmayan bir uygulama. Türk kültürü buna çok müsait değil. Bizim kültürümüzde güç mesafesi yüksek. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde kararlar belli bir merkezden alınır, insanlar bu kararlara katılamazlar, çünkü üstlerini eleştirmekten, onlara olumsuz geribildirim vermekten çekinirler. Ayrıca, Türk kültüründe belirsizliğe olan tolerans da düşük. Belirsizlikle şu şekilde baş ediyoruz: "Kimin sözünün geçtiği belli, biz bu kişiyi dinleyelim ve bu şekilde belirsizlikten kurtulalım" gibi bir yaklaşım var. Bu sebeple, her ne kadar katılımcı yönetim, basık hiyerarşik yapılar gibi yeni yönetim teknikleri anlatılsa da, içselleşmediği takdirde yaygın bir biçimde başarıyla uygulanamaz.

Anadolu'daki ufak aile şirketlerinde tepe yönetim ile yönetim kurullarının örtüştüğünü görüyoruz. Yönetim kurulu başkanı ve genel müdür genelde aynı kişi. Bu da akla "Türkiye'deki ufak ve orta boy aile şirketlerinde yönetim kurulunun gerçek bir işlevi var mı?" sorusunu getiriyor. Aile işletmeleriyle ilgili yabancı literatürde de değinildiği gibi aile, kararları yemek masasının etrafında alıyor ve yönetim kurulu toplandığında kararlar çoğu zaman önceden verilmiş oluyor. Yönetim kurulu veya tepe yönetimde ailenin erkek üyeleri dışında birini görmek pek mümkün değil. Şirket sahipleri yönetimi daha çok akrabaları, hemşerileri ve lise arkadaşlarıyla paylaşma eğiliminde oluyor. Yönetimde aile dışından kadın oranı maalesef çok çok düşük. Yönetim kurulu başkanlığı genelde babadan en büyük oğula geçiyor. Batıdaki örneklerle kıyasladığımızda bizdeki KOBİ'lerin yönetişim modeli Akdeniz Avrupası'ndaki ufak ve orta ölçekli aile işletmeleriyle bazı açılardan benzerlik gösteriyor. Ancak Almanya ve Belçika'da farklı bir yönetişim modeli var. İcracı yönetim kurulu ve denetleyen yönetim kurulu şeklinde iki aşamalı bir yönetim kurulu sistemi var. Ayrıca, yasalar gereği yönetim kurulu başkanı ve genel müdür rolleri ayrı. İngiltere ve Amerika'da böyle bir zorunluluk yok, ama İngiltere'de de yıllar içinde bu iki pozisyonu ayrıştıran şirketlerin oranı yüzde 100'e yaklaşmış. Bu iki rolün ayrıştırılmasının önemi şirkette gücün tek elde toplanmasının sakıncalarından kaynaklanıyor. CEO'nun denetlenebilmesi ve yönetim kurulunun bağımsızlığını koruyabilmesi için önemli. Ayrıca, farklı rollerin sinerji doğurabileceği de söylenebilir. CEO icracı bir

pozisyondayken ve işleri yönetirken, yönetim kurulu başkanı ise daha uzun vadeli bir bakış açısını muhafaza edebiliyor. Amerika'da hâlâ bu iki rolün tek kişide toplandığı pek çok halka açık şirket var. Bunun şirket performansını nasıl etkilediğine dair pek çok araştırma var ama net bir bulgu yok. Bir kişinin hem yönetim kurulu başkanı hem de CEO olmasının karar almayı hızlandırdığını savunan görüşler de var.

Aile holdinglerinde ise bağlı firmalarda örtüşen yönetim kurulu üyeliklerinin oranı çok yüksek. Yani çok büyük bir yapı aslında az sayıda kişi tarafından yönetiliyor. Prof. Behlül Üsdiken ile aile holdingleri üzerine yaptığımız bir araştırmada büyük holdinglere bağlı şirketlerin yönetim kurullarının ağırlıklı olarak aile üyelerinden ve holding içi kıdemi yüksek, holding merkezi yönetiminde çalışan veya çalışmış bir grup yöneticiden oluştuğunu gördük. Bağımsız olarak nitelendirebileceğimiz üye sayısı çok sınırlı. Ancak hem holding hem bağlı şirket yönetim kurullarında yönetim kurulu başkanı ve genel müdür rolleri büyük ölçüde ayrışmış durumda. Hatta bağlı şirket genel müdürleri yönetim kurulunda olmayabiliyor.



BE *Eğitimin niteliği bunu etkiliyor mu acaba? Yani siz ne kadar ileri yönetim tekniklerini, öğretilerini uygulamaya çalışırsanız çalışın, dünyadaki gelişmeleri izlerseniz izleyin, belirli kalitedeki bir insan kaynağıyla çalışıyorsunuz. Acaba kuruluşlarımızın yararlandıkları insan kaynaklarının eğitim düzeyiyle ilgili darboğazlar çıkıyor mu karşımıza? Bu düşünülmesi gereken bir konu.*



ÖYÖ *Mutlaka. Türkiye'de Osmanlı'nın son döneminde, Cumhuriyet'in ilk yıllarında kurulmuş, köklü Türk liseleri ve yabancı kolejler var, ancak bunların sayısı maalesef çok düşük. Böyle olunca da öğrenciler liseden çok zayıf geliyor. Test sisteminde bir şekilde başarılı bir üniversiteye kapağı atsa bile o üniversiteden alabileceklerini tam olarak alamıyor çünkü altyapısı ve genel kültürü zayıf. Bir metin verildiğinde o metnin içindeki ana fikri çıkaramayabiliyor örneğin. Veya bir vaka çalışmasını etraflıca tartışamıyor. Kaliteli eğitim sunabilen*

üniversitelerimizin oranı da çok düşük. Lise eğitiminden başlayarak bunlar üst üste biniyor ve çok kaliteli bir insan gücü çıkamıyor karşımıza. Tabii Türkiye'de eğitim biraz da maddi imkâna bağlı. Aile şirketlerinde aile üyelerinin ikinci nesilden itibaren iyi bir eğitim aldıklarını ve aile işi için yetiştirildiklerini söyleyebiliriz. Az önce bahsettiğim çalışmada büyük aile holdinglerinde yönetici pozisyonuna sahip olmada eğitimin önemli bir etkisi olduğunu bulduk. Aile üyesi olmayan yönetim kurulu üyelerinin önemli bir yüzdesi köklü üniversitelerde eğitim görmüş. Çalışmamızın örneklemindeki yönetim kurulu üyeleri ağırlıklı olarak Boğaziçi ve ODTÜ mezunuydu.



YA *Ben biraz farklı düşünüyorum. Yönetişim konusunda ülkemizde gelişme olduğunu düşünüyorum. "Türk insanının aklı gözündedir." İyi örnekleri gördükçe çabuk kopyalamayı iyi biliriz. Dolayısıyla önemli olan iyi örnekler oluşturmak ve bunları örnek olarak topluma sunmak. Bahsettiğiniz halka açık şirketler için konan SPK kurallarının yanı sıra yeni Türk Ticaret Kanunu da iyi yönetişim adına önemli gelişmeleri tetikledi. Özellikle anmak istediğim Prof. Ünal Tekinalp'in hazırlamış olduğu ilk taslak çok ilerici bir taslaktı bu konuda. Son anda bazı geri adımlar atılmış olsa da kurumsal yönetişim açısından önemli ilkeler ticaret kanunumuza da girmiş oldu aslında.*

Her ne kadar SPK kuralları mecburiyet haline geldiyse de, önemli olan iyi uygulamaların sağladığı faydalar gözlendikçe, ailelerin ve patronların bağımsız üyelerden faydalanma isteği de artıyor. Ancak şu tarafını da unutmamak lazım, burada bir kültür meselesi var. Hakikaten hepimizin söylediği gibi kültürün tam olarak oturmadığı, sıkıştığı noktalarda yönetişimi iyi yapmaktansa, işte patronların istediği gibi yönetme eğilimi de olabiliyor. Haliyle bu da zamanla, öğrenmeyle gelişebilecek diye düşünüyorum. Dolayısıyla Türkiye'de baktığım zaman hakikaten daha iyi

yönetim kurulu üyesi arama eğiliminin şirketlerde artmaya başladığını düşünüyorum. Herkeste mi? Hayır. Ama genelde bir eğilim var; belki biraz yavaş ama hakikaten bu konuda bir ilerleme olduğunu görüyorum, hissediyorum. Bu kültürü benimseyen şirketlerin de uluslararası piyasada kaynaklara ulaşmak açısından, kendi işlerinde riskleri daha iyi yönetebilmeleri açısından bir başarı sağladıklarını düşünüyorum. Zaten en büyük motivasyon da aslında bir kurala uymak için değil, başarıya olan katkısı nedeniyle bağımsız üyelere yer verilmesi olacaktır kanısındayım. Çünkü kuralları ne kadar iyi koyarsanız koyun, kurallar tek başına yeterli olmuyor, her kural aşılabiliyor. Örneğin SPK'nın bağımsızlık tanımına uysa da fikren bağımsız olmayan çok insan bulunabilir.

Dolayısıyla ne kadar kural koyarsak koyalım, sınırlamaya çalışırsak çalışalım, asıl değerli olan eleştirel düşünce kapasitesine sahip olmak ve düşünce bağımsızlığıdır. Bunun anlaşılması davranışlarda değişikliği tetikliyor.

Yönetim kurullarında bağımsızlığın önemi, yönetimden gelen önerilerin kurul olarak doğru bir süzgeçten geçirilerek değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Yönetim kurullarında herhangi bir yönetim kurulu üyesinin tek başına hiçbir yetkisi yok. Kurul olarak yetkili ama bireysel olarak yetkisiz. Kuruldaki üyelerin bakış açıları, yani süzgeçteki çizgilerin hepsi aynı yöne bakıyorsa, süzgeç görevini göremez. Süzgeçte ne kadar farklı bakış açısı varsa o kadar az hata geçer. Hata olmaz mı? Yine olabilir. Ama o kadar az hata geçer, dolayısıyla yönetim kurulunda çeşitlilik son derece faydalı oluyor. Bu çeşitlilik kavramını da sadece kadın erkek çeşitliliği olarak algılamamak lazım. Farklı sektörler, disiplinler, yaş, görev süresi gibi çeşitlilikler de bakış açısı bakımından zenginlik katıyor ve kurumun daha az hata yapmasına yardımcı oluyor. Bu bakımdan bağımsız üyeler, fikri bağımsızlık sergilediklerinde son derece kritik katkı sağlama potansiyeline

sahip oluyorlar. Özellikle de aile şirketlerinde aile bireylerinin duygusal bakış açılarının bir şekilde dengelenmesine yardımcı oluyorlar.



ÖYÖ *İçselleşmedikçe kâğıt üzerinde kalır bence. Bir aile holdinginde yönetim kurulu üyeliği yapmış biriyle mülakat yapmıştım. Bana şöyle demişti: "Holding yönetim kurulunda toplam dokuz kişi vardı. Sadece yönetim kurulu başkanı ailedendi ama biz onun mimiklerine bakarak hangi kararın hoşuna gideceğini anlardık ve o doğrultuda konuşurduk." Dolayısıyla yönetim kurulunun yüzde kaçı dışarıdan veya bağımsız üyelerden oluşuyor, o da tam bir gösterge değil bence.*

Mesela holdingden belli bir süre önce emekli olmuş kimseler o holdingin bağlı şirketlerinin yönetim kurullarında bağımsız üye olarak gösteriliyor, bağımsızlıkları tartışılır tabii.



BE *Hem dünyada hem de ülkemizde son dönemlerde en çok ilgi çeken kavramlardan biri de girişimcilik. Özellikle yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı başarı öyküleri, dijital teknolojinin ve internetin getirdiği olanaklar, çok kısa sürelerde büyük servetler kazanan genç iş insanları dikkatleri girişimcilik üzerine çekti. Türkiye'de de girişimcilere yol göstermek ve girişimciliği geliştirmek için kurulmuş çeşitli dernekler, vakıflar var; üniversitelerde girişimcilik dersleri okutuluyor. Bu konuda da eski anlayışların değiştiğini gördük. "Girişimcilik doğuştan olan bir özellik midir, yoksa öğrenilebilir bir özellik midir?" Bu, benim zaman zaman karşılaştığım bir soru. Eskiden girişimciliğin veya eski deyimle "müteşebbisliğin" bir kişisel özellik olduğuna inanılırdı. Yöneticilik öğretilebilirdi ama girişimcilik öğretilemezdi; doğuştan girişimci olunur veya olunmazdı. Hatta girişimcilerle yöneticilerin birbirinden farklı kişilik özellikleri taşıdıkları inancı da yaygındı. Oysa şimdi girişimciliğin öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir disiplin olduğu görüşü genellikle kabul ediliyor.*

Ben girişimcilik eğitiminin sadece girişimci olmak isteyen gençler için değil, başka açılardan da önemli olduğuna inanıyorum. Aile şirketlerinin geleceği açısından da, bu şirketlerin yönetiminde görev alacak gençlerin girişimcilik eğitimi almaları, şirketin dinamizmini ve girişimci ruhunu ayakta

tutmak açısından önem taşıyor. Ayrıca her yönetici aynı zamanda girişimci bakış açısıyla hareket edebilmek zorunda. Her yöneticinin hem lider hem de girişimci olduğu kurumlara ihtiyacımız var.

Sizler kendi deneyimlerinizi biriktirdiğiniz dünyalardan neler katabilirsiniz bu düşüncelere?



YA *Ben bu söylediklerinizin çoğuna katılıyorum. Ancak bir iki konuya değinmek isterim. Bir kere girişimcilik ve yenilikçiliğin kaynağı zorlanmaktır. "Güçlükten güç doğar." Ancak sıkışan çözüm üretir. Mesela cep telefonu teknolojisinin kuzey Avrupa ülkeleri tarafından geliştirilmesinin sebebi buzların altına kablo döşemenin çok pahalı olmasıdır. Bu nedenle cep telefonu teknolojisinde gelişme sağladılar. Japonların minyatürleştirme alanında en etkili ülke olmalarının ve bu konudaki yenilikçiliği getirmelerinin sebebi bir takımada üzerinde yüz milyonu aşkın insanın yaşaması. Yerleri dar. Dolayısıyla ev tasarımında da çok başarılı oluyor, araç tasarımında da başarılı oluyor, mekânı daha iyi kullanıyorlar.*

Dolayısıyla güçlükten güç doğar ve girişimciler genellikle güçlük yaşamış insanlardan, bu yetenekleri daha fazla gelişmiş insanlardan çıkıyor. O nedenle de zengin ailelerden girişimci çıkma oranı diğerlerine nazaran biraz daha az oluyor, çünkü daha rahat bir ortamda yaşamak girişimcilik güdülerinin gelişmesini teşvik etmiyor. Bu, ülkeler için de geçerli; kim yükselir, lider bir imparatorluk kurarsa, o gücü korumaya öncelik veriyor, yenilikleri o kadar denemiyor, çünkü mevcut sistemin değişmesinden kaybedecekleri var. Bu nedenle insanlar da, kurumlar da zenginleştikçe ve yaşlandıkça daha tutucu olurlar. Bu söylediklerim büyük şirketlerden veya zengin ailelerden girişimci çıkmaz gibi algılanmasın lütfen, ben sadece oran olarak söyledim.



BE *Tabii. Tabii. Muhafaza edilecek değer ne kadar büyükse muhafazakârlık eğilimi o kadar artıyor. Biraz doğal karşılamak lazım.*



YA *Bu nedenle, yenilikçiliği teşvik etmek için hakikaten birtakım sistemlere de ihtiyaç var. Bunlardan bir tanesi, insanlar ne kadar çok çeşitlilikle karşılaşırlarsa o kadar çok yenilikçi fikir getiriyorlar. Dolayısıyla yaşamlarında gerek coğrafi olarak, gerek konum olarak, gerek şirket içindeki rotasyon olarak ne kadar çok farklı konuyla ilgilenme fırsatı yaratılırsa, insanların girişimci ve yenilikçi fikir üretme potansiyeli o kadar çok artıyor. Bu hem karşılaştığı insanlar arasındaki çeşitlilik açısından önemli hem de kendi yaşadığı deneyimler açısından önemli.*

İkinci olarak toplumda hatalara nasıl yaklaşıldığı konusundaki kültür de çok önemli, hataya nasıl bakıldığı kültürü. Bizim ülkemizde girişimcilik ve yenilikçilikle ilgili en önemli sorun hatalara bakış açısından kaynaklanıyor diye düşünüyorum. Bizde bir kere bir iş batıran adama, "Bırak, o adamdan iş çıkmaz, müflis o, işe yaramaz" diye bakılıyor. Mesela dünyanın en yenilikçi yerlerinden biri olan Silikon Vadisi'nde üç tane iş batırmış adama hiç iş batırmamış adamdan daha çok para veriyorlar. Özellikle de işi neden batırdığını ve bu deneyimden ne gibi dersler aldığını, ne öğrendiğini anlatabiliyorsa. Zaten böyle bakıldığı için de bizde insanlar hatalarını veya yanlışlarını ortaya koymaya da çekiniyor, hep halının altına süpürmeye, saklamaya çalışıyorlar. Bu da kurumsal öğrenmeyi zayıflatıyor aslında. Oysa her hata altın değerinde bir öğrenme fırsatıdır. Kurumun kültüründe de, toplumun kültüründe de bunu ortaya çıkarmamız lazım. Bir hata yaptıysan, neden yaptığını biliyorsan, bir daha aynı hatayı yapmazsın, muhtemelen aynı hatayı tekrarlamazsın. Bu nedenle, hatalardan öğrenme sürecini kurumsallaştırmaya ve yaygınlaştırmaya ihtiyacımız var.

Şunu da unutmayalım ki Edison ampulü 5.000'inci denemede bulmuş. Yani bir konuda inanç, ısrar ve sürekli denemeyi destekleyecek kaynak olması kritik önem taşıyor. Dolayısıyla bence kurum içi yenilikçilik ve girişimcilik için bu işe ayrı kaynak ayırmak ve oradaki her hatadan bir şeyler öğrenmek ve öğrenilenleri bütün kuruma yayma konusunda ciddi bir çaba göstermek gerekiyor.



BE *Evet. Özlem Hocam.*



ÖYÖ *Evet. Üniversitelerde lisans ve yüksek lisans seviyelerinde girişimcilik dersleri var, hatta bizde mesela girişimcilik zorunlu derslerimiz arasında. Bilginin çok çabuk eskidiği bir çağdayız. Öğrenciye bir bakış açısı vermeye çalışıyoruz. İşte nasıl koku alınır, yenilikler nasıl takip edilmeli, nerelerden veri toplamalı, bu veriyi nasıl işlemeli gibi... Bu yönde bir akademik formasyon vermeye çalışıyoruz. Bunun dışında çeşitli üniversitelerin bünyesinde girişimcilik merkezleri var. Bu merkezlerde finans ve altyapı desteğinin yanı sıra yol gösterici eğitimler de sunuluyor. Örneğin, kişisel farkındalık oluşturma, rol modelleri ile kariyer planlaması, motivasyon ve destek programları gibi eğitimler veriliyor. Öğrencilerin sosyal ağ kurmalarına yardımcı olmak için eşleştirme programları var. Hedef kitle sadece üniversite öğrencileri değil, lise çağındaki gençlere yönelik faaliyetler de var.*

Şirket içi girişimcilik konusunda söylediklerinize kesinlikle katılıyorum. Girişimci bir bakış açısına sahip olmak sadece bağımsız girişimciler için değil, şirket çalışanları için de çok önemli. Ancak bunun için uygun bir zemin olmalı, şirket kültürünün de buna müsaade etmesi gerek. Örgütsel yapı yaratıcı düşünmeyi engelleyici olmamalı: Çalışanların üzerindeki kontrolün azalması, daha esnek ve özgür bir çalışma ortamının oluşması, bürokrasinin azalması, iletişimin çok yönlü olması, hiyerarşik kontrolün yerini şirket kültürünün alması, farklı özelliklere sahip kişileri bir araya getiren takım bazlı projelere yer

verilmesi, yaratıcılığı ve şirket içi iletişimi olumlu etkileyecektir. Araştırmalar, finansal ödüller olmadığı zaman bile çalışanların yaratıcılık gerektiren faaliyetlere vakit ayırmaya istekli olduklarını bulmuş.



BE *Başka önemli bir kavram olan "kurum kültürü"ne geçelim mi? Eczacıbaşı'nda bizim bu konuda geçirdiğimiz bazı aşamalar var, aldığımız dersler var, yapmaya çalıştığımız şeyler var. Bir kısmını başardık, bir kısmını başaramadık.*

İş dünyasında, birer para kazanma makinesi olmak dışında, insanların yaşamına anlam katan kurumlara ihtiyacımız var. Kâr etmek dışında bir vizyonu ve amacı olan, belirli değerleri yaşatan kuruluşlar bu boşluğu doldurabiliyorlar. Başka bir deyişle, bir kurumun insanlara bir gelir kaynağı olmaktan öteye başka değerler katabilmesi için, amacı, vizyonu, hedefleri, politikaları belli olan, "ruhu" olan bir varlık olması gerekiyor. Bütün bunlar kurum kültürünün de temelini oluşturuyor.

Biz markamızın ruhunu tanımlamak için epeyce mesai harcamış bir kuruluşuz. Bu çalışmaların en ağırlıklı bölümünü de kurucumuzu kaybetmemizin hemen ardından yaptık. Hepimiz güçlü bir kurum kültürümüzün olduğunun elbette farkındaydık. Ancak bu kültürün temel unsurlarını kelimelere dökmemiştik. Dedik ki, "Biz bunları aradan çok vakit geçmeden tanımlayalım", çünkü o sırada Eczacıbaşı'nda çalışan tüm üst yönetim Nejat Bey ile birlikte çalışmış insanlardı. Kurucumuz nasıl bir insandı, bize nasıl değerler kazandırdı? Bunların hangileri geçerli olmaya devam edecek, hangileri değişmek zorunda? Sizlerin gözünde bizim amacımız ne? Kuruluşumuzun yöneticileri ve çalışanlarıyla yaptığımız çeşitli toplantılarla bu tür sorulara cevap aradık. Bu çalışmaların bir kısmı, ortak aklı bulup çıkarmak konusunda büyük deneyim sahibi sevgili dostumuz Prof. Oğuz Babüroğlu'nun yönetiminde yapıldı. Çalışmalar sonucunda amacımızı, vizyonumuzu, değerlerimizi tanımladık. Bağlı kuruluşlarımızın hepsinin de benzer çalışmaları yapmalarını ve bunları uzun dönemli stratejik planlarıyla bütünleştirmelerini sağladık.

"Bunlar gerekli mi, yoksa lafü güzaf mı?" sorusu sık sık karşımıza çıkar. Yani bu çalışmaların pratikte yararı var mı? Bana göre, bunlar doğru yapılırsa gerekli ama yanlış yapılma ihtimali de...



YA *Yüksek.*



BE *Son derece yüksek. Doğru nedir, yanlış nedir, ben kendi görüşlerimi izin verirseniz özetleyeyim, bilmiyorum katılır mısınız? Bir kere tanımlar çok önemli, ne konuştuğumuzu bilmemiz lazım. Vizyon dediğimiz zaman, temel amaç dediğimiz zaman, misyon dediğimiz zaman herkesin aynı şeyi anlaması lazım. Hatta strateji gibi, çok bildiğimizi sandığımız bir kavram bile çok çeşitli anlamlarda kullanılabiliyor. Bunun aslında kesin bir tanımı da yok. Kullananlara göre, kurumlara göre, kişilere göre, yazarlara göre, "gurulara" göre değişen bir kavram. Bize hangisi yatkın geliyorsa onu benimseyelim ve herkes onu kullansın. Bir kuruluş içinde insanlar aynı dili konuşmak zorundalar. O nedenle her kuruluş bu terimlerden çalışanlarının ne anladığını belirlemeli. Biz işe buradan başladık, hatta bu çalışmayı çok genişleterek stratejik planlama, mali yönetim, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri ve yönetimin diğer alanlarını da kapsayan bir çalışmayla bir "Eczacıbaşı Terimler Sözlüğü" oluşturduk.*

İkincisi, "Bu kuruluşun vizyonu, temel amacı nedir?" gibi önemli soruların yanıtlarını tepeden inme biçimde kuruluşun çalışanlarına kabul ettirmek mümkün değil. Kimse başkalarının vizyonunu kabul etmek ve benimsemek zorunda değil. O nedenle bu tanımlamaların, elbette üst yönetimin rehberliğinde, ama olabildiğince geniş bir katılımla yapılması gerekiyor. "Eczacıbaşı çağdaş, kaliteli ve sağlıklı yaşamın öncüsüdür" gibi bir temel amaç benimsediğiniz zaman, insanlar "Bu da nereden çıktı?" dememeliler. En azından kurumun çalışanlarının ve kuruma yakın olanların çoğunluğu, "Eh, evet, bu tanım benim bu marka hakkındaki görüşlerime uyuyor" diyebilmeli.

Üçüncüsü, bu gibi temel kavramlar yaşatıldığı sürece etkili oluyor, kâğıt üzerinde kalınca hiçbir işe yaramıyor. En kötüsü, "yapalım, bulunsun" diye kaleme alınan vizyon metinlerini çeşitli yerlerde süslü yazılar, plaketler halinde sergilemek. O zaman herkesin söyleyebileceği, kurumun ayırt edici özelliklerini ifade edemeyen, "dostlar alışverişte görsün" diye yazılmış metinler ortaya çıkıyor, alay konusu bile olabiliyor ve yarardan çok zarar getiriyor.

Bir kuruluşun kültürünün temelinde yatan "değerler" ise belki hepsinden önemli, çünkü en zor değişen onlar. Denebilir ki, bir kuruluşun kişiliğini ve ruhunu asıl o değerler belirliyor. Çünkü zaman içinde bir kuruluşun her şeyi değişebiliyor: Çalışanları, üretim tesisleri, faaliyet alanları, stratejileri, politikaları, hatta hissedarları ve ismi dahi değişebiliyor.

Ama değerleri aynı kaldığı sürece o kuruluşun kimliği korunuyor. Değerleri de değişirse, artık o kuruluş başka bir kuruluş oluyor.

Değerlerin de belirlenmesi ve benimsetilmesi açısından biraz önce belirttiğim noktalar geçerli. Bunları yazılı metinler halinde ilan etmenin hiçbir anlamı yok. İnsanlar bu değerlere inandıkları için bunları yaşıyor ve yaşatıyorlarsa değerlerin yönlendirici katkısı var. Böyle bir ortam oluşturulabiliyorsa, bu değerlerin üzerine kurulu olan kurum kültürü, uyum sağlayamayanları zaten kendiliğinden dışarı itiyor.

İşte bir kuruma bir "marka" olarak değer kazandıran bu kavramlar ancak üst yönetimin önemsemesi, yönlendirmesiyle tanımlanabiliyor ve etkin bir rol üstlenebiliyor. Bu da tabii uzun dönemli bir bakış açısı gerektiren bir yaklaşım. Bu nedenle aile şirketlerinin belirli bir vizyonu etkili biçimde ortaya koymada ve uzun bir zaman dilimi içinde yaşatmakta bazı avantajları olduğu söylenebilir.

Biz kurum kültürü alanında yaptığımız çalışmalardan bu dersleri çıkardık.



YA *Öncelikle tanımların hakikaten son derece kritik olduğunu düşünüyorum, çünkü insanlar konunun zihinsel boyutunu kullandıkları kelimelerle anlatmaya çalışır. Ben aynı kelime ile başka bir şeyi, siz başka bir şeyi ifade ettiğinizde konuşmamızdan aynı şeyleri anlayıp da uzlaşmamız ve bir karar alıp onu uygulamamız mümkün olmuyor. Dolayısıyla dil birliğinin son derece kritik olduğunu düşünüyorum. Ben zaten her kurumda, hatta sivil toplum kuruluşları da dahil olmak üzere ilk yapılması, atılması gereken adımın misyon ve vizyonu iyi belirlemek olduğu kanısındayım. Misyon varlık nedeni. Sizinle alakalı bir husus değil, toplumdaki bir ihtiyaçla ilgili bir husus. İhtiyacı ne kadar iyi tanımlarsanız, o ihtiyacı karşılamayı o kadar iyi becerirsiniz. Kolay değil yani bir ağacın meyvesinin çekirdeğini ve DNA'sını tanımlamak. Ama iyi tanımlandığında yol göstericiliği yüksek düzeyde oluyor. Vizyon belli bir dönemde bu misyon doğrultusunda ilerlerken, "Biz nerede olacağız?" sorusunu yanıtlamak. Beş senelik bir vizyonumuz olur, 10 senelik bir vizyonumuz olur, 50 senelik vizyonumuz olur. Çünkü her şey ilk önce bir hayalle başlıyor, sonra kâğıda dökülüyor ve sonra uygulanıyor. Örneğin bir kompozitör ilk önce zihninde duyuyor, sonra notalarını*

yazıyor, sonra onu büyük bir orkestra çalıyor. Bir mimar ilk önce düşünüyor, ondan sonra çiziyor, sonra o fikir inşa ediliyor ve içinde insanlar yaşıyor. Keza bir şirketin vizyonunu da, yani ben beş sene sonra nasıl olacağım sorusunu ne kadar iyi tanımlarsak oraya ulaşma ihtimalimiz o kadar yüksek olur.

Biliyorsunuz, strateji danışmanlığı yapıyorum. Doktoram da o konuda. Maalesef, Türkiye'de strateji kavramının birçok yerde son derece yanlış uygulandığını veya algılandığını görüyorum. Stratejinin özü seçim yapmaktır. Strateji hedefler değildir. İçinde seçim olmayan hiçbir şey strateji değildir. Gördüğüm stratejik planların büyük çoğunluğunda strateji yok maalesef. Çünkü biz özellikle de belirsizliğin çok olduğu bir ülkede ve toplumda yaşadığımız için bütün opsiyonlarımız açık kalsın istiyoruz. Bütün alternatiflerin açık kalması demek seçim yapmamak demek, seçim yapmadığımız zaman da "stratejimiz yok" demektir. Stratejin yoksa yetkinliğini geliştirmiyorsun, kurumunu geliştirmiyorsun, sadece fırsatçı oluyorsun. Zaten Türk iş insanının özelliği stratejik düşünüp yetkinlik geliştirmek ve bir konuda dünyada farklılık yaratmaktansa, genellikle fırsat yakalamak üzerine kurgulanmıştır. Adaptasyon kabiliyetimiz yüksektir ama dünya çapında bir soruna çözüm bulduğumuz az görülür. Çünkü stratejik düşünme kapasitemiz sınırlı. Bunu da Türklerin beyni bu konuda çalışmaz manasında görmemek lazım. Özellikle çok yüksek reel faizli dönemlerde yaşamış olmamız, birçok iş insanının böyle bir ortamda yetişmiş olması onların perspektifini daraltıyor. Çünkü "Uzun vadede hepimiz öleceğiz. Kısa vadede hangi fırsatları yakalarım" diye düşünüyor Türk iş insanı.

Bence o bizim yüksek enflasyon, yüksek reel faizli dönemlerimiz Türk iş dünyasının stratejik düşünme kapasitesine sekte vurmuştur. Bu konuyu geliştirmeden de dünya çapında iş yapmamız çok zor ve maalesef birçok kurumda stratejik düşünme konusunda zafiyetler olduğunu gözlemliyoruz. Onun için bu uyguladığınız yaklaşımı, yani birincisi kavramları tanımlamayı, ikincisi başta misyon, vizyon, değerler ve ardından da stratejilerin ortaya konmasını o hayal ettiğiniz geleceği oluşturmanın en temel aracı olarak görüyorum. Ayrıca, bu kavramların içselleştirilmesine önem verilmesi gerektiğine de yüzde 100 katılıyorum. Birçok kurumda bunlar sadece göstermelik, duvarlarda yazan yazılar halinde duruyor. Özellikle de değerlerde; bakın ben size 60 maddelik değerler listesi vereyim, bunların 55'ini beğenirsiniz.

Herkes her şeyi istiyor. 55 tane değeri olan kurumun değeri yoktur. Çünkü değer şu demek: Başına tabanca dayandığında vazgeçmeyeceğin konu.

Eğer hakikaten vazgeçmiyorsan, hayatın zorluklarıyla karşılaştığında vazgeçmiyorsan o bir kurumsal değerdir ve önemlidir. Yine önemli bir uluslararası iş adamından örnek vereyim. Çok acımasız bir iş adamı, performansını tutturamayan yöneticilerini iki seneden uzun tutmuyor şirketinde. Hedefleri tutturamayana ikinci bir şans verdiği olabiliyor ama en iyi performansı gösteren müdürünü bile, kurumun değerleriyle çatışan davranış gösterdiğinde ikinci bir şans vermeden gönderiyor. Örnek olarak, o dönemin değerleri arasında "takım çalışması"na öncelik vermişler. Yönetici takım çalışmasıyla değil, detaycı bir takipçilik ve bireysel kararlarla çok iyi performans göstermiş. Bu kişiyle buna rağmen yolunuzu ayırabiliyor musunuz? O sene; üç sene bekleyerek değil. Değerlere uymayanla, çok başarılı bir kişi de olsa, yolunuzu ayırabiliyor musunuz? Kurumunuzun değerleriyle örtüşmüyorsa, onu orada tuttuğunuz müddetçe o değerlere "değerimizdir" diyemezsiniz.



BE *Tabii.*



YA *Bir kurumda yönetilen değerlerin sayısının da son derece sınırlı olması gerektiğini düşünüyorum. Dönem dönem ön plana çıkarttığınız değerler değişebilir. Yani "Bu sene şu beşi, gelecek sene bunun üçünü tutuyoruz, iki tane yeni değere öncelik veriyoruz" diyebilirsiniz. Ancak değer olarak belirlediğiniz kavramı o dönem içinde disiplinli bir şekilde uygulamanın o kuruma o değeri kazandırmak adına çok önemli olduğunu düşünüyorum. Tamamı bize uymayan bir değeri ortaya koyarsak, o da zaten alay konusu olur. Bunların içinde bir veya iki tanesi ulaşmak istediğimiz, değiştirmek istediğimiz, birçoğu da gerçekten yaşanan değer olmalı ki, insanlar inansın. Değerlerin ayakları yere bassın*

ve "hakikaten bizimdir" diye içselleştirebilsin çalışanlar. Bu konuda bir önerim de var. Bütün önemli yönetim kararlarını gerek kamuoyuna gerek içerideki yöneticilere ve çalışanlara açıklarken mutlaka misyonla bağlantısı kurularak anlatılmalı. Kararların misyonla, vizyonla bağlantısı kurularak anlatılması bu kavramların kurum içinde tam anlamıyla anlaşılıp içselleştirilerek uygulanması açısından çok faydalı oluyor. Ayrıca, kararların doğruluğunu ve/veya misyon ve vizyonunuzun kurumun gerçek uygulamalarıyla uyumunu da test etmiş oluyorsunuz.



ÖYÖ *Bana göre misyon ve vizyon şirketin farklı kademelerinden ve farklı birimlerinden kişiler tarafından kavramların tanımı üzerinde uzlaşılarak belirlenmeli ve benimsenmeli.*

Tepe yöneticiler genelde vizyonun tüm çalışanlar tarafından paylaşıldığını düşünürler. Oysa uygulamada çalışanlar vizyon ifadelerine kayıtsız kalır. Yapılan araştırmalarda, tepe yöneticilerin ve diğer çalışanların misyon ve vizyon ifadeleriyle ilgili sorulara farklı cevaplar verdikleri gözlenmiş. Bu da misyon ve vizyon ifadelerinin şirketin her kademesinde paylaşılmadığını göstermekte.

İşletmenin stratejisi daha çok tepe yönetimi ilgilendiriyor olabilir ama misyonu yani varlık nedeni ve felsefesi işletmenin bütününü ilgilendirir. Liderlerin sadece rakamlardan değil, değerlerden de bahsetmeleri gerekir. Kurucunun belirleyeceği vizyon şirket çalışanlarıyla paylaşılmalı ve sağlıklı bir iletişim ortamı içinde katılımcı bir şekilde geliştirilmeli. O zaman vizyona bağlılık daha fazla olacaktır. Sonuçta insanlar önemli bir işin parçası olmak ve yaşamlarına anlam kazandırmak ister.



BE *İnsan kaynakları konusu anahtar bir konu. Biraz da o alana girelim mi? Artık kuruluşlar arasında yetenekli insanları çekmek için çok yoğun bir rekabet, çetin bir mücadele var. Başarılı olabilmek için*

herhalde gençlerin beklentilerini, tercihlerini çok iyi anlamak lazım. Sizler gençlere çok yakınsınız, onları biliyorsunuz. Bizim de bazı izlenimlerimiz var.

Günümüzde yetenekli gençlerin pek azı tüm kariyerlerini aynı kuruluşta geçirmek amacıyla hayata atılıyor. Genellikle deneyim kazanmak, bir şeyler öğrenmek ve sonra daha ileri bir aşamada yine yeni seçenekleri değerlendirmek için bir kuruluş seçiyor ve işe başlıyorlar. Bir kuruluşta çok uzun süreli çalışmayı pek övünülecek bir şey olarak da görmüyorlar.

Böyle bir ortamda bizler, kuruluşların tepe yöneticileri olarak, en yetenekli gençleri bulup çıkarmak, onları kuruluşlarımıza çekmek, onları motive etmek, kuruluşumuzda mutlu etmek, geliştirmek ve daha yüksek yönetim kademelerindeki görevlere hazırlamak zorundayız. "Bunları nasıl yapalım?" diye gece gündüz düşünüyoruz.

Bir kere gençlerin sadece parasal kazanç beklemediklerini biliyoruz. Hayatlarına anlam katacak bir şeyler yapmak istiyorlar. Toplumsal sorunlara ilgi gösteren, sosyal sorumluluk sahibi kurumlar bu nedenle gençler için çekici olabiliyor. Ama bunun bir marka değeri haline gelmesi çok önemli. "Biz sosyal sorumluluğa şu kadar para harcıyoruz", "Biz çevreciyiz", "Biz okullar yaptırdık" demekle olmuyor. İşte bu nedenle de bu değerleri benimseyen bir kurum kültürünün çok önemli olduğunu düşünüyorum.

İkincisi, gençler kendilerini geliştirmek için olanaklar arıyorlar. Çünkü çağdaş dünyada bilginin hızla çoğaldığını, teknolojilerin olağanüstü bir hızla değiştiğini, bugünün gözde disiplinlerinin yarın unutulacağını, bugün aranan uzmanlık alanlarının yarın belki tamamen robotlara devredileceğini biliyorlar. Bunun yanıtının "sürekli eğitim" olduğunu düşünebiliriz belki, ama eğitim programları çözümün sadece bir bölümü, hatta küçük bir bölümü... Sorunun asıl yanıtı, üst yönetimin liderlik anlayışına dayanıyor. Gençler çalıştıkları insanlardan bir şeyler öğrenmek istiyorlar. Yani o kurumda görev alanların önceliklerini insan yetiştirmeye vermiş olmaları önemli. Aksi takdirde istediğiniz kadar süslü eğitim programları yapın, üniversitelere gidin, sunuşlar yapın, "Bizim şöyle şöyle eğitim programlarımız var" deyin, olmuyor. Eğer o kurumda o kültür yoksa, öyle insanlar çalışmıyorsa, kolay elde edilmiyor. "Öyle insanlar" diye nitelediğimiz kişilerden ise çok fazla yok, çünkü bu kişilerin insan yetiştirme odaklı çalışmaya yönelik bir bakış açısı geliştirmiş olmaları lazım. Yani insan yetiştirmeyi en büyük başarı ölçütlerinden biri olarak görmeleri lazım. Kurum kültürünün de buna göre olması lazım.

İşte sorun galiba burada düğümleniyor. Bir kuruluşun her kademesinde, kendinden daha iyi insanlarla çalışmaya gayret eden, çalıştırdığı insanlardan öğrenmeye çalışan liderlere ihtiyaç var. İnsan yetiştiren yöneticilerin üst yönetim tarafından kollanması ve ödüllendirilmesi gerekiyor. Hiç kimsenin,

"Benim yetiştirdiğim insan beni geçerse ben işimi kaybederim" korkusu içinde olmaması gerekiyor.

Böyle düşünen yöneticiler işe aldıkları gençlere yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmıyorlar. Yöneticilerin yetişmesinde en yetkin yöntem de bu oluyor. Sorumluluk almak, yaparak öğrenmek, hatalarından ders almak...



YA *Şiir gibi konuşuyorsunuz efendim!*



BE *Dinleyeceğim şimdi, ne kadarına katılıyorsunuz, ne kadarına katılmıyorsunuz! Benim çok sevdiğim bir hikâye var. Bu meşhur David Ogilvy vardır, Ogilvy & Mather şirketinin kurucusu; çok iyi bir iş insanı olmanın ötesinde filozof bir insan. Onunla ilgili böyle çok anekdot vardır. Bir tanesi çok hoşuma gider. Onun bir âdeti varmış, şirkete yeni gelen her genç uzman veya yöneticiye bir Rus bebeği hediye edermiş, vardır ya Rus bebekleri, Matruşka.*

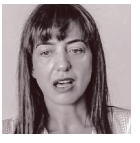


ÖYÖ *İç içe geçen...*



BE *Evet, açarsın içinden bir tane daha çıkar, bir tane daha çıkar. Hediyesinin yanına bir not yazarmış. "Eğer hepimiz kendimizden daha büyük insanlarla çalışırsak, biz devler şirketi oluruz, hepimiz kendimizden daha küçüklerle çalışırsak cüceler şirketi oluruz." "Hoş geldiniz şirketimize" derken böyle bir hediye veriyormuş. Bence son derece de hoş ve anlamlı. İşte böyle, insan yetiştirmeye önem veren ve gençlere de "Ben bu şirkette yetişirim, yeni ufuklara erişirim" dedirtebilecek bir şirket nasıl olunur?*

Başka neler istiyor gençler?



ÖYÖ *Benim öğrencilerimle sohbetlerimden edindiğim izlenim, bir kere bürokrasinin az olduğu yerleri istiyorlar. Bürokrasiyle uğraşmak istemiyorlar, böyle çok sıkı*

denetlenmedikleri, daha rahat çalışabilecekleri, karar alanına sahip olabilecekleri şirketleri tercih ediyorlar. Kendilerini geliştirmek istiyorlar, şirketin eğitim programlarıyla da olabilir ama dediğiniz gibi, şirket kültürü de bunu iş üzerinde verebiliyor olmalı. Esnek iş saatlerine önem veriyorlar, hayat standardı kadar hayat kalitesi de önemli, 9-17 arası çalışacakları monoton bir iş hayatı istemiyorlar.

Sizin az önce verdiğiniz matruşka örneğinden yola çıkarak ben de duyduğum bir sözü aktarmak isterim. A kalite yönetici A kalite çalışan seçer. B kalite yönetici ise C kalite çalışan seçer, çünkü işe alacağı kişi onun söylediklerini yapsın, vereceği kararları sorgulamasın ister. Bu nedenle iyi bir adayı tehdit olarak görür. Bu maalesef özel sektörde de kamu kurumlarında da olabiliyor; çok parlak CV'li biri başvurduğunda bazıları onu tehdit olarak görebiliyor. Bu da tabii hem kısa hem de uzun vadede şirket için çok zarar verici, çünkü iyi insanı çektiğiniz anda, o insanın orada olduğunu görüp yenileri de gelecektir, ancak o kapıyı aralayamazsanız bir kısırdöngüye giriyorsunuz.



BE *Evet. Çok fazla bürokratik ortamlardan hoşlanmıyorlar dediniz, bu bana çok hoşuma giden bir sözü hatırlattı. Bunu General Patton söylemiş, diyor ki: "İnsanlara ne yapılacağını söyleyin, nasıl yapılacağını söylemeyin. Bırakın sizi yaratıcılıklarıyla şaşırtsınlar."*



ÖYÖ *Evet.*



BE *Güzel bir ilke gibi geliyor bana.*



YA *Çok çok doğru bir ilke.*



BE *Motivasyon sihirli bir kelime, keşke güzel bir Türkçesi olsaydı ama.*



ÖYÖ *Güdüleme diyorlar genelde ama güzel gelmiyor kulağa.*



YA *Benim soyadıma uyar ama(!)*



BE *Yani işte işleri yöneten insanlar olarak gece gündüz düşünmemiz gereken şeylerin başında bu sihirli kavram var diye düşünüyorum. İnsanların çalışma ve başarılı olma heyecanını, işlerine ve kuruluşlarına bağlılık duygularını nasıl artırabileceğimiz yaşamsal bir sorun. Yöneticiliğin ve liderliğin en can alıcı sorusu bu. İnsanları ne motive eder; o kadar zor, yanıtı o kadar karışık, bir türlü verilemeyen, herkese göre değişen bir kavram ki, galiba bütün hayatımız bunun yanıtını aramakla geçecek.*



ÖYÖ *Haklısınız, motivasyonun kaynağı kişiden kişiye değişebildiği için bunun tek bir cevabı yok. Yöneticinin astların ihtiyaçlarını iyi gözlemleyip neyle motive olabileceklerini anlaması gerekiyor. Finansal ödüller her çalışanı aynı düzeyde motive etmeyebilir. Bazı kişiler için önemli bir unvana sahip olmak motive ediciyken, bazıları için ise karar alanına sahip olmak veya zor bir hedefin peşinde koşmak daha motive edici olabilir. Çalışanın neyle motive olduğunu anlayabilmek için kendisini ifade edebileceği, ihtiyaçlarını rahatça dile getirebileceği bir ortam sağlamak gerek.*

Şirketle çalışan arasında psikolojik bir sözleşme vardır. Bu, yazılı olmayan, dinamik bir sözleşmedir. Çalışanın algısına göre işletmeyle çalışan arasındaki ilişkide karşılıklı beklenti ve yükümlülüklerden oluşuyor. Şirketin de çalışana karşı çeşitli konularda yükümlülükleri var: Şirket politikaları, işin içeriği, sosyal atmosfer, ödüller, kariyer gelişimi gibi. Şirketin

çalışanların motivasyonunu yüksek tutabilmesi için çalışanlara karşı taahhütlerini yerine getirmesi gerekir. Aksi halde çalışanların enerji seviyesi olumsuz etkilenir.



YA *Mentorluğun çok önemli olduğunu düşünüyorum ben de. Ayrıca mentorluğun çift taraflı olduğunu da düşünüyorum, gençlerle yöneticileri arasında da. Bir de insanlar kendilerine verilen teşvik mekanizmalarıyla uyumlu davranıyorlar.*

Yöneticileriniz insan yetiştirmeyi birinci öncelik haline getirmiyorsa iyi insanları cezbedemiyorsunuz. Peki, yöneticilerinizi insan yetiştirme konusunda nasıl ödüllendiriyorsunuz? Çünkü insan yetiştirmek uzun vadeli bir iş. Beş sene sonra, on sene sonra genel müdür olan birisinin ilk iki sene mentorluğunu yapan insanı, en azından teşekkür ederek ödüllendiriyor musunuz, kutluyor musunuz? Çünkü insanoğlu teşvik mekanizmalarıyla çok rahat yönlendirilebilen bir varlık aslında ama bizim teşvik mekanizmalarımızın birçoğu istediğimiz dünyayla uyumlu değil. Problemin en büyük kısmı da oradan kaynaklanıyor. Doğru teşvikler, doğru seçimler yapıyorsak istediğimiz davranışlar kurumun tamamına daha kolay yansıtılıyor. Örneğin, yöneticilerimizi acaba iş başarısına göre mi yükseltiyoruz, yoksa mentorluk kapasitesine göre mi? Bunun ikisi arasındaki dengeyi iyi oluşturmalıyız. Tabii ki işinde başarılı olmayan insan sırf iyi mentor diye yükseltilmez, ancak aradaki dengede mentorluğa yeteri kadar ağırlık veriyor musunuz acaba kurum olarak? Veriyorsanız o tip insanlar burada daha çok gelişiyorlar, ona göre daha çok adam çekiyorlar. Ama "Ben iş performansına göre adamları değerlendiririm, ayrıca mentorluk beklerim" derseniz, olmuyor. Zaman dahil, kaynaklar sıkıştığında mentorluğa kaynak ayırmak güçleşiyor bu durumda.

Dolayısıyla söylediklerinizi, ilkeleriniz, verdiğiniz örnekler hakikaten insanın kalbine değen, insanların, çocukların, gençlerin yetişmesi için çok kritik unsurlar, ama kurumsal sistemlerimizin bu konuda yeterli olmadığını ve istediğimiz dünyayla yeteri kadar uyumlu olmadığını düşünüyorum ben. Çünkü genellikle bizim teşvik mekanizmalarımızın geribildirim döngüleri çok kısa; bir senelik, iki senelik, oysa istemiş olduğumuz davranış biçimlerinin geribildirim döngüsü belki 10 senelik, belki 15 senelik. Dolayısıyla bu 10-15 senelik geribildirim döngüleri sırasında bu insanları nasıl doğru davranış biçimine teşvik edeceğiz, nasıl değerlendireceğiz, ödüllendireceğiz?



BE *Teşekkür ederim. Bir başka zor konuya geçelim mi? İş ahlakı. Özlem Hocam, işletmecilik eğitiminde iş ahlakı çok eskiden beri var mı?*



ÖYÖ *Çok eskiden beri diyemeyiz ama yaklaşık on senedir zorunlu ders olarak birçok işletme bölümünün müfredatında yer alıyor.*



BE *Bu çok önemli. Bütün dünya için mi söylüyorsunuz bunu?*



ÖYÖ *Amerika'da daha eskilere dayanıyor.*



BE *Ne kadar eskilere?*



ÖYÖ *Kaliforniya Üniversitesi Ticaret Okulu'nda 1890'ların sonunda ticaret etiği dersi var. Ancak asıl 1980'ler iş etiği konusunun çok ilgi çektiği bir dönem.*



YA *Ama son dönemlerde çok daha yüksek. Bence bu konu 1980'den sonra literatüre girmeye başladı. Özellikle 2000'den sonra da değeri daha fazla anlaşılmaya ve uygulanmaya başladı.*



BE *Şimdi bu ilginç değil mi?*



YA *İyi iş liderleri etik konusuna tarih boyunca önem veriyorlar. Ancak üniversitelerdeki eğitim programlarında ayrı bir ders olarak yer alması, özellikle de yönetim bilimleri programlarında yer alması nispeten daha yeni. Genelde, "Eğitim programlarını kurgulayan insanların değerleri içinde etik değerler yoktu" demek doğru olmaz. Çünkü 1700'lerde bile var bu konular. Ancak son dönemlerde konu özellikle ön plana çıktı ve uzun vadeli entegre düşüncenin önemi vurgulanır oldu.*



ÖYÖ *İşletmenin çeşitli fonksiyonlarıyla ilgili derslerin içinde de var. Örneğin, finans ders kitaplarının bir ünitesi finans ve etik, pazarlama ders kitaplarının bir ünitesi pazarlama ve etik konusuna ayrılıyor. Ama Türkiye'de ayrı bir ders olarak verilmeye başlanması son 10 yıl içinde oldu diyebilirim.*



BE *Evet. Ben şöyle görüyorum biraz akademinin dışından baktığım zaman. İş ahlakını, ahlaklı olmakla biraz karıştırıyoruz gibi geliyor bana. Oysa benim gözlemlerime göre, iş ahlakı derslerinde öğretilmeye çalışılan şu: "Etik ölçüleri dikkate alarak çeşitli pay sahiplerinin çıkarlarını nasıl dengeleriz?" İşletme yönetiminde, çok sık karşımıza çıkan durumları çözmeye çalışan bir disiplinden söz ediyoruz burada. Yani ahlaklı olmayı öğretmiyoruz aslında insanlara. İşleri yönetirken tedarikçilerimizin, müşterilerimizin, hissedarların, toplumun ve çalışanlarımızın çıkarlarını çok farklı etkileyen durumlar çıkıyor karşımıza. Bunları en iyi şekilde, etik ölçülere en uygun biçimde nasıl dengeleriz arayışı, iş ahlakı derslerinde gençlere bu öğretilmeye çalışılıyor. Burada bir kavram karışıklığı karşımıza çıkıyor gibi geliyor bana. Tabii iş ahlakı deyince, iş insanlarımıza eleştirel gözle bakanlar da genellikle şöyle düşünüyorlar: "Bunlar iş ahlakından bahsederler, bahsederler ama iş kendi çıkarlarına geldiği zaman..."*



YA *Ceplerine bakarlar.*



BE *"İş ahlakı bir kenara atılır, önemli olan kendi çıkarlarıdır" gibi düşünceler olabiliyor. Bu konuda hoşuma giden bir karikatürü mesela hiç unutmuyorum. Bu karikatürde yönetim kurulu başkanı masanın başına oturmuş, masanın etrafında da üyeler var. Başkan, "İş ahlakına uymak son derece önemlidir" diyor; "ama tabii mantıklı ölçüler içinde kalmak şartıyla." Yani "Biz bunu söyleriz söyleriz, ama bir noktadan sonra 'bunun da mantığı artık kaçtı' deriz, yine bildiğimizi okuruz" gibi bir izlenim var. Bana kalırsa, iş ahlakını yaygınlaştırmak istiyorsak, yapılabilecek en iyi şey, "Ahlaklı davranırsan hiçbir şey yapamazsın" inancının tersini kanıtlamak; iş yaşamında hem ahlaklı hem de başarılı olunabileceğini kanıtlamaktır.*

İş ahlakının dernekleri var, iş ahlakının vakıfları var, bunlar da işi bozuyorlar bence. Yani görüntüyü bozuyorlar ve amaca hizmet etmiyorlar. Pek çoğu çok iyi niyetle kurulmuş, hiç şüphem yok. İş hayatında iş ahlakını yaygınlaştırmak için kurulmuş. Ama bir de bakıyorsunuz, skandallara adı karışmış şirketlerin yöneticileri bu kurumların prestijinden yararlanarak kendilerini aklama çabasında oluyorlar. Belli ki orada bir aklama çabası var. Daha da çarpıcısı, yine hiç unutmadığım bir anımdır. Türkiye'de oldu bu. İş ahlakıyla ilgili bir kurum bir yabancı uzman konuşmacı çağırdı. Ben de

uzmanı dinlemek üzere gittim. Konuşmanın başlığı da çok iyi hatırımda: "Neden İş Ahlakı, Neden Şimdi?" (Why Business Ethics, Why Now?)

Uzman kendi mantık çerçevesinde iyi hazırlanmış, akıcı, profesyonel bir sunuş yaptı. Sunuşun sonunda "Neden iş ahlakı, neden şimdi?" sorusunun cevabını şöyle verdi: "Çünkü iş ahlakı kamuoyu nezdinde kurumunuzun imajını yükseltmekte çok etkilidir." Şimdi ne denir buna? Eğer Türkiye'de iş camiasına iş ahlakı böyle bir gerekçeyle sunulmaya çalışılıyorsa, bu kurumlardan ne bekleyeceğiz? Ne yapmaya çalışıyor bunlar?



YA *Ben iş ahlakını aslında iyi yönetişimle çok örtüştürüyorum.*



BE *Çok güzel. Evet, katılıyorum.*



YA *İyi yönetişim, kurumsal yönetişim (corporate governance) özellikle finansal skandallar ve krizler sonrasında gündeme girdi ve birçok kural da bundan sonra ortaya kondu. Gerek OECD olsun, gerek Türkiye'de Sermaye Piyasası Kurulu veya ABD'de Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (Securities and Exchange Commission) olsun, bu skandallar sonrasında kuralları sıkılaştırmaya başladılar. Dolayısıyla kurumsal yönetişimi insanlar aslında küçük hissedarların büyük hissedarlar karşısında korunması ya da kredi veren kurumların ilgilendiği ve daha çok kaynağa ulaşmak için gerekli olan bir yaklaşım olarak algıladılar. Kitaplarımda bunun çok daha geniş bir kavram olduğunu özellikle vurgulamaya çalışıyorum. Onun için de zaten "kurumsal güven" kavramını kullanıyorum. Aslında kurumsal yönetişim sadece finans kaynaklarına ulaşmak için değil, her türlü kaynağa ulaşmak için kurumlar adına bütün paydaşlarının güvenini kazanmanın aracıdır.*

Çalışanları da buna dahildir, müşterileri de dahildir, tedarikçileri de dahildir, bayileri de dahildir ve toplum da bu kapsamda değerlendirilmelidir. Çünkü güven duyulmayan kurumlar işlerini yaparken mecburen daha pahalıya mal ederler. Örnek verelim, ödemelerini sıkıştıkça aksatan bir şirketten bahsedelim. Bu oyunu bir seferlik oynamıyorsunuz. Sürekli bir oyunun içindeyiz. Bütün tedarikçiler çok kısa bir zamanda bunun farkına varırlar ve farkına vardıkları için de, "arada gecikme olur" diye olası gecikme faizini size verdikleri fiyata eklerler. Dolayısıyla sizin şirketinizle ödemelerini düzenli yapan bir şirket arasında tedarik açısından bir maliyet farkı doğar. Veya çalışanlarını iyi yönetenle onlara bazı haksızlıklar yapan kuruluş arasında fark oluşmaya başlar. İyi çalışanlar yavaş yavaş başka tarafa gitmeye başlarlar, dolayısıyla kurumumuzun yetkinlikleri bir miktar düşer. Zaten rekabet nedeniyle son derece daralan marjlarla çalışılan bir noktaya gidiyoruz. Dolayısıyla güveni eksik olan kuruluşların kaynaklara ulaşımı biraz daha azalır, maliyetleri artar. Bu nedenle de ölçek ekonomisini yakalayamaz, öğrenme ekonomisini yakalayamaz. Uzun vadeli çıkarları açısından aslında iş ahlakı ve iyi yönetişim, kurumun kendi çıkarı için gereklidir ve bütün paydaşlarıyla alakalı bir konudur. Zaten etik dediğimiz zaman bu adillik kavramını da içerir.

İyi yönetişim neden gerekli ve yönetim kurulları neden önemli, bir bakalım. Bir kişiye, bir CEO'ya yetkileri veriyoruz. Yetki kullanımı 24 saatlik bir iştir, bir değer yaratabilmek için tüm vaktini bu işe vermesi lazım. Zaten herhangi birisine yetki verildiğinde birinci sorumluluğu ona teslim edilen varlıkları korumak, ikincisi o varlıklarla değer yaratmaktır. Birincisi korumaktır. Onun için insanları korumak da, iş güvenliği de bu açıdan yöneticinin görevidir. Elbette yönetici yetkilendirilmeli. Ancak her kim olursa olsun, özellikle önemli kararları denetlenmeli. Verilen her kararın birçok boyutu var: Kısa vadeli etkileri, uzun vadeli etkileri, riskleri, getirileri, paydaşlara olan

farklı etkileri gibi birçok boyutta etkisi var. Bunların hepsinin doğru dengede olmasını bir kişinin tek başına sürekli sağlaması çok zor. Dolayısıyla özellikle önemli strateji ve yatırım kararlarının uygulanmadan önce bir süzgeçten geçirilmesi hata olasılığını azaltıyor, riskleri azaltıyor. Bu süzgeç görevini farklı bakış açılarına sahip üyelerden oluşan bir yönetim kurulu üstlenir. Yönetim kurulunun da üç temel görevi var. Bir tanesi özen sorumluluğu var, yani o kararı değerlendirirken iyi çalışacak, bilgili olacak. İkincisi sadakat sorumluluğu var. Yani o masanın etrafında otururken sadece o kurumun çıkarlarını düşünecek, ama o kurumun çıkarlarını düşünmek demek, paydaşları unutmak demek değil. İyi yönetişim çerçevesinde adil bir şekilde bu paydaşların çıkarlarını da düşünecek. Sonuncusu da tam ve eksiksiz açıklama. Çünkü şirketin kararlarından etkilenen hissedarlar var, başka paydaşlar var. Onlara şeffaflık, hesap verebilirlik açısından tam ve eksiksiz açıklama yaptığınız zaman güven oluşturuyorsunuz.

Görüldüğü gibi hepsinin temelinde kuruma duyulan güveni artırmak var. Yönetim kurulu bu görevini ifa ederken yöneticinin önerdiği kararları onaylayarak veya reddederek işlevini yerine getirir. Yoksa "Şöyle yap, böyle yap" derlerse, denetleyemez hale gelirler. Dolayısıyla yöneticiden gelen tekliflerin kabul veya reddedilmesi yoluyla yukarıda sözü geçen dengelerin doğru oluşturulmasını sağlayacak bir yapıdan bahsediyoruz. Şirkette iyi çalışan yönetim kurulu, iyi çalışan kültür, iyi çalışan sistemlerin olduğu yerde iş etiği de daha iyi olur zaten.



ÖVÖ *Benim gözlemlediğim kadarıyla iş etiği maalesef öğrencilerin çok lüzumlu görmedikleri bir ders. Türkiye'de toplumsal normlar insanları etik davranışa yönlendirmediğinden, öğrenciler bu derste anlatılanları ne kadar içselleştiriyor emin değilim, ama en azından farkındalık yaratmak açısından önemli buluyorum. Öğrencilerin bir şeyin yasal olduğu halde etik olmayabileceğinin farkında olmaları önemli.*

İleride yönetici olarak verecekleri kararları biraz daha sorgulayacaklarını, en azından başkalarını olumsuz etkileyecek kararlar verme aşamasında biraz daha düşüneceklerini umuyorum. Bu dersler kaldırılmamalı, hatta takviye edilmeli. Demin sizin de belirttiğiniz gibi etik davranmamak kişileri, şirketleri uzun vadede mutlaka olumsuz etkileyecektir. Belki bu derslerde etik felsefesinin yanı sıra öğrencilere şu mesaj da açıkça verilmeli: Etiğe inanırsın inanmazsın ama etik davranmadığında uzun vadede sen zarar görürsün, şirketini ayakta tutamazsın.



BE *Ben de iş ahlakına uygun davranışla bir kuruluşun uzun dönemli başarısının bire bir bağlantılı olduğunu düşünüyorum. Kısa dönemde kârlarını artırmaları için kuruluşların üzerinde çok acımasız baskılar var; bunlara boyun eğip ahlak prensipleri dışına çıkan kuruluşlar belki bir yerlere gizlenebilir, "Yaptıkları yanlarına kâr kalır" ve skandallara karışmadan yollarına devam etmenin bir yolunu bulabilirler. Ama uzun dönemde kazanmaları imkânsızdır. Zaten bunun tersi geçerli olsa, bütün başarılı iş insanlarının sahtekâr olduğunu kabul etmemiz gerekir.*

Şimdi ben belki son başlık olarak biraz işletmecilik eğitimine değinmek istiyorum. Bu konuda kişisel perspektifimi kısaca ortaya koyayım. Ben işletmecilik eğitimi almadım, daha doğrusu lisans veya diploma düzeyinde almadım. Üniversitede önce fizikokimya okudum, sonra kimya mühendisliği okudum. Ondan sonra işletmecilik yüksek lisansı yapmak istedim, fakat "Git biraz çalış, ondan sonra gel, bu iş böyle yapılır" dediler. Ben de işlere bir daldım, bir daha çıkamadım ve birçok eksiğimi zor yoldan gidermek durumunda kaldım. Öğrenmem gereken konuları daha kısa süreli yönetici kurslarına giderek, kendi başıma öğrenmeye çalışarak veya uzmanlık alanlarına göre farklı kurslara giderek, zor yoldan, daha uzun süreler harcayarak öğrenmeye çalıştım. Ben geleceklerini iş yaşamında gören gençlere bunu böyle yapmamalarını öneriyorum. Mutlaka yüksek lisans düzeyinde işletmecilik eğitimi almalarını öneriyorum. Başka konulara meraklı olabilirler, benim durumumda olduğu gibi. Onları öğrenmelerinde, o konuda diploma almalarında bir sakınca yok. Ama eğer "Biz işletmeci olacağız, yönetici olacağız, yaşamımızı şirketler dünyasında geçireceğiz" diyorlarsa, bu konunun öğrenimine vakit ve çaba harcamalarını, zaman geçmeden yapmalarını öneriyorum.

Bir gözlemim de şu: Aslında işletmecilik okullarında öğretilen şeyler günün koşullarında ve çağdaş dünyanın gereklerini dikkate aldığınız zaman

o kadar önemli hale geldi ki bunların yüksek lisans düzeyinde öğretiliyor olmasını tuhaf karşılamamız lazım bugün. Bir insan ekonominin en temel ilkelerini öğrenmeden üniversiteyi dahi bitirebiliyor günümüzde, oysa ekonominin temel ilkelerini öğrenmeden aslında çağdaş dünyada olup bitenleri anlamak zor. Liderlerin, partilerin neler vaat ettiğini anlamak neredeyse imkânsız. Finansın çok temel ilkelerini bilmeden en ufak tasarruflarımızı değerlendirmek dahi zor. Borsayı anlamak neredeyse imkânsız, para yatırdığınız kuruluşları değerlendirmek ve yatırım alternatiflerini akılcı bir şekilde değerlendirmek mümkün değil. Bunlar neredeyse lisede öğretilmeli gibi geliyor bana. Oysa biz yüksek lisans düzeyinde öğretiyoruz bunları. Benim düşüncelerim bunlar, bilmiyorum katılır mısınız? Ama asıl sizden öğrenmek istediğim, yeni eğilimler nedir, bizim bilmediğimiz yeni gelişmeler nedir işletmecilik eğitiminde? Hangi konulara giderek daha fazla ağırlık veriliyor? Bizlerin gündeminde ağırlıklı olarak yer alan inovasyon ve sürdürülebilirlik gibi konular işletmecilik eğitimine yansıyor mu, eğitim programlarında bunlar yer alıyor mu? Bu konuda bizi aydınlatabilir misiniz?



ÖYÖ *Ben sizden biraz farklı düşünüyorum o konuda. Benim lisansım işletme. Bence işletme eğitimi yüksek lisansta öğrenilebilir. Ben de hep şöyle düşünmüşümdür, keşke lisansta temel bir bilim olan sosyoloji veya psikoloji okuyup sonra üzerine bir işletme yüksek lisansı yapsaydım. İki senelik bir yüksek lisansla da işletme temel kavramlarını alırdım diye düşünüyorum. Dolayısıyla bence önce lisans düzeyinde temel bir bilim okunmalı, onun üzerine işletme yüksek lisansı yeterli olacaktır.*



BE *O zaman bağdaşıyoruz, ben de onu söylemeye çalışıyorum. Genç bir insan ne konuda meraklıysa veya seçeceği meslek açısından neyi önemli görüyorsa, onun öğrenimini yaptıktan sonra....*



ÖYÖ *Evet.*



BE *Eğer özel sektörde, işletmelerde yöneticilik görevi almayı düşünüyorsa, temel eğitimini bir işletmecilik yüksek lisansıyla tamamlamalıdır.*



ÖYÖ *Evet, mutlaka. İş hayatına girecekse, özellikle üst kademelere doğru çıktıkça teknik bilginin önemi azalıyor biliyorsunuz, daha çok yönetsel yetenekler önem kazanıyor. Times Higher Education'ın her sene yaptığı bir dünya üniversiteleri sıralaması vardır. Geçen sene bir projeyle ilgili olarak üniversite yapılarını incelemiştik. Orada gördük ki, o sıralamaya giren iyi Amerikan üniversitelerinde işletme eğitimi lisans düzeyinde verilmiyor. Artık sadece yüksek lisans seviyesinde yer alıyor. Bunu fark etmiştik şaşırarak. Ayrıca, Amerika'daki üniversite yapılarında sınırların eskisi gibi keskin olmadığını, klasik bölüm mantığından uzaklaşıldığını görüyoruz. Bunun yerine, öğrencilerin kendi ilgi alanlarına göre farklı bölümlerden dersler seçerek oluşturabilecekleri esnek programların olduğunu söyleyebiliriz. Avrupa'daki iyi okullara baktığımızda lisans seviyesinde işletme eğitimi var, ama ülkemizdeki Amerikan modelini benimsemiş üniversitelerden farklı olarak ilk yıllarda branş derslerine giriyorlar. Bunun sebebini eğitim sistemlerimiz arasındaki farklılıklarla açıklayabiliriz.*

Avrupa'da lise eğitimi çok zordur. İtalya'da mesela iki tür lise vardır; fen lisesi ve klasik lise. Klasik liselerde antik Yunanca bile öğretirler. Avrupa'da öğrenciler liseyi genelde 20 yaşında bitiriyorlar. Lise eğitimi çok zor olduğu için üniversiteye daha donanımlı geliyorlar ve üniversitenin ilk yılından itibaren branş dersleri alabiliyorlar. Bizde işletme eğitimi konusunda önde gelen üniversiteler, Boğaziçi, ODTÜ, Koç, Sabancı ve onları model alarak kurulmuş pek çok vakıf üniversitesi, Amerikan modelini benimsemiş okullar. Amerika'da lise eğitimi Avrupa'dakine göre daha kolay olduğundan öğrenciler ilk iki sene matematik gibi, tarih gibi temel dersler alıyor. Alan derslerine geçmeleri genelde üçüncü yılı buluyor.

Sürdürülebilirlik ve inovasyon eğitimi dediniz. Sürdürülebilirliği daha çok farklı konu başlıkları altında görüyoruz; mesela turizmde sürdürülebilirlik, bizde turizm işletmeciliği bölümünün verdiği dersler arasında. Çevre bilimlerinin altında iklim değişikliği çalışılıyor, çok disiplinli olarak. Avrupa'da

olduğu gibi "kalkınma çalışmaları" diye ayrı bir alan yok ama farklı bölümler altında sürdürülebilirlik dersleri açılabiliyor veya araştırma alanı olarak yer alabiliyor.



YA *Ben bu sene Boğaziçi Üniversitesi Executive MBA'de sürdürülebilirlik dersi verdim.*



ÖYÖ *Evet, Executive MBA'de var. Orada da oldukça yeni sayılır. Sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve ekonomik açılardan ele alarak üç ayağını birden içeren dersler işletme lisans programlarında yaygın değil. Birleşmiş Milletler tarafından şirketler dünyasını sürdürülebilirlik konusuna angaje etmek için geliştirilen gönüllü bir girişim olan Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (Global Compact) bünyesinde Sorumlu Yönetim Eğitimi (Responsible Management Education) girişimi var. 2007 yılında kurulan bu platformun amacı dünyanın çeşitli yerlerindeki işletme okullarının eğitim anlayışlarını değiştirerek, geleceğin yönetici ve liderlerinin sürdürülebilirlik konusunda duyarlı bir biçimde yetişmelerini sağlamak. Gelişmiş ülkelerde yer alan pek çok işletme okulu platformun içinde yer alarak bu anlaşmayı imzalamış durumda. Türkiye'de önde gelen üniversiteler henüz bu platforma üye değil.*

İnovasyona gelince, inovasyon yönetimiyle ilgili dersler daha uzun süredir var, lisans veya yüksek lisans seviyelerinde inovasyon dersi veriliyor. Ar-Ge odaklı bir inovasyon anlatılmıyor, daha çok yönetim stratejilerinde, yönetim tekniklerinde inovasyon gibi konular işleniyor. Takım bazlı vaka çalışmaları yapılıyor, öğrencilerin sahaya inmeleri teşvik ediliyor. "Git şu konuyu araştır, sahadaki en son gelişmeleri aktar" gibi bir formasyonla verilmeye çalışılıyor. Öğrenci yenilikçiliği nasıl takip etmeli, piyasada nasıl koku almalı, nasıl bilgi toplamalı gibi. Ayrıca, bazı önde gelen üniversitelerin bünyesinde inovasyon merkezleri var. Bu merkezlerde inovasyon alanındaki çeşitli konularda disiplinler arası araştırmalar yürütülmekte ve yönetici eğitimleri verilmekte.



YA *Ben eğitim konusunda şu şekilde düşünüyorum. Eğitim daha aileden başlıyor ve insan ne kadar genç yaşta, ne kadar çok deneyim yaşarsa, özellikle yöneticilik açısından o kadar çabuk ilerliyor. Yani altı yaşında bisiklete binmeyi öğrenmekle 40 yaşında öğrenmek arasında nasıl bir fark varsa, kendi finansmanını sağlamayı veya başkalarından topladığı kaynakla bir sonuç elde etmeyi erken yaşlarda öğrenmiş bir insan ile işte bütün okulları bitirdikten ve beş altı sene de çalıştıktan sonra bu sorumlulukları alan insan arasında bir fark oluyor. Bunu birçok yöneticide gözlemliyorum, özellikle beğendiğim yöneticilerin çocukluk yaşlarında bir miktar ticaret yapmış olmalarını çok enteresan buluyorum. Bu tip deneyimlerle iyi girişimci ve yönetici olmanın korelasyonunun hayli yüksek olduğunu görüyorum.*

Eğitim açısından temel bilimlerin çok daha ağırlıklı olması gerektiği kanısındayım. Çünkü artık bilimsel düşünce ve bilimlerin gelişmesi o kadar hızlandı ki, iyi matematik, iyi felsefe, iyi sosyoloji bilmeyen bir insanın pazarlamada veya finansta başarılı olma şansı kalmamış vaziyette. Bir yere kadar gelebiliyor, ancak yükselemiyor temeli sağlam olmayanlar. Temeli ne kadar derin yaparsanız, binayı o kadar yükseğe çıkarsınız. Dolayısıyla özellikle lisans eğitiminde temel bilimlere çok daha önem verilmesi gerektiği kanısındayım. Birçok insana da bunu tavsiye ediyorum. Hem girmesi daha kolay hem de ileride daha başarılı olursun, lisansüstü eğitimde daha özel konulara girme fırsatın da olur.

Ben 17 yaşındaki gencin kariyer konusunda karar vermesinin güçlüğü açısından da temeli sağlam oluşturacak bir eğitim programının tercih edilmesini faydalı buluyorum. 22 yaşında biraz daha ne istediğini iyi bilir hale geliyorsun. İstediğin yüksek lisansla kendini ister işletmeci, ister finansçı,

ister bir başka konuda geliştirebilirsin. "Altyapınızı sağlam tutun" diye öneriyorum. Dolayısıyla benim eğitimle ilgili söylemek istediğim iki temel husus, biri mümkün olduğu kadar gerçek hayatla karşılaşıp, küçük deneyimler bile olsa, küçük bütçeler bile olsa, onları yönetmek, başkalarının sorumluluğunu almak. Orada yanlış yapmak, doğru yapmak ve deneyim kazanmak önemli, çünkü o deneyimler insanda kalıyor. İkincisi de temel bilimleri çok iyi oturtmak. Bunun yanı sıra yönetici olarak yetişmek için insanların çok yönlü olmasını, özellikle sivil toplum kuruluşlarına zaman ayırmasını öneriyorum. Hem toplumu öğreniyorlar hem de insanları ikna gücüyle nasıl bir yere yönlendirebileceklerini öğreniyorlar. Bu, Y ve Z nesillerini yönetebilmek açısından da önemli. "Emir demiri keser" ile gitmiyor artık işler. İkna gücüyle gidiyor.

En büyük zenginlik verebilmek. Bu verdiğiniz, bilginiz olabilir, zamanınız olabilir, bir miktar kaynağınız olabilir. Bir kaynağı verip de oradan bir sonuç elde etme becerisini öğrenmenin insanı çok zenginleştirdiğini, yöneticilik kabiliyetini de geliştirdiğini düşünüyorum.



BE *Çok güzel, çok güzel, katılıyorum söylediklerinize. Belki biraz farklı bir ekleme yaparsam: İşletmecilik eğitiminin veya kariyerini yöneticilik yaparak sürdürmek isteyen kişiler açısından, özellikle inovasyonun kazandığı önem nedeniyle, genel kültürün çok önemli olduğunu düşünüyorum. Genel kültür olmadan inovasyon olabileceğini düşünmüyorum. Çok çok derinlemesine bir uzman, çok üstün bir uzman olabilir, ama çeşitli alanlardan ilham alamıyorsa, çok farklı pencerelerden bakamıyorsa, farklı disiplinlerin birikimlerinden bir şeyler alamıyorsa, inovasyon olmuyor o zaman.*

O da maalesef biraz modern trendlere aykırı düşüyor galiba. Genel kültür sahibi olma çabasının yeterince yaygın olduğunu ben şahsen görmüyorum, ne yazık ki.



YA *Gençlerin yetişirken mutlaka bir sanat ve spor dalıyla ilgilenmesinin onlara birçok kazanım sağladığı kanısındayım. Mesela takım sporuyla uğraşan bir insanın disiplin, hızlı karar verme, takım arkadaşlığının güçlü yönlerini kullanma, zayıf taraflarını kapatabilme, maçı maçtan önce kazanabilmek için çalışma, strateji ve taktik becerileri, zaman kullanma becerileri çok daha hızlı gelişiyor. Keza, sanatla ilgilenen insanın duyarlılıkları artıyor. Daha başka bakış açılarıyla bakabilme, farklılıkların zenginliğini kavrama becerileri gelişiyor. Dolayısıyla eğitim çağlarında bir sanat ve bir spor dalıyla ilgilenmiş insanların daha avantajlı olduğu kanısındayım. Hatta yönetici seçerken eşit şartlarda olanlar arasında, özellikle basketbol, voleybol gibi hızlı takım sporları oynamış olanları tercih ederim. Eşit şartlara sahip olanlar arasında. Çünkü dediğim özellikleri içselleştirmiş oluyorlar.*



BE *Evet. Çok ilginç bir nokta. Çok teşekkür ederim.*

16 Ekim 2017

Bir Aile Şirketinin 75 Yıllık Öyküsü

Eczacıbaşı Topluluğu'nun Temelleri

Nejat Eczacıbaşı, zamanının koşullarına göre olağanüstü bir eğitim almıştı. İstanbul'da Robert Kolej'i bitirdikten sonra Almanya'da Heidelberg Üniversitesi'ne gitmiş, daha sonra ABD'de Chicago Üniversitesi'nde ve yine Almanya'da Kaiser Wilhelm Enstitüsü'nde (şimdiki Max Planck Enstitüsü) öğrenim görmüş ve araştırmalar yapmış, biyokimya alanında doktorasını alarak ülkesine dönmüştü.

> *Almanya'da yükseköğrenimimi bitirdikten sonra İzmir'e dönüp babamın eczanesinde çalışmam ve Beyler Sokağı'ndaki laboratuvarın sorumluluğunu üstlenmem çok doğaldı. Babam da bunun böyle olmasını istiyordu zaten... Ne var ki, okul sıralarından beri beni düşündüren olumsuz bir gözlem aklımdan hiç çıkmıyordu. Türkiye ekonomisi kurumlaşma aşamasına daha gelmemişti. Aile varlıkları kuşaktan kuşağa geçemiyor, girişimci bir kişinin başlatmış bulunduğu iş, arkadan gelen kuşağın eline kalınca ya kalabalık bir aile içinde dağılıyor ya da -daha da olumsuzu- yakınlar arasında geçimsizlikler yaratıyordu. İzmir'in ünlü ailelerinin varlıkları da bu nedenle daha güçlü ekonomik büyüklüklere dönüşememiş, küçük küçük parçalara bölünerek eriyip gitmişti.*
>
> *(...)*
>
> *İş yaşamına kurumlaşmanın ülkede yerleşmediği bir ortamda başlıyordum. Düşüncelerimde birtakım tasarılar oluşup duruyor ve sanayi alanında girişimler planlıyordum. O aşamadayken, baba tezgâhında kendi eğilimime dönük işlere girişmeyi, eczanenin pay sahibi olacak öteki kardeşlerin nasıl karşılayacaklarını elbette bilemezdim.*[7]

Altı erkek kardeşin en büyüğü olan Nejat Eczacıbaşı, babasının işlerini devralmak yerine tek başına kendi işini kurmaya niçin karar verdiğini *Kuşaktan Kuşağa* kitabında böyle anlatmıştı.

Nejat Eczacıbaşı'nın 1940'ların başında İstanbul'a gelerek hemen hemen eşzamanlı olarak başlattığı bazı küçük çaplı girişimlerle Eczacıbaşı Topluluğu'nun temelleri atılmış oldu: İki ayrı apartman dairesinde yapılan balık yağı ve çocuk maması imalatı, daha sonra Galata'da küçük bir ilaç üretim laboratuvarına dönüştü. 1952 yılında ilk modern Türk ilaç üretim tesisi olarak açılan Eczacıbaşı İlaç Fabrikası, zaman içinde işlerini büyüten bu laboratuvardan doğdu. Kartal'da başlatılan seramik kahve fincanı üretimi ise Eczacıbaşı Seramik Fabrikaları'nın temelini oluşturdu.

İzmir'in Eczacıbaşı'sı: Süleyman Ferit Bey

Nejat Eczacıbaşı'nın hem eczacılık, tıp ve biyokimya alanlarına olan eğilimi hem de girişimci kişiliği, kuşkusuz babası Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın etkisi altında gelişmişti.

Dedemiz Süleyman Ferit Bey, İzmir'in ilk Müslüman-Türk eczacısı olarak biliniyordu. İzmir Memleket Hastanesi'ndeki eczacılık görevinde gösterdiği başarı nedeniyle kendisine, İzmir İl Genel Meclisi kararıyla, "Eczacıbaşı" unvanını ömrü boyunca kullanma hakkı tanınmıştı. 1934 yılında soyadı yasası çıkınca da aile "Eczacıbaşı" soyadını almıştı.

Süleyman Ferit Bey, girişimcilik yönü de olan biriydi. İlk eczanesini gençliğinde İzmir'in Tilkilik semtinde açmış; daha sonra Kemeraltı'nda satın aldığı Şifa Eczanesi'ni, sadece İzmir'de ve Ege'de değil, tüm Türkiye çapında üne kavuşturmuştu. Eczanenin yakınında bir laboratuvarda başlattığı kolonya, losyon ve krem gibi kişisel bakım ürünleri ve ilaç üretimi, küçük çaplı fakat giderek genişleyen bir girişime dönüşmüştü. Süleyman Ferit Bey, Osmanlı döneminde başlayıp Cumhuriyet döneminde devam eden, İzmir'in tek ilaç ve ıtriyat imalathanesini kurmuştu. Ürettiği kolonyalar arasında "Altın Damlası" gibi, İzmir'e gelenlerin yakınlarına götürmek üzere satın aldıkları, kentin simgesi haline gelmiş ürünler bulunuyordu.

Ancak İzmirlilerin gözünde Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın asıl değeri, bir toplum öncüsü olarak kentine yaptığı sayısız hizmetten ve yurtsever kişiliğinden kaynaklanıyordu. Trablusgarp ve Balkan Savaşları'nın yol açtığı sağlık ve imar sıkıntılarının aşılabilmesi için topluma yönelik hizmetlerini sürdürmüş, Hilaliahmer Cemiyeti'nin (Kızılay) İzmir Şubesi'nin açılmasına da öncülük etmişti. Birinci Dünya Savaşı'nda ordumuz için aşevleri açmış, ilaç üreterek sıhhiyenin hizmetine sunmuş, salgın hastalıklarla mücadele için tifüse karşı halk hamamları ve tebhirhaneler açmış, bu çalışmaları nedeniyle 1917 yılında harp madalyasıyla ödüllendirilmişti. Öte yandan, İzmir Milli Kütüphanesi'nin kurucuları arasında da yer almış; ayrıca, Cumhuriyet döneminde kendi olanaklarıyla İzmir'de birçok okul ve sağlık tesisi yaptırmıştı. Süleyman Ferit

Bey, yaşamı boyunca, inandığı en önemli ilkeyi "Yurdunuzdan aldığınızı yine yurdunuza veriniz" sözleriyle ifade etmişti.

Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın biyografisini kaleme alan tarihçi ve yazar Yaşar Aksoy, *Bir Kent, Bir İnsan* kitabında Süleyman Ferit Bey'in başta çocukları olmak üzere çevresindeki gençlere öğütlerini anlatırken, onun şu görüşlerine yer veriyor:

> *Ne yaparsanız yapınız, namuslu çalışırsanız mutlaka başarıya ulaşırsınız. Türkiye geri ve yoksuldur. Yaratıcı insan girişimcidir. Cumhuriyet'i kuran kuşaklar, Türkiye'ye ulusal bir kişilik kazandırmaya çalıştılar. Şimdi yeni kuşaklara düşen görev bu toplumu dış dünyada da modern kişiliğiyle tanıtmak ve sevdirmek olmalıdır. Bu görevi yalnız ekonomi açısından ele almamak gerekir. Bilimi, teknolojisi, kültürü, sanatı ve hatta sporuyla Türkiye giderek dünyada yeni bir yer kazanmak zorundadır.*[8]

Nejat Eczacıbaşı'nın ve kurucusu olduğu, 2017 yılında 75. kuruluş yıldönümünü kutlayan Eczacıbaşı Topluluğu'nun gerçekleştirmek istedikleri, Süleyman Ferit Bey'in bu sözlerinin ışığında daha iyi anlaşılır.

Kapalı Ekonomi Döneminde Gelişen Özel Kesim Kuruluşları

Eczacıbaşı Topluluğu'nun kuruluşundan bugüne kadarki gelişme çizgisine baktığımız zaman, ülkemizdeki özel kesim sanayi kuruluşlarının çevrelerindeki ekonomik koşullara nasıl uyum sağladıklarına, bu koşullardaki değişimlere paralel olarak hangi aşamalardan geçtiklerine ilişkin önemli ipuçları elde ederiz. Özel kesim kuruluşlarımızın gelişme süreçleri kadar, ülkemizin iş insanlarının kuruluşlarıyla ilişkileri de ülke ekonomisindeki yapısal değişimlerden etkilenmiştir.

Eczacıbaşı Topluluğu, kuruluşunu izleyen yaklaşık kırk yıl içinde iç pazara yönelik bir büyüme süreci geçirmişti. Başarılı ilk girişimlerin yarattığı kaynaklar farklı alanlarda yatırımların finansmanı için kullanılmıştı. 1970'lerin sonuna gelindiğinde Eczacıbaşı, ilaç ve seramik alanlarının dışında, temizlik kâğıtları, kaynak elektrotları, ambalaj sanayi, gıda sanayi, ağır makine sanayi gibi sektörlerde faaliyet gösteren bir sınai ve ticari kuruluşlar topluluğuna dönüşmüş, bütün bu iştirakler Eczacıbaşı Holding'in şemsiyesi altında toplanmıştı.

O dönemlerde yarattıkları fonları başka sektörlerde yeni yatırımlara yönelterek iç pazarı hedef alan stratejilerle büyüyen kuruluşların çok sayıda örneğine rastlamak mümkündü. Türkiye'nin adı çok duyulan

tüm özel kesim toplulukları bu tür yatırımlarla büyüyorlardı. Bunun temelinde yatan, Türkiye'nin izlemekte olduğu, dışa kapalı ekonomik düzene dayanan ve adına "ithal ikamesi" denen kalkınma stratejisiydi. Ülkedeki yatırımların yönlendirilmesinde ithalata harcanan dövizin azami ölçülerde tasarruf edilmesi amaçlanmaktaydı, çünkü ülke ekonomisinin ihtiyaç duyduğu en kıt kaynaklardan biri dövizdi. Bir yatırımcı, daha önce ithal edilen bir ürünün üretimini yurtiçinde gerçekleştirdiği zaman, o ürünün ithalatı devlet tarafından yasaklanıyordu. Böylelikle ithalat rekabetinin bulunmadığı bir iç pazar yerli üreticiler için cazip hale getiriliyordu.

Özel kesim sanayimizin öncü kuruluşları işte böyle bir ekonomik ortamda kuruldular ve geliştiler. Ortamın koşullarında dünyaya açılmak hiç düşünülemeyecek bir strateji idi. Döviz kuru sabitti, enflasyon yüksekti ve bunun sonucunda TL her zaman aşırı değerli düzeydeydi. Korunan iç pazarda kârlılık yüksekken ihracatta hemen hemen hiç yoktu. Ekonomideki koşullar, ihracat yapan kuruluşları neredeyse cezalandırıyordu. Bu nedenle, iç pazarda ürünlerini satarak büyüyen yerli kuruluşlar iç talebin sınırlarına erişince, yurtdışı piyasalara açılmak yerine yepyeni alanlara girmeyi, birbirinden çok farklı sektörlerde yatırım yapmayı tercih ediyorlardı. Aralarında hiç bağlantı olmayan alanlarda üretim yapan birçok kuruluşu çatıları altında toplayan holdingler böyle ortaya çıktı.

Ekonomide Dışa Açılma Dönemi

Ancak 1970'lerin sonuna geldiğimizde artık bu kalkınma stratejisinin istenen sonucu veremeyeceği açıkça görülmeye başlanmıştı. İthalatı azaltmak amacıyla kurulan tesisler sadece iç pazara yönelik çalışıyor, üstelik bu tesislerin yatırım malı, ara malı ve hammadde ihtiyaçları nedeniyle Türkiye'nin döviz ihtiyacı azalacağına sürekli artıyordu. Sonuçta Türkiye'nin ihracatı da artamıyor, çoğunluğu tarım ürünlerinden oluşan bir iki milyar dolarlık bir hacme sıkışıyordu. Bu sürecin döviz yaratmak yerine döviz kıtlığına ve döviz krizlerine yol açtığı, sürdürülebilir olmadığı anlaşılmıştı. Türkiye'nin dövizi sık sık tükeniyor, sanayi tesisleri hammaddelerini ithal edemedikleri için üretimlerine ara veriyor, enerji üretimi yeterli olmadığı ve ithalatı kısıntılara uğradığı için üretim sürdürülemiyordu. 1970'li yılların sonunda Türkiye tam bir kriz ortamına girmişti.

Nitekim 1980'li yılların başına geldiğimizde Türkiye gelişme stratejisini değiştirerek dışa açık bir büyüme ve sanayileşme stratejisine geçti. Turgut Özal'ın başlattığı reformlarla gümrük duvarları indirildi;

ithalat serbestleştirildi; aşırı değerlenmiş TL'nin yarattığı, ihracatı cezalandıran ortam terk edildi; ihracatı teşvik eden koşullar oluşturuldu. "Türkiye'nin ihraç edecek neyi var ki?" diye bu politikaları eleştirenlere hükümetin açıkça yanıtı, "Uygun koşulları yaratalım, Türkiye'nin neler ihraç edebileceğini hep beraber göreceğiz" oluyordu...

Bu reformlarla birlikte Türkiye'nin sanayi kuruluşları için "ne yaparsak satarız" devri sona eriyordu. Çok uzun yıllar gümrük duvarlarının arkasında, Turgut Özal'ın deyimiyle "küvözde yaşamaya zorlanmış" sanayimiz, artık dışa açılma zorunluluğuyla karşı karşıyaydı.

Yeni Koşullara Uyum Çabaları

Batı ülkelerindeki kuruluşlar, Henry Ford'un "Siyah olmak şartı ile müşteriye her istediği rengi verebiliriz!" dediği günlerden, Walmart'ın kurucusu Sam Walton'ın, "Bir tek gerçek patron vardır, o da parasını başka yerde harcayarak, yönetim kurulu başkanından başlamak üzere hepimizin işine son verebilecek olan 'müşteri'dir" dediği günlere çok uzun bir süre içinde, çeşitli aşamalardan geçerek gelmişti. Biz ise bu geçişi çok kısa bir süre içinde gerçekleştirmek zorundaydık. Artık bizim kuruluşlarımız için de "müşteri" muhasebe defterlerinde bir "rakam" olmaktan çıkıyor, hepimizin işvereni konumuna geliyordu.

İş insanlarının ve yöneticilerin öncelikli sorunları artık eskisinden çok farklıydı. Her türlü hammadde ve ara malı serbestçe ithal edilebiliyor, bedeli ödenebildiği sürece döviz bulunuyordu. Önemli olan verimliliği ve kaliteyi artırmak, ürünleri yurtiçinde ve yurtdışında pazarlayıp satabilmekti. Bunları başarabilecek genç yöneticileri bulabilmek ve kendi kuruluşlarına çekebilmek de iş insanları için ayrı bir sorundu. Yıllarca kıtlıklar içinde üretimi sürdürebilmek için çabalamış olan iş insanlarının uykularını kaçıran sorunlar artık değişmiş, iki yepyeni sorun yaşamsal önem kazanmıştı:

> *"Müşterilerin bizim ürünlerimizi seçmeleri için neden var mı?"*
> *"Yetenekli genç insanların bizim kuruluşumuzda çalışmayı tercih etmeleri için neden var mı?"*

İşte bugün de hiç aklımızdan çıkmayan bu iki soruyla iş insanlarımız 1980'lerde başlayan dışa açılma sürecinde tanıştılar.

Yeni dönemde ihtiyaç duyulan dönüşümü gerçekleştirebilmek için yeni bir yönetim modeline gerek duyuyorduk. 1990'lı yılların ortalarında Kalite Derneği (KalDer) ve TÜSİAD'ın çalışmalarıyla Türkiye'de hızla yaygınlaşan "Toplam Kalite Yönetimi" ve bu yaklaşımın dayandığı

"İş Mükemmelliği Modeli" bu boşluğu doldurmuştu. Eczacıbaşı'nda, Nejat Eczacıbaşı'nın Türk ilacının kalitesini Türk hekimlerine kabul ettirmek için yola çıktığı günlerden beri neredeyse kutsal bir anlam kazanan "kalite" kavramı artık yepyeni bir kapsamda yönetime yön veriyordu. Topluluğun tüm kuruluşları "İş Mükemmelliği Modeli"nin ilkeleri doğrultusunda yönetim sistemlerini baştan aşağı yenilediler. Eczacıbaşı Topluluğu, "Toplam Kalite Yönetimi"ne verdiği büyük önemle sadece bu hareketin Türkiye'deki liderleri arasına girmekle kalmadı, iş sonuçlarında da çok etkileyici iyileşmeler gerçekleştirdi.

Değişen Koşullar, Değişen Stratejiler

Birdenbire radikal biçimde değişen ekonomik koşullar, birçok sanayi kuruluşu gibi Eczacıbaşı Topluluğu'nu da strateji değiştirmeye zorladı. Artık amaç, faaliyet gösterilen her alanda dünya çapında rekabet gücüne ulaşmak olmalıydı. Topluluk bazı alanlardan, kuruluşlardaki hisselerini ortaklarına bırakarak çekildi, buna karşılık rekabet gücünün yüksek olduğu alanlara odaklandı. Yeni yatırımlarla bağlı kuruluşların verimlilik ve kalite düzeyi yükseltildi, teknolojileri iyileştirildi, yönetim sistemleri yeniden düzenlendi ve ihracatları güçlendirildi. Eczacıbaşı Topluluğu eskisine göre sayıca daha az sektörde çalışan; yapı ürünleri, sağlık, tüketim ürünleri ve öncelik verdiği birkaç başka alana odaklanan bir sanayi kuruluşuna dönüştü. Ancak çalıştığı alanların tümünde piyasa payları, ihracat oranları, kalite düzeyleri ve mali bünye bakımından çok daha güçlü bir yapıya kavuştu.

Bazı yabancı ortaklıkların gerçekleştirilmesi de bu döneme rastladı. Artık dünyanın önemli kuruluşları Türkiye pazarına ilgi duyuyorlar, Türkiye'ye girerken güvenecekleri firmalarla işbirliği yapmayı ve ortaklıklar kurmayı bazı durumlarda tercih ediyorlardı. Eczacıbaşı bu süreçte temizlik kâğıtları, tüketim ve kişisel bakım ürünleri, kaynak teknolojisi, serum üretimi gibi konularda, hepsi de yüzde 50-50 esasına göre olmak üzere, kendi konularının dünya liderleriyle ortaklıklar kurdu.

Eczacıbaşı Topluluğu örneğine bakıldığında, yönetimde yerleşik alışkanlıkları değiştirmenin stratejileri değiştirmekten daha zor olduğunu ve daha fazla vakit aldığını görürüz. Onyıllar boyunca topluluğu başarıyla yönetmiş, kuruluşa ve kurucu aileye sevgi ve saygıyla bağlı olan bir yönetim kadrosunu kısa sürede yenilemek kolay değildi. Üstelik yönetimde profesyonelleşme, Nejat Eczacıbaşı'nın bu yöndeki güçlü iradesine rağmen, o zamana kadar ancak aile ilişkilerinin sınırladığı

ölçüler içinde gerçekleştirilebilmişti. Yöneticilik kariyeri için Eczacıbaşı'yı seçmek arzusunda olan genç yetenekler, organizasyonun en üst kademelerine baktıkları zaman, kritik yönetim görevlerinde aile üyelerini görüyorlardı. O yıllarda ekonomik koşullardaki değişim karşısında zorlanan, sanayimizin önemli kuruluşlarının pek çoğu benzer sorunlarla karşı karşıyaydı.

21. Yüzyıla Girerken Ekonomimiz

Sanayinin ve ekonomimizin yapısı açısından dışa açılma süreci olumlu sonuçlar yarattı. Türkiye'nin ihracatı hızla arttı, ülke sanayisi birçok alanda uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek güce ulaştı. 31 Aralık 1995'te AB ile Gümrük Birliği Antlaşması'nın yürürlüğe girmesiyle ekonomimizin dışa açılmasında yeni bir aşamaya geliniyor, Türkiye pazarı AB ülkelerinde üretilen sanayi ürünlerine tamamen açılıyordu. Antlaşma, doğası gereği farklı sektörler üzerinde farklı etkiler yaptı. Olumlu ve olumsuz yönleri hâlâ tartışılan Gümrük Birliği Antlaşması sanayimiz açısından son derece kritik bir dönüm noktasıydı.

2000'li yıllara yaklaşırken, tüm bu kazanımlara rağmen ekonomimizdeki tüm sorunların çözülebilmiş olmadığı da bir gerçekti. Sanayi kuruluşlarına büyük zorluklar yaşatan ve gelişmelerini kısıtlayan bazı sorunlar bu dönemde de devam etti: Bu sorunlardan biri enflasyondu. Türkiye çok uzun yıllar yüksek oranlı enflasyon yaşamıştı. Yüksek enflasyon Türk ekonomisine sayılamayacak kadar çok zarar vermişti. Gelir dağılımını bozmuş; yabancı sermaye girişlerini engellemiş; sanayi kuruluşlarının işletme sermayelerini eritmiş; yatırım güçlerini törpülemiş; ileriyi görme ve plan yapma olanaklarını ortadan kaldırmıştı. Türkiye, iktisatçıları da şaşırtarak, onyıllar boyunca yüzde 60-70'ler düzeyinde yüksek enflasyon yaşamış ve bunun bedelini çok ağır ödemişti.

Sanayimizin baş etmek zorunda kaldığı bir başka sorun belirli aralıklarla ortaya çıkan finansal ve ekonomik krizler olmuştu. Bu krizlerin temel nedenlerinden biri bankacılık sisteminin zayıflığıydı. 1994'te, ardından 2001'de, döviz kurlarının, faizlerin, enflasyonun çok yüksek oranlara bir gecede fırladığı, bunların sonucunda üretimin gerilediği ve ekonominin küçüldüğü ciddi krizler yaşanmıştı.

Üçüncü büyük sorun siyasi istikrarsızlıktı. Güçsüz hükümetler gerekli reformları yapmakta yetersiz kalıyordu. Görev süreleri bir iki yılı aşmayan bakanlardan ve bürokratlardan önemli bir icraat beklemek mümkün olmuyordu. Hükümet değişikliği, seçimler hiç gündemden düşmüyor, siyasi belirsizlik ortamı sürüp gidiyordu.

Yeni Bir Krizle Gelen Reformlar

2001 krizi Türkiye ekonomisinde yeni reformların kapısını açtı. Krizden sonra Ekonomi Bakanı olarak görev alan Kemal Derviş'in hazırladığı reform paketiyle ekonominin güçlendirilmesi yönünde somut adımlar atıldı. Kamu finansmanında ve banka sisteminde önemli düzeltmeler gerçekleştirildi: Yapısal nitelikli çok sayıda yeni düzenleme yapıldı; Merkez Bankası'nın para politikası araçları kullanımına, fiyat istikrarına öncelik verecek şekilde serbestlik getirilmesi sağlandı; uluslararası finans kurumlarından mali destek alındı.

Bu önlemlerin olumlu sonuçları kısa sürede görüldü. 2002 yılında iktidara gelen AK Parti hükümetinin de akılcı ekonomi politikaları sürdürmesiyle Türkiye enflasyonun geçmişe göre düşük düzeylerde tutulduğu istikrarlı bir büyüme sürecine girdi. Artık Türkiye'de siyasal istikrarsızlık, yüksek enflasyon ve finansal krizler dönemi sona ermiş gibi görünüyordu. Türkiye'de geçmişteki krizleri yaratmış olan temel nedenler büyük ölçüde ortadan kalkmıştı. Ülke son olarak 2009 yılında bir ekonomik kriz yaşadıysa da, daha öncekilerden çok farklı olarak bu kriz Türkiye'nin dışındaki nedenlerden kaynaklanmıştı. Sağlam bankacılık kesimi, bağımsız bir Merkez Bankası ve iç talep daralmaları karşısında sahip olduğu ihracat potansiyelini değerlendirebilen, rekabet gücü artmış bir sanayi sektörü ile Türkiye dünya ekonomisindeki dalgalanmalara karşı daha dayanıklı duruma gelmişti.

2000'li Yılların Getirdikleri

Eczacıbaşı Topluluğu 2000'li yılları dışa açılma stratejisini daha ileri aşamalara ulaştırarak değerlendirdi.

Bu dönemde, gelecekte fazla katkı beklenmeyen bazı sektörlerden çekilme kararı alındı. Özellikle, kuruluşumuzun geleneksel faaliyet alanlarının başında yer alan ilaç sektörünün geleceğine ilişkin kaygılar bizi çok düşündürüyordu. Küreselleşme süreci ilaç sektöründe birleşme ve satın almalarla dev uluslararası şirketlerin oluşmasına yol açıyordu. Bu devasa şirketler bir taraftan ölçek ekonomisinin getirdiği sinerjilerle maliyetlerini düşürürken, diğer taraftan lisans ilişkisinde oldukları bizler gibi yerel ortaklarından satış ve pazarlama faaliyetlerini devralmak için girişimlerde bulunuyorlardı. Azalan rekabet gücü ve artan fiyat baskısı, girdileri ağırlıklı olarak yabancı para, gelirleri ise yerel para birimi olan ilaç sektörünün kur risklerine karşı kırılganlığını artırıyordu.

Tüm bu değişimleri değerlendirerek 2007 yılında eşdeğer ilaç üretimine son vermemiz Eczacıbaşı Topluluğu açısından son derece önemli

bir stratejik karar oldu. Ancak Eczacıbaşı sağlık sektöründe varlığını devam ettirecekti; radyofarmasötik ürünler alanında yeni yatırımlara ve biyoteknolojide yeni girişimlerin hazırlıklarına başlandı.

90'lı yılların sonlarında, özellikle "Toplam Kalite" yaklaşımıyla yönetim sistemlerinde sağlanan önemli iyileştirmelerin meyveleri alınıyordu. İnovasyonda ve tasarımda yapılan yeni atılımlarla özellikle Yapı Ürünleri Grubu'na yeni bir ivme kazandırıldı. Bu iş kolunda tüm dünyada ilgi çeken bir İnovasyon Merkezi kuruldu. Özellikle VitrA, tasarıma verilen önemle Türkiye'nin tasarım liderleri arasına girdi, Avrupa pazarında da tasarımlarıyla beğenilen bir marka durumuna geldi. Yapı Ürünleri Grubu'nda dış pazarların geliştirilmesine ağırlık verilerek Almanya'da yeni markalar ve üretim tesisleri satın alındı; Rusya'da yeni üretim tesisleri kuruldu. Artık Eczacıbaşı Topluluğu toplam satışlarının yüzde 50'sini yurtdışı pazarlara yapan, Türkiye dışında kendi markalarıyla satışı önemli miktarlara ulaşan bir sanayi kuruluşları topluluğu olmuştu.

Ancak bir yandan da bu süreç bize, gerçek anlamda "dünya markaları yaratma"nın göründüğü kadar kolay bir hedef olmadığını gösteriyordu. Tüm Türk firmaları için olduğu gibi Eczacıbaşı kuruluşları için de kendi öz pazarımızın, yani Türkiye pazarının aslında küçük bir pazar olması, yurtiçinde elde edilen kazancın uluslararası pazarlarda markalaşmak için gerekli fonları sağlayamaması sonucunu getirmişti. Ülke sınırları dışında hatırı sayılır pazar paylarına sahip markalar geliştirmek için, çok uzun dönemli bir perspektifle planlanan ve sabırla sürdürülen çalışmalara ihtiyaç vardı.

2000'li yıllarda yönetimimizin odaklandığı konulardan biri de "sürdürülebilirlik" oldu. Geçen yüzyılda değişimin itici gücü olan "küreselleşme"nin bu rolü "sürdürülebilirliğe" bıraktığı artık açıkça belli oluyordu. Sürdürülebilirliğe ilişkin çalışmalara hız verildi, sürdürülebilirlik ölçümleri kuruluşlarımızın performans kriterlerine dahil edildi, sürdürülebilirliği destekleyen inovasyon projeleri başlatıldı. Günümüzde ise dijitalleşmenin önceliklerimiz arasında yükselmekte olduğunu görüyoruz.

Bugün geldiğimiz noktada Eczacıbaşı'nın en önemli sorunları, Türkiye'de kapalı ekonomi döneminin sona ermesinden bu yana geçen yaklaşık kırk yıllık süre içinde büyük gelişme sağlayan sanayimizin henüz çözülememiş sorunlarından farklı değildir: İnovasyon kültürünün zayıflığı ve uluslararası markaların eksikliği...

Bu sorunları aşmak zorundayız, ancak aile şirketlerinin kendilerine özgü gündemlerinin en tepesinde yer alan bir üçüncü maddeyi de hiç ihmal etmeden: Kurumsal yönetimimizi güçlendirmek...

Kurumsallaşmaya Doğru İlk Adımlar

Aile ilişkilerine çok büyük önem veren Nejat Eczacıbaşı, kurucusu olduğu şirketler topluluğunun yönetiminde iş yaşamı boyunca kardeşleriyle birlikte çalıştı. Genç yaşta yaşamını kaybeden Vedat Eczacıbaşı da dahil olmak üzere, amcalarımız Kemal, Haluk, Melih ve Şakir Eczacıbaşı, topluluklukta üst düzey yönetim sorumlulukları üstlendiler. Tüm kardeşlerinin kuruluşta görev alması Nejat Bey için bir mutluluk kaynağı olduysa da, zaman zaman kaçınılmaz olarak ortaya çıkan aile içi gerginliklerin kuruluşa yansıması, aile üyelerinin yönetimde taşıdıkları ağırlığın genç yöneticiler üzerindeki caydırıcı etkisi gibi sakıncaları da beraberinde getirmişti.

Bununla birlikte Eczacıbaşı, topluluğun kurucusu henüz hayattayken profesyonel yöneticilere ciddi anlamda yetki devrinin gerçekleştirildiği, kurumsallaşmaya yönelen ilk aile şirketlerinden biri olmuştu. Nejat Eczacıbaşı'nın, örgütlenme, disiplin, profesyonellik ve uzmanlaşmaya dayalı inanç ve tercihleri, kuruluşun da yönünü daha en erken dönemlerde belirlemişti. Yönetim süreçleri tanımlanmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiş, her alanda yönetmelikler hazırlanmış, yazılı hale getirilen politika ve kurallara, kurucunun kararlı tutumu sayesinde, titizlikle uyumu özendiren bir kurum kültürü gelişmişti.

Nejat Bey, kendi kuruluşlarının yanı sıra, genel olarak iş dünyamızda da profesyonel yönetim anlayışının gelişmesi amacıyla çabalara girişmişti. Koç Grubu'nun kurucusu merhum Vehbi Koç ile birlikte Türk Eğitim Vakfı'nın kuruluşunu gerçekleştirmişlerdi. Aynı şekilde, daha 1960'larda, Türk Sevk ve İdare Derneği'nin kurucuları arasında yer almış ve İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü'nün kuruluşunda görev üstlenmişti.

O yıllarda özel kesimde profesyonel yönetim anlayışının ne derecede benimsenmiş olduğunu, Nejat Eczacıbaşı'nın *Kuşaktan Kuşağa* kitabındaki şu satırlar çok güzel özetliyor:

> *Özel kuruluşlardan işletme enstitüsünün çalışmalarına katkıda bulunacak maddi olanağı sağlamak kolay olmadı. Yardım toplamak için ziyaret ettiğimiz iş sahiplerince bazen acayip biçimde karşılanıyorduk. Enstitünün ne görev yapacağını soran iş sahibine, "sizin işinizi daha iyi yönetecek eleman yetiştirmek istiyoruz" deyince, adamın bir ölçüde tepesi atıyor, bir iş kurmakla her sorunun çözüldüğünü sanan ve kendisinden başka kimsenin kurduğu işi daha iyi yönetebileceğini düşünemeyen kurucu bize adeta kızıyordu.*[9]

Doğal olarak, o sırada böyle düşünen girişimcilerden birçoğu, zaman içinde kuruluşlarının yönetiminde profesyonelleşmeye yöneldiler; ancak Eczacıbaşı için farklı olan, kurucunun, daha işini yeni kurduğu dönemde kurumsallaşmaya içten inanıyor olması ve bunu kendi kuruluşlarının kültürüne yerleştirmeye çalışmasıydı. 80'li yıllarda uluslararası kuruluşlarla girişilen ortaklıklar ve topluluk kuruluşlarının bazılarının halka açılmaları da, kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmuştu. Bütün bunlara rağmen aile üyelerinin topluluğun tepe yönetiminde icra görevlerindeki ağırlığı devam ediyordu.

Eczacıbaşı'nda Kuşak Değişimi

Eczacıbaşı'nın yönetiminde ilk kuşak değişimi, babamız Nejat Eczacıbaşı'nın 1993 yılında ölümünden sonra meydana geldi. Daha önceki yıllarda Nejat Eczacıbaşı, Eczacıbaşı'nın Onursal Başkanı olarak Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu'ndaki görevinden çekilmiş, başkanlığı kardeşi Şakir Eczacıbaşı'ya bırakmıştı. Ancak Nejat Bey'in her zaman en yakın yardımcısı olmuş, toplulukta çok önemli hizmetler yapmış olan Şakir Eczacıbaşı da artık emeklilik aşamasına gelmişti. Şakir Bey yönetim kurulu başkanlığını bana bıraktı, kardeşim Faruk Eczacıbaşı ise başkan yardımcılığını üstlendi. Böylece, ikimiz de topluluktaki icra görevlerimizden ayrılıyor, daha önceden üzerinde anlaşmış olduğumuz ilkeler uyarınca üst yönetimde rolleri paylaşmış oluyorduk. Çocuklarımızın yetişme sürecinde onlara kuruluş içinde deneyim kazanma olanaklarının kapatılmaması, ancak sırası geldiği zaman onların da kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde görev almaları gerektiğini düşünüyorduk.

Bu görev paylaşımının gerçekleştirilmesi ve Şakir Eczacıbaşı'nın emekliye ayrılmasından sonra icra görevlerinde hiç aile üyesi kalmıyor, toplulukta profesyonel yönetim bir adım daha ileriye taşınmış oluyordu. Artık profesyonel yöneticilerin sadece bağlı kuruluşların değil, topluluğun da yönetiminde en üst düzeyde görevler almalarının yolu açılmıştı. Bu sayede Sezgin Bayraktar, Erdal Karamercan gibi çok değerli ve deneyimli yöneticiler toplulukta başyöneticilik görevini üstlendiler ve yıllar içinde topluluğun gelişmesine büyük katkılarda bulundular. 2017 yılında topluluk içinden yetişmiş başka bir yöneticimiz, Atalay Gümrah başyöneticilik görevini devraldı.

Eczacıbaşı'nda yönetimin birinci kuşaktan ikinci kuşağa geçişi tam anlamıyla bir başarı öyküsüdür. Bu başarının dayandığı nedenlerden biri, kurucunun kendisinden sonra yürürlüğe girecek düzen konusunda düşünmesi ve iki oğlu arasında görüş birliği sağlaması olmuştu. Ama daha önemli bir neden, kuşkusuz yönetimi devralan kardeşlerin aynı değerleri

benimsemiş olmalarıydı. Aynı aile tarafından yetiştirilmiş; aynı baba ile çalışarak şirkette deneyim kazanmış; yatırım, büyüme, sosyal sorumluluk, kurumların devamlılığı, profesyonel yönetimin önemi gibi kritik konularda tıpatıp aynı düşünceleri paylaşan iki kardeşin tam bir fikir birliği içinde topluluğu yönetmelerinde hiçbir sorunla karşılaşılmadı.

75 yıllık tarihi boyunca, sermaye yapısındaki ağırlık bakımından aile şirketi niteliğini koruyan Eczacıbaşı Topluluğu, kurumsallaşma hedefine doğru istikrarlı biçimde yol aldı. Geleceğe bakarken, aile şirketi olmanın kurumlara güç katan yönlerini de düşünerek kurumsal yönetimi geliştirmek ailenin ve üst yönetimin en önemli öncelikleri arasında bulunuyor. Ailemizde bizden sonraki kuşağı oluşturan çocuklarımız, Emre, Esra, Sinan ve Murat, hem mükemmel düzeyde eğitim almış hem de aile ve kurum değerlerini tam anlamıyla özümsemiş gençler olarak kuşkusuz bu süreci çok daha ileri noktalara taşıyacaklar.

Aile Şirketlerinin Güçlü Yönleri

Tüm ülkelerde kuruluş türleri arasında birinci sırada yer alan "aile şirketleri" Türkiye'de de şirketlerin yüzde 95'ini oluşturuyor. Aile şirketleri, azgelişmiş ekonomilerde, gelişmişlere oranla daha büyük bir paya sahipler. Bu durumun nedenleri arasında yapısal ve kurumsal çerçevenin yetersizliği çok önemli bir rol oynuyor. Bu ülkelerde, adalete ve sözleşmelerin geçerliliğine karşı güvensizlik, aile mensupları dışında kalanlara güven duymama eğilimini güçlendiriyor. O nedenle de iş sahipleri aileden olmayan kişilerle ortaklıklar kurmak ya da iş yönetimini onlara devretmek konusunda çekingen davranıyorlar. *World Values Survey* [Dünya Değerler Araştırması] gibi ülkelerarası karşılaştırmalı araştırmalar, Türkiye'de sorunun ne kadar derin olduğunu ortaya koyuyor.[10]

"Aile dışındakilere güvenmeme" eğiliminin, Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarının gelişmesini önlediği gibi, profesyonel yönetime geçişi ve halka açılmayı da geciktirmiş olduğunu söyleyebiliriz.

Aile şirketlerinin ekonomilere olan büyük katkılarının yanı sıra, yönetimin etkinliği bakımından sağladığı bazı önemli yararlar olduğunu da unutmamak gerekiyor. Aile şirketlerini sosyo-ekonomik gelişmenin geri aşamalarına ait ticari kuruluşlar olarak görmek doğru bir düşünce değildir. Tersine, iyi yönetilen aile şirketleri, yönetimde ve kurum politikalarında sürekliliği daha kolay sağlayabiliyor, daha güçlü bir kurum kültürünü yaşatabiliyor. Ayrıca, kısa dönemde kârların artırılması baskısı altında bulunmadıkları için, uzun dönemli stratejilere olanak tanımak gibi üstünlüklere sahip olabiliyorlar.

Aile işletmelerinin, bunalımların birbirini izlediği ve kamu kuruluşlarına güvenin azaldığı bir dönemde, süreklilik ve tutarlılık arayan insanlar için bir güven kaynağı oluşturduğunu da görüyoruz. İstikrar arayışındaki insanlar, değişime ayak uydurmaya çalışırken tutunabilecekleri, kendilerine yakın buldukları kurum ve geleneklere ihtiyaç duyuyor.

Eczacıbaşı'nın kuruluşundan bugüne kadar geçen süre içinde, ülkemizde her alanda çok büyük değişimler gerçekleşti. Hükümetler değişti, toplumun temeli kabul edilen kurumlar ortadan kalkarken siyasi partiler kapandı, yerlerine yenileri kuruldu... Tüm bu gelişmeler süresince Eczacıbaşı bir yandan işlerini geliştirdi, bir yandan da toplumsal hizmetlerini sürdürdü: Eczacıbaşı Tıp Ödülleri ile bugün de devam eden bilimsel araştırmaları destekleme geleneği, 1959 yılında başlatılmıştı. Nejat Eczacıbaşı'nın öncülüğünde Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti adıyla kurulan, daha sonra TESEV'e dönüşen kurum, 1961'den bu yana toplumsal ve ekonomik sorunlara yönelik çözüm arayışlarına katkıda bulunuyor. Basketbol, voleybol gibi amatör sporların ülkemizde dünya standartlarına yükselmesinde büyük katkıları olan Eczacıbaşı Spor Kulübü, 1966'dan bu yana ülkemizde spora hizmet ediyor. Türkiye'ye ilk defa Avrupa Şampiyonluğu Kupası'nı getiren, üç Avrupa kupası kazanan, iki defa da dünya şampiyonu olan Eczacıbaşı VitrA Kadın Voleybol Takımı, 17 yıl arka arkaya Türkiye şampiyonu olarak *Guinness Rekorlar Kitabı*'nda yer aldı. Nejat Eczacıbaşı'nın öncülüğünde kurulan İstanbul Kültür Sanat Vakfı'nın düzenlediği uluslararası festivaller, Eczacıbaşı tarafından 1973'ten bu yana destekleniyor. Türk resim sanatının seçilmiş örneklerinden oluşan Eczacıbaşı Sanat Koleksiyonu 1950'li yıllarda başlatıldı, her yıl aralıksız yapılan yatırımlarla genişletildi ve 2018'de 14. kuruluş yıldönümünü kutlayan İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin temelini meydana getirdi. Eczacıbaşı, çıkardığı yıllık ve sanatçı kitaplarıyla 1968'den bu yana fotoğraf sanatına katkı sağlıyor. Bunlar gibi, Eczacıbaşı'nın yıllardır süren birçok çalışması bulunuyor.

Bunlar, toplumdaki istikrar ve süreklilik ihtiyacını karşılayan etkinlikler ve kurumlar olarak önem taşıyor. Bu işlevin yerine getirilebilmesi ise, bir özel girişimcinin kurduğu ve kültürünü belirlediği bir aile şirketi sayesinde mümkün oluyor. Eczacıbaşı'nda, toplumsal yaşamın birçok alanına katkıda bulunma geleneği, kurucumuzun bu yöndeki eğilimi ve desteği ile kurumsallaştı. Bu geleneğin, profesyoneller tarafından yönetilen, halka açık bir şirkette yerleşmesi, belki bu kadar kolay olmazdı.

Kurucuların Kişiliği ve Kurum Kültürü

Aile şirketlerinin çoğunluğunun en güçlü yanının ise, aynı zamanda tepe yöneticilik işlevlerini de yerine getiren sahipleri olduğunu görürüz. Bazen şirketlerin kurucuları, üniversitede yöneticilik eğitimi almasalar da profesyonel yöneticilerin her zaman elde edemedikleri üstün yönetim becerilerine sahip olabiliyorlar. Böyle iş insanlarıyla karşılaştığımızda, başarılarının nedenini anlamakta gecikmeyiz: Sürekli olarak işlerinden söz etseler de ilginç bir kişilikleri vardır. Akılları günde 24 saat işlerine yoğunlaşır, işlerinin tüm ayrıntılarını bilir, meraklı ve dünyaya açık olurlar. Her şeyle ilgilenirler, hep yenilik peşinde koşarlar, her deneyimden ders çıkarmaya çalışırlar ve elde ettikleri her bilgiyi işlerinde uygulamak için çaba gösterirler. İşte, hocaların ve ders kitaplarının bir CEO'da (veya bir başyöneticide) bulunması gerektiğini belirttikleri özellikler bunlardır... Böyle bir kişi, yönetim görevlerini bir başkasına devretmeye karar verecek olsa, yerine aday gösterilebilecek kişi sayısı fazla olur mu?

İş hayatında bulunduğum sürede, Türkiye'nin en önde gelen iş insanlarını tanıma ve hatta bazılarıyla birlikte çalışma şansına sahip oldum. Vehbi Koç'la tanıştığımda, kuruluşları çoktan ileri profesyonelleşme düzeyine ulaşmıştı. Ancak bundan önce, çok uzun süre Vehbi Koç, şirketlerinin hem kurucusu hem de en üst yöneticisi olmuştu. Kendisi yetkilerini daha ilk dönemlerde bir başka yöneticiye devretmiş olsaydı, acaba hangi üstün nitelikli yönetici Koç Topluluğu'nu Vehbi Koç'un getirdiği yere taşıyabilirdi?

Aynı şekilde, Sakıp Sabancı'nın liderliği, Sabancı Topluluğu'nun bir dünya devi olmasında tartışılmaz bir rol oynadı. Bugün Sabancı Topluluğu hepimize gurur veren bir başarı örneği olarak karşımızda duruyor. Acaba bu başarı, Sakıp Bey yetkilerini zamanından önce bir profesyonele devretseydi, gerçekleşebilir miydi?

Kurucuların güçlü kişilikleri, olumlu ve olumsuz yönleriyle, kurdukları şirketlerin kurumsal kültürünü de belirler. Kurucu, düşünceleri, sözleri, yönetim yaklaşımı, iş ahlakı anlayışı, önem verdiği ve vermediği konularla kurumda çalışanların davranışlarını etkin biçimde yönlendiren bir ilkeler ve kurallar demeti oluşturur. Yazılı olmayan, fakat çalışanlara, kurumda nelerin kabul gördüğü, nelerin görmediği konusunda rehber olan bu ilke ve kurallardan kurum kültürü doğar. Kurum kültürünün, kurucusunun kişiliğinden kaynaklanan temelleri, kuruluşun "değerler"inde ifadesini bulur. Bu değerler kurumda yaşatıldığı sürece kurucuların kişilikleri, kendileri çekildikten sonra da kurum kültüründe yaşamaya devam eder ve bazen nesiller boyunca kurumda etkisini hissettirir.

Nejat Bey'den Öğrendiklerimiz

Eczacıbaşı, güçlü bir kişiliğe sahip bir kurucunun oluşturduğu köklü kurum kültürüne güzel bir örnektir. 1993 yılında Nejat Eczacıbaşı'nı kaybettikten sonra topluluğumuzda yaptığımız ilk işlerden biri kendisinin bize miras bıraktığı kurum kültürünü üst yönetimin katılımıyla tartışmaya açmak olmuştu. Hepsi kuruluşumuzda uzunca süreler çalışmış, Nejat Bey'i yakından tanımış yöneticilerin, onun ilkelerini ve kurum kültürümüzün belirleyici niteliklerini nasıl algıladıklarını, Eczacıbaşı'nın herkesçe kabul edilen değerlerinin neler olduğunu saptamaya çalışıyorduk. Elbette tartışmalarda hareket noktası, hepimizin Nejat Bey'le birlikte çalışırken kendisinden öğrendiklerimizdi.

Babamdan neler öğrendiğim bana sorulduğunda, birlikte geçen yaklaşık 20 yıllık iş yaşamımızın derslerini şu şekilde özetlerim:

- "Kendi kendisine saygısı olmayan" insanlardan uzak durmak... Nejat Eczacıbaşı, yasaklardan, kurallardan ve yönetmeliklerden önce, kendi ilkeleri ve değerlerine göre davranan insanları çevresinde görmek isterdi. Bir insan için "Onun her şeyden önce kendisine saygısı yok" sonucuna varmışsa, o kişinin Nejat Bey'in güvenini kazanması bir daha mümkün olmazdı. Nejat Bey'e göre, insanın işine saygısı, başka insanlara saygısı, topluma saygısı, doğaya ve çevreye saygısı, öncelikle "kendine saygı" ile başlardı.

- Sorumluluk alabilen insanları aramak... Nejat Bey'in iş yaşamında en beğendiği insanlar, işlerini iyi yapmakla yetinmeyip, gereğinde işlerinin tanımlanmış sınırlarını aşarak sorumluluk almaktan korkmayan insanlardı. "İş ve sorumluluk verilmez, alınır" sözünü sık sık tekrarlardı.

- Kendini geliştirmesini seven insanlarla çalışmak... Nejat Bey, durmadan öğrenmek, kendini geliştirmek için çaba gösteren, kendi deyişiyle "merakları olan" insanlara hayranlık duyar, böyle insanlarla çalışmaktan ve dostluk etmekten mutlu olurdu.

- Karşı görüşleri dinlemek... Nejat Eczacıbaşı, karşı görüşleri dinlemeden doğruları bulmanın mümkün olamayacağına inanırdı. "Durun bakalım, onlar ne diyor, onları da dinleyelim" sözünü ondan çok sık duyardık. Yönettiği kurumlarda yerleştirdiği katılımcı yönetim yaklaşımı kadar, karşıt görüşlerin bir platformda tartışılması amacıyla 1961'de kurduğu Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti gibi kurumlar da bu anlayışın ürünüydü.

- Sosyal sorumluluğun önceliği... Nejat Bey, toplumsal gelişmenin bir bütün olarak görülmesi gerektiğini söyler, "Sağlıksız bir ortamda hiçbir kurum sağlıklı kalamaz" derdi. Bir toplumun zenginleşmesiyle gelişmesinin aynı şey olmadığını çeşitli örnekler vererek anlatmayı severdi. O nedenle, sanayi ve ticaret alanındaki öncü kuruluşların da sadece ekonomik faaliyetlerle yetinemeyeceklerine dayanan bir sosyal sorumluluk anlayışı vardı. İstanbul Kültür Sanat Vakfı, bu görüşler doğrultusunda kuruluşuna öncülük ettiği kurumlardan biriydi.

- Ülkesinin parlak geleceğine ve potansiyeline inanmak... Nejat Bey'in ülkesine ve ülkesinin insanına inancı sonsuzdu. Ona göre, Türkiye'nin geleceğine güvenmemek, ancak Türkiye'nin gerçekleştirmiş olduğu eşsiz atılımları bilmemek veya anlamamakla mümkün olabilirdi. Türkiye'nin yeterince bilinmeyen gücü, onun deyişiyle "dünyanın en iyi saklanmış sırrı" idi.

Bugün özenle korumaya çalıştığımız "Eczacıbaşı Değerleri"nin temelinde kurucumuzdan aldığımız bu dersler yatar.

Aile Şirketlerinin Ömrünü Uzatmak

Aile şirketlerinin güçlü yönleri yanında, göz ardı edilmemesi gereken bazı zayıflıkları da vardır. Bunların başında, aile şirketlerinin büyük bölümünün kısa ömürlü olmaları gelir. Araştırmalar, çok az sayıda aile şirketinin birinci kuşaktan ikinci ya da üçüncü kuşağa geçişte varlıklarını koruyabildiğini ortaya koyuyor.

Ichak Adizes, *Corporate Lifecycles* [Kurumsal Yaşam Döngüleri] adlı kitabında, önce şöyle bir soru soruyor: "Bir şirketi aile tuzağında öldürmek için kaç kuşak gerekir?"

Sonra cevabı da yine kendisi veriyor: "Üç! - Meksikalılar, 'Baba tüccar, oğul playboy, torun dilenci' diyorlar. Çinlilerin konuya ilişkin özlü sözü ise şöyle: 'Köylü çarığından köylü çarığına, üç kuşakta...' Amerika'da simge olarak gömlek kullanılıyor: 'Kolsuz gömlekten kolsuz gömleğe, üç kuşakta...'"[11]

Belli ki, kurumların uzun ömürlü olmaları için sorunlara doğru tanılar koymak, çareler araştırmak, aile şirketleri için çok önemli bir konu...

Yönetim bilimi hocaları ve danışmanlar, aile şirketlerinin tipik sorunlarıyla başa çıkabilmek için, ailenin servetinin yönetimini şirketin

yönetiminden ayırmak, "aile konseyi" oluşturmak, yönetim kuruluna dışarıdan uzmanlar getirmek ve aile üyelerini yönetim görevlerinden uzak tutmak gibi bir dizi önlem öneriyor. Bunların tümü hiç şüphesiz son derece önemlidir; ancak aile şirketlerinin uzun ömürlü olması bakımından büyük önem taşıyan iki önlem üzerinde özellikle durmakta yarar var.

Aile üyelerinin görev tanımlarını pay sahipliğinden bağımsız ve net bir hale getirmek, bu önlemlerden birincisidir. Kurucunun ölümü ya da emekliye ayrılmasından sonra hangi görevleri kimlerin üstleneceğinin, ilgililerin kabulüne dayalı bir sözleşmeyle belirlenmesi de aile şirketlerinin uzun ömürlü olmaları bakımından önemli bir koşuldur. Eğer bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda net bir yaklaşıma sahip değillerse, ailelerde iç kavgalar kaçınılmaz oluyor. Aile içi kavgalar ise, aile şirketlerinin sona erme nedenleri arasında ilk sırada yer alıyor. Hangi aile üyesinin yönetim yetkisini alacağının objektif koşullara göre belirlenmesi gerekiyor. Eğer aile içinde yönetimde sorumluluk üstlenebilecek nitelikleri taşıyan bireyler bulunmuyorsa, aile dışından yöneticilerin görevlendirilmesi çoğu zaman şirketi yok olmaktan kurtarabiliyor.

İkinci önemli kural ise, aile üyelerinin şirkette görev almalarında sadece profesyonel liyakat ölçülerinin gözetilmesidir. Şirketlerde eğitim, yetenek ve deneyim bakımından kendilerini kanıtlayan aile üyeleri çalışmalı ve bunların performanslarının değerlendirilmesinde ve terfilerinde diğer profesyoneller için belirlenen aynı ölçüler uygulanmalıdır. Aile şirketlerine en büyük zararı, altından kalkamayacakları görevlere getirilen aile üyeleri verir.

Halka açık şirketlerin ve aile şirketlerinin güçlü yanlarını kolayca bir araya getirmek mümkün olsaydı, uzun dönemli bir bakış açısıyla yönetilen, aynı zamanda yatırımcıların kısa dönemli beklentilerine cevap verebilen; kurumsal yönetim ilkelerine göre yönetilen, aynı zamanda aile üyelerinin beklentilerini karşılayabilen ve aile içi anlaşmazlıkların kuruluşa zarar vermesini önleyebilen ideal kuruluşlar yaratırdık.

Bunu başarmak zor olsa bile yılmadan denemeye devam etmemiz gerekiyor.

Değişen Yönetim Paradigması

Biz iş yaşamına gözlerimizi açtığımızda organizasyonların tepe noktasında tüm yetki ve sorumlulukları kendinde toplamış bir "büyük patron" otururdu. Nelerin, nasıl yapılması gerektiğini o bilirdi. Organizasyonların ve yönetimin değişmez gibi görünen kuralı, komuta kontrol

sistemiydi. İşlerin yapılmasını sağlamanın kısa ve net bir formülü vardı. Bunun adına "emir verme yetkisi" diyorduk.

Teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş ve "insan"ın tüm kuruluşların en önemli üretken varlığı durumuna gelmesi ile komuta kontrol zincirine dayanan yönetim yaklaşımlarının çöktüğünü gördük. Kendimizi birdenbire, fabrikaları, makineleri olmayan, tüm sermayeleri çalışanlarının bilgisinden ve yaratıcılığından oluşan şirketlerin en büyük piyasa değerlerine ve büyüme hızlarına ulaştıkları bir devirde bulmuştuk. Artık kuruluşun bütün varlığını beyinlerinde taşıyan ve akşam giderken evine götüren insanları emir vererek yönetmek geçerli bir yöntem değildi. Hiç alışık olmadığımız bir durum ortaya çıkıyor, organizasyonlarda el ele gittiğini öğrendiğimiz yetki ve sorumluluk birbirinden ayrılıyordu. Organizasyonda kademe yükseldikçe sorumluluk artıyor, ama insanlara emir vererek iş yaptırma otoritesi azalıyordu. Kuruluşlar emir ve yetki bekleyerek değil, kafalarındaki bilgi ve deneyime dayanarak, değişen koşullara hemen uyum sağlayabilen ve çabuk karar alabilen insanları arıyorlardı.

Komuta kontrol sisteminin çöküşü ister şirket, ister kamu kuruluşu, ister sivil toplum örgütü olsun, tüm organizasyonların yönetiminde olması gereken yepyeni yaklaşım ve yöntemleri gündeme getirdi. Çağımızın dünyasında tüm önemli işler irili ufaklı organizasyonlar tarafından yapıldığı için, son kırk yılda tanık olduğumuz, dünyayı altüst eden değişimin en önemli boyutlarından biri, liderlik ve yönetim anlayışında ortaya çıkan bu değişimdi.

Geleceğin Liderleri

Yeni paradigmaya geçiş dönemi bizim nöbetimizle birlikte sona eriyor. Yeni kuşağın liderleri zaten farklı bir ortamda yetiştiklerinden, bizim alışmaya çalıştığımız dünyada hiç yabancılık çekmeyecekler. Bizlere göre daha donanımlı olarak, daha üstün yetkinliklerle, daha ileri bir liderlik ve yönetim anlayışıyla iş başına gelecekler.

Bugünün dünyasında başka türlü başarı şansı olmadığı için, tüm kültürlere ve düşüncelere açık bir kafa yapısına sahip olacaklar. Dünyanın her köşesinden insanlarla bizlerden çok daha iyi ilişkiler kuracaklar. En az konuştukları kadar iyi ve çok dinlemesini bilecekler.

Yeni teknolojileri bizlerden çok daha iyi kullanacaklar, bilgiye bizlerden çok daha çabuk erişebilecekler. O nedenle her şeyi bilen değil, öğrenmek isteyen liderler olacaklar.

Bir alanda derinlemesine uzmanlık bilgisi kazanmanın yanı sıra geniş bir genel kültür sahibi olmak onlar için çok daha fazla önem kazanacak, çünkü inovasyonun başka türlü gerçekleştirilemeyeceğini bilecekler.

"Motivasyon" denen kavram üzerinde sürekli düşünecekler; insanları görevlerine ve kurumlarına heyecanla sarılmaya yönelten bu sihirli gücün nasıl ortaya çıkarıldığı konusunda en az bizler kadar kafa patlatacaklar; çünkü biz onlara, bu yaşamsal bilmecenin hazır çözümünü bırakamayacağımızı anlıyoruz.

Şair ruhlu bir yazar, "Lider, kartalların yükselip doruklara ulaşmasına olanak veren havadır" diyor. Yeni kuşağın liderleri, bu sözün anlamını içlerinde hissedecekler: Liderliğin bir amaca hizmet etmek ve bu amaca yönelmiş olan insanların önündeki engelleri kaldırmak demek olduğunu, liderin yükselen insanların kanatlarını dolduran hava, onları başarıya ulaştıran ortamı ve atmosferi yaratan kişi olduğunu bilecekler. İnsanların onlara duydukları saygıdan başka aslında bir güçleri olmadığını, o nedenle liderliğin her şeyden önce bir ahlak sorunu olduğunu anlayacaklar. Öğrendikleri yöntem ve tekniklerle değil, kişisel özellikleriyle lider olacaklar.

Çünkü yeni kuşağın liderleri en az kendileri kadar eğitimli ve yetenekli insanlarla çalışacaklar ve onları başka türlü yönetemeyecekler.

Türkiye'nin köklü kuruluşlarında yönetimi devralacak liderler ise çağa ayak uydurmak için kendilerini ve kurumlarını sürekli yenilemek zorunda olacaklar. Ama bunu yaparken kurumların korunması gereken değerlerine sahip çıkmanın da yollarını arayacaklar. Risk almaktan korkmadan yenilenmekle, geçmişe saplanıp kalmadan değerlerini korumak arasındaki dengeyi bulabildikleri sürece hem başarıyı yakalayacaklar hem de yönettikleri kuruluşları Türkiye'nin övünç duyduğu kurumlar olarak geleceğe taşıyacaklar.

Türkiye'nin parlak geleceğine inanan, yurtsever, girişimci ve vizyoner kurucular kuşağının bizlere teslim ettiği emanetleri, bizim kuşağımızın iş insanları büyük bir değişim sürecinin sorunlarıyla boğuşarak az veya çok başarılı sonuçlarla bugünlere getirdi. Bu kurumlar artık geleceğin liderlerini bekliyor.

Ekonominin Çarkları Arasında İş İnsanı

Babalarımız solcu muydu?

Temel kararları vermemiş olmanın bedelini de her seferinde sadece hükümet ödemiyor.

Kayıt dışı sektörün zorlayıcı etkisi çok sık karşımıza çıkıyor.

İlk defa bir şahlandık, şimdi tekrar o zemini kaybediyoruz ve sert kaybediyoruz.

Ne kadar dayak yersek, "tamam ama nasılsa ayağa kalkacağız" ülkesiyiz biz...

Sonuçta kayıt dışılık ve enflasyon, sistemdeki verimsizliğin en temel iki kaynağı...

Türkiye'nin, üzerinde uzlaştığı ve heyecanla uyguladığı bir şablonu olması lazım.

Bu orta gelir tuzağı niye Güney Kore'yi tutan bir şey olmuyor da, Türkiye'yi tutan bir şey oluyor?

Gündemimizin birinci maddesi, yatırım ikliminin düzeltilmesi.

Yeni bir hikâyeye ihtiyacımız var.

Türkiye'deki şirketlerin çoğu için temel bir kalite kontrolü büyük bir inovasyon.

Bizim ana sorunumuz nedir, tasarruf açığı mı, yoksa verimlilik mi?

Eğitim reformumuz bilimsel temeller üzerine kurulmalı ve bilimi var gücüyle kucaklamalıdır.

Fırtınada Rüzgâra Karşı

Benim kuşağımın dünyaya geldiği yıllar İkinci Dünya Savaşı sonrasının yokluk dönemine rastlar. O zamanlar Türkiye'nin "topluiğneyi dahi ithal ettiğini" çok dinlemişizdir. Bu yokluk ve kıtlık döneminde kamu kuruluşlarının öncülüğünde Türkiye'de sanayileşme başlatılıyor, özel kesimimizin öncü girişimcileri çok zor koşullarda kuruluşlarının temellerini atıyorlardı. O günlerden bu yana Türkiye'nin ekonomik ve siyasi ortamında sular hiç durulmadı.

Çok partili siyasi yaşama geçtiğimiz 1945 yılından sonra, ortalama ömrü bir buçuk yıldan az olan hükümetlerle, ciddi boyutlarda on kadar ekonomik krizi, bir o kadar da başarılı, başarısız askeri darbeyi veya darbe benzeri girişimi geride bıraktıktan sonra, ülkemiz içinde ve dışında silahlı çatışmalar yaşamakta olduğumuz bugünlere geldik. Olağanüstü hareketli seyir defterimizin sayfalarını doldurmaya devam ediyoruz.

Bugünden geriye baktığımızda, Türkiye'nin sosyo-ekonomik gelişme performansı açısından karne notuna, başka ülkelerle karşılaştırıldığında, herhalde olsa olsa "orta" denebilir. Bir kalkınma mucizesinden söz etmek mümkün görünmüyor. Ancak ülkemiz benzeri ekonomilere göre çok gerilerde kalmış, yarıştan tümüyle kopmuş ve başarısız olmuş da değil. Dünyanın en büyük ekonomileri arasında 17. sırada,[12] satınalma gücü paritesine göre[13] hesaplanan kişi başına milli gelirde 57. sırada ve dünya ortalamasının üzerindeyiz.[14] Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP - United Nations Development Programme) tarafından hazırlanan 2016 *Human Development Index'*de ise [İnsani Gelişme Endeksi], 188 ülke arasında 71. sıradayız.[15] Belki de "Dinmeyen fırtınada rüzgâra karşı ancak bu kadar yol alınabiliyor" diyebiliriz.

Aynı değerlendirmeyi özel kesimimizin kuruluşları için de yapabiliriz. Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı'na (TÜİK) göre, 2017 yılı itibariyle gayri safi yurtiçi hasıla içinde sanayi ve hizmet sektörlerinin payı inşaatla birlikte yüzde 82,5'e ulaşmış durumda.[16] Geleneksel sektörlerde verimli ve kaliteli üretimle ihracat yapabilen sanayi kuruluşlarımız var; Türkiye'nin 2017 yılı toplam ihracatının içindeki imalat sanayi ürünlerinin payı yüzde 93,7 oldu.[17] Sanayi için oldukça gelişmiş bir altyapıya, deneyimli ve eğitimli bir yönetici

insan gücü potansiyeline sahibiz. İşçimizin iş disiplini ve çalışma ahlakı çok ciddi bir avantaj oluşturuyor. Birçok çokuluslu kuruluşun üst düzey yöneticisinden "En verimli, en başarılı tesislerinin Türkiye'de olduğunu" duymuşumdur. Öte yandan, kuruluşlarımız dünyanın teknoloji ve pazar liderleri arasında yer almayı henüz yeterince başaramadılar. *World Economic Forum Global Competitiveness Index*'de [Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabetçilik Endeksi]137 ülke içerisinde 53. sıradayız.[18] *Fortune* dergisine göre, dünyanın en büyük 500 kuruluşu arasında yalnızca bir Türk kuruluşu var.[19] Dünya pazarlarında önemlice yerler tutan markalarımızın sayısı yok denecek kadar az. Birleşmiş Milletler bünyesindeki Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO-World Intellectual Property Organization) tarafından yayımlanan 2017 raporuna göre, uluslararası patent başvurularında da çok düşük rakamlarla 23. sıradayız.[20]

Türkiye'de son yılların ekonomik performans rakamlarına bakınca yeni bir atılımın gereği açıkça ortaya çıkıyor. Kişi başına milli gelirimiz yıllardır üst sınırı 12.475 ABD doları olarak kabul edilen üst orta gelir düzeyinde takılmış gibi görünüyor. Hızlı bir gelişmeyle büyüdükten sonra duraklayan ve üst gelir grubuna geçemeyen gelişmekte olan ülkelerde bu tıkanmayı iktisatçılar bazen "orta gelir tuzağı" olarak tanımlıyorlar. Kişi başına milli gelir, inşaat sektörünün gelişmesi ve geleneksel sanayi ürünlerinin fiyat rekabeti ile sağladığı katkılarla bir noktaya kadar artabiliyor, ancak daha öteye geçmekte zorlanıyor. İnovasyona ve ileri teknolojilere dayalı, yüksek katma değerli ürünleri üreten sektörler bir türlü gelişemiyor. Yazının devamında değineceğim 24 Ocak 1980 kararları ile dışa açılmamızın başlamasının üzerinden on yıl geçtiğinde yüksek teknolojili sanayi ihracatının toplam ihracatımızdaki payı yüzde üç düzeyindeydi; bugün hâlâ yüzde üç-dört dar bandı içerisinde. 2016 yıl sonu itibariyle yüksek teknolojili ürün ihracatı sıralamasında dünyada 102. sıradayız.[21]

Önümüzdeki bu engeli nasıl aşabileceğimizi düşünürken geçmişteki deneyimlerimizden yararlanabilir miyiz acaba?

Türkiye 1980'li yıllarda önemli bir büyüme ve ihracat atılımını gerçekleştirdi. 1970'li yılların ortalarında bazı iktisatçı hocalarımızın seminerlerde "Türkiye'nin ihracatı şöyle üç beş milyar dolarlara çıksa sorunlarımız çözülür" şeklinde konuşmalar yaptıklarını çok iyi hatırlarım. İhracat rakamımız 1980'de yaklaşık üç milyar ABD dolarından on yılda dört kattan fazla arttı, 1990'da yaklaşık 13 milyar ABD dolarına ulaştı. Aynı zamanda ihracatımızın yapısı değişti, sanayi ürünlerinin ihracatımız içindeki

payı arttı. 2000 yılından 2017'ye ihracatımızı beş kat artırarak 157 milyar ABD dolarının üzerine çıkardık.

Bu atılım döneminin başlangıç noktası, zamanın Başbakanlık Müsteşarı Turgut Özal tarafından hazırlanan ve Başbakan Süleyman Demirel tarafından ilan edilen 24 Ocak 1980 kararlarıydı. Daha sonraki hükümetler zamanında Turgut Özal, Ekonomiden Sorumlu Başbakan Yardımcısı ve Başbakan olarak, Türkiye ekonomisini dışa açan geniş kapsamlı reform programını uygulamaya koydu. Turgut Özal, dünya bilgisi ve zengin deneyiminin yanı sıra, toplantılarda sık sık "Türk insanı çok girişimcidir" sözleriyle dile getirdiği inancı doğrultusunda ekonomiye yön veriyordu. Türkiye'nin gerçek ihracat potansiyelinin ancak gerekli koşullar oluşturulunca ortaya çıkabileceğini düşünüyordu. Başta gerçekçi döviz kuru olmak üzere rekabetçi bir ekonominin en temel koşullarını sağladı. Girişimci ruhuna inandığı Türk iş insanının yolunu açtı; iş insanlarımız da ellerinde çantalarla dünyanın dört bir köşesine dağılarak Türkiye'ye çok şeyler kazandıran ihracat atılımını gerçekleştirdiler. 2000'li yılların başında hem ekonomimizi hem de demokrasimizi güçlendiren reformlar ve akılcı politikalarla Türkiye dünyanın yükselen yıldızları arasına girdi. Ancak son on yılda AB ile ilişkilerin soğuması, yurtiçinde ve yurtdışındaki çeşitli siyasi gelişmeler ve ivmesine bile yetişemediğimiz teknolojideki ilerleme bu tabloyu tersine çevirdi, bizi yeni bir reform ihtiyacı ile karşı karşıya bıraktı.

Bir İngiliz yorumcu, İngiltere'nin sanayide yeni bir hamle dönemini başlatması gerektiğini savunurken, spor alanından ilginç bir örnek veriyor: "1996 Atlanta Olimpiyatları'nda İngiliz sporcuları altın madalya tablosunda 36. sırada yer alabilmişlerdi. 2012'de ABD ve Çin'in arkasından üçüncü, 2016 Rio Olimpiyatları'nda ise ABD'den sonra ikinci sırada gelerek çok büyük bir başarıyı yakaladık. Bu başarının ardında, John Major Hükümeti'nin sporu desteklemek için 20 yıl önce aldığı isabetli kararlar vardır" diyor ve duraklayan İngiliz sanayisinin geleceğini kurtarmak için de böyle vizyoner kararların beklentisi içinde olduklarını belirtiyor.

Türkiyemizde de, hükümetlerimizle iş insanlarımızın el ele vererek ekonomide ve sanayide dünya şampiyonları yaratabilmeleri için ne gibi vizyoner kararlara ihtiyacımız var?

Ne oluyor da, lanetlenmiş Sisifos'un hikâyesindeki gibi, binbir zahmetle tekrar tekrar tepeye taşıdığımız kaya her seferinde aşağı yuvarlanıyor ve biz seyirci kalıyoruz?

Refet Gürkaynak *ve* **Murat Üçer** *ile Söyleşi*



BÜLENT ECZACIBAŞI *Söyleşimize başlarken, dün tesadüfen bana ulaşan, önemli bir Avrupa bankasında çalışan bir dostumun gönderdiği rapordan bahsetmek istiyorum. Raporun başlığı: Turkey at the Crossroads. "Dönüm noktasında Türkiye" veya "Yol Ayrımında Türkiye." Bu bana birkaç ay önce yine yabancı dostlarımla yaptığım bir sohbet toplantısını hatırlattı. Ben de konuşmama tesadüfen benzeri bir başlık koymuştum. Daha da ilginci, iş yaşamımın en başlarında, yani 1974'te, ilk defa bir yabancı dinleyici kitlesine konuşma yaptığımda, çok iyi hatırlıyorum, konuşmamın başlığı yine aynıydı: Turkey at the Crossroads. Bakıyoruz, Türkiye hep bir yol ayrımında... Türkiye bazı temel kararlar vereceği noktaya geliyor, bu noktada vereceği kararlar çok önemli gibi bir his oluşuyor ve bu benim söylediğim zaman aralığı 40 küsur yıl... Ama arada da eminim, "Yol Ayrımında Türkiye" başlıklı düzinelerle konuşma bizler tarafından, başkaları tarafından yapılmıştır.*

Bu ne ifade ediyor acaba? Biz çok farklı aşamalardan geçerek bugünlere geldik. 70'li yıllar çok farklı bir ekonomik ortamdı, ondan sonra 80'li yıllarda bildiğimiz gibi Türkiye dışa açılma çabaları içine girdi, istediğimiz dengeleri sağlayamadık. 90'lı yıllarda bazı bocalamalar geçirdik. Ondan sonra da 2002'den itibaren bir politik istikrar dönemi... Bunun başında oldukça tatmin edici ve ümit yaratan ekonomik sonuçlar... Hatta dünyanın krize girdiği 2007-2008 yıllarından sonra da Türkiye'nin tatmin edici performansını bir süre sürdürmesi... Ama son yıllarda düşüş gösteren ve ileriye yönelik olarak kuşkular yaratan bir ekonomik performans... Tabii bu çerçevede Türkiye'nin kendi bölgesi ve kendi iç siyasi gelişmeleriyle ilgili, ekonomiyi de etkileyen çok dramatik gelişmeler, olaylar yaşadık. Bunları değerlendirdiğimiz zaman acaba bu "yol ayrımında Türkiye" konusuna nasıl bakmalıyız? Nasıl bir yol ayrımındayız? Gidişatın olumlu yönde olmasını nasıl sağlayabiliriz? Acaba tartışmamıza buradan başlayabilir miyiz?



MURAT ÜÇER *Bence gayet güzel bir başlangıç. Hatta tamamlayıcı bir şey eklemek isterim; 2005'te IMF reform programından sonra bir doküman yayımlamıştı. Onun adı da Turkey at the Crossroads idi. Yani dediğiniz çok doğru, ama*

bu defa bazı şeyler belki biraz daha farklı. Mesela benim farklı gördüğüm bir şey şu: Türkiye'de aslında uzun süre kişi başına gelir durağan seyretti. Sonra çok ciddi bir atılım oldu ve zenginleştik. Bu arada piyasa kurundan bahsediyorum; satınalma gücü değil, piyasa kurundan, ama genel fikri vermesi açısından bu çok önemli değil. Son üç dört yıldır ise aşağı doğru gidiyoruz. Belki hakikaten bu defa durum farklı. Türkiye olarak bunu ya tersine çevirip 2023'te 25.000 dolar hedefine gideceğiz ya da düşüş sürecek. Nitekim üç dört yıl önceki kişi başına 12.000-13.000 dolarlardan şu an yeniden 10.000 dolarlara indik. Yeni bir oyun kurgulayarak bir sonraki düzeye, her neyse o, atlayabilecek miyiz? Belki bu anlamda farklı bir noktadayız. Hep biraz yerimizde saydık, ilk defa bir şahlandık, şimdi tekrar o zemini kaybediyoruz ve sert kaybediyoruz. O anlamda belki bu seferki farklı bir "kavşaktır."



REFET GÜRKAYNAK *Biz bir türlü ne olduğuna karar veremeyen bir ülke olduğumuzdan böyle devamlı yol ayrımında buluyoruz kendimizi... Birtakım kalıcı, temelli, büyük tercihleri yapmış değiliz. Bugün bunun iktisat tarafını konuşuyoruz ama bu, ülke yaşamının her boyutu için geçerli. Biz doğru düzgün bir demokrasi miyiz, değil miyiz? Bu konuyu da aynı şekilde konuşabiliriz. Bunun çok önemli iktisadi yansımaları da var. Bir kapitalist ülke olarak, derli toplu bir kapitalizmimiz olacak mı? Yoksa ahbap çavuş kapitalizmi ülkesi olarak mı kalacağız? Bir taraftan da onun yol ayrımındayız şu anda ve aslında çok uzun süre bu yol ayrımında olduk. Temel kararları vermemiş olmanın bedelini de her seferinde sadece hükümet ödemiyor, sürekli olarak bizi aşağıda tutan bir bedel olarak topluca ödüyoruz.*



BE *Şimdi, bununla bağlantılı olarak, son dönemlerde özellikle sözlüğümüze yerleşmiş olan bir "orta gelir tuzağı" kavramı var. Bu*

kavram acaba ne kadar önemli ve ne kadar doğru? Biraz bunu tartışabilir miyiz? Çünkü ortada bir tuzak olması için ve bu tuzağa da düşülmesi için en azından iki şeye ihtiyaç var gibi görünüyor bana. Bir kere, bu tuzağı kuran birileri olması lazım. Bunlar yine birtakım dış güçler, insanlar, kurumlar, ülkeler... Veya yapının gereği bu tuzak bir şekilde kendiliğinden ortaya çıkıyor. İkincisi de, bazı hatalar yapıyoruz ki, bu tuzağa düşüyoruz. O hataları yapmasak, belki bu tuzağa düşmeyeceğiz veya doğru şeyler yaparsak bu tuzaktan çıkacağız. Şimdi böyle bakarsak, ortada gerçekten bir tuzak mı var? Nasıl çıkabiliriz bu tuzaktan? Çünkü Türkiye'nin orta gelir tuzağına düşmüş ülkeler arasında tipik bir örnek olduğuna ilişkin pek çok şey yazılıp çizilmeye başlandı.



RG *Orta gelir tuzağı çok akılda kalan bir kavram ve birçok ülkede gözlemlediğimiz bir olguyu açıklar gibi duruyor. Nedir o? Birtakım ülkeler bir noktada hızlı bir büyüme performansıyla fakir ülke olmaktan orta gelirli bir ülke olmaya geçiyorlar, ondan sonra da orada duruyorlar. Yüksek gelirli ülke olamıyorlar bir türlü.*

Şimdi böyle bir olgu gerçekten var. Öte yandan buna tuzak denmesini ben düşünceyi zorlaştırıcı buluyorum. Çünkü sizin söylediğiniz gibi, eğer "Bu bir tuzak" diyorsak, o zaman "Biz bir şey yapmadık, bize bir şey oldu" diye anlatıyoruz olanı. Halbuki ülkeler bu kadar zavallı varlıklar değiller. Bir ülke orta gelirli ise orta gelirli iş yaptığı için öyle ve bunlar bence ülkelerin yaptıkları tercihler... Burada düşülen bir tuzak yok.

İki tarafı var bunun, biri şu: Yeterince fakirseniz eğer, birtakım çok temel işleri yaparak hızlı bir büyüme gösteriyorsunuz zaten. Fakirken büyümek o kadar zor olmayabiliyor. Yani ne oluyor? Hiç yolumuz yoktu, en büyük iki şehrimizi birbirine bağladık, oradan birdenbire hızlı bir büyüme geldi. Peki! Üçüncü şehri de bağladık, o kadar hızlı büyüme gelmiyor artık... Yani buradaki ölçek işini iyi anlıyoruz.

Bir diğeri de, yapılması gereken bazı reformlar.

Bunların siyasi maliyeti olabilir. İktisadi olarak da maliyetli, ama özellikle siyasi maliyet göz korkutuyor. Orta gelir de öyle çok kötü bir yer değil. Bakın, biz bundan 15 sene evvel ne kadar zor durumda bir ülkeydik, bize deselerdi ki "15 yıl sonra burada olacaksınız", ne kadar sevinirdik, başka da bir şey istemezdik. Ama geldik buraya! Bu kadar da zorlamaya gerek yok artık. Buna da sıkça rastlanıyor. Ama bunların ikisinin de bir tuzak işi olmadığını görüyoruz.

Bunlar tercih işleri; böyle yapmamış olan ülkeler de var. Yani ne bileyim, işte önce Japonya'yı düşünebiliriz, hatta İkinci Dünya Savaşı sonrası minimum yıkıma uğramış ülkeleri düşünebiliriz. Bu ülkelerin bir kısmı orta gelirde yavaşlamadan hızla büyüdüler. Sevgili örneğimiz Güney Kore'yi düşünebiliriz. Hani 1950'lerde bizden fakir bir ülkeyken, kişi başına gelir olarak aldı başını gitti. Üstelik baktığımız zaman bu patlama Türkiye'yi katlayan büyüme hızlarıyla değil, Türkiye'den yalnızca bir nebze yüksek büyüme hızını 50 sene boyunca gösterdiği için gerçekleşiyor. Bunun birikimli toplamı çok büyük bir büyüme getiriyor.

Onun için de sorulması gereken soru şu: Bu orta gelir tuzağı niye Güney Kore'yi tutan bir şey olmuyor da, Türkiye'yi tutan bir şey oluyor? Baktığımız zaman da bunun cevaplarını artık iyi biliyoruz. Kore'nin yaptığı tercihlerle Türkiye'nin yaptığı tercihler farklı. Şimdi mesela eğitim sistemi hemen kendini gösteriyor. Ama böyle baktığımız zaman da bize kimse bir tuzak kurmuş değil; bir tuzak varsa da kendi kendimize yapıyoruz bunu. Onun için de bu kavram, politika tercihleri üzerine düşünmeye değer bir şey söylüyor bize. Türkiye için "Gelir düzeyimiz arttı, ama büyüme hızımız şimdi yine düştü, neden böyle oluyor?" diye düşünebiliriz. Tuzak dediğimiz zaman, hani yabancılar mı bize böyle yapıyorlar diye düşünmek gerekir. Yoo, değil. Nihayetinde bizim aldığımız kararların sonuçları.

REFET GÜRKAYNAK *ve*
MURAT ÜÇER *ile*
SÖYLEŞİ



MÜ *Birçoğuna katılıyorum söylenenlerin; bu bir tercih sonuçta. Bu size dışarıdan empoze edilen bir şey değil; sonuçta gelişmiş ekonomiler var ve bir de 10-15 ülke var ki, bunların orta gelir tuzağını aştığı kabul görüyor. Güney Kore, Refet'in dediği gibi, bizim en favori örneğimiz ama, işte bir de Güney Avrupa bloğu var mesela. Onların da durumu tartışılır, ama avro bölgesi krizine rağmen burada son 20-30 yıldır bir zenginleşme söz konusu. Yine hepimizin bildiği gibi Asya'da Güney Kore'nin yanı sıra Tayvan gibi ülkeler de var. Ve bir de tekil sayılacak örnekler var: Benim çalışmalardan hatırladığım Botsvana, Mauritius, İsrail var; çalışmaları 60'lara 50'lere götürürseniz, Japonya'yı da orta gelir tuzağını aşan ülke olarak alabilirsiniz.*

Biz aslında şunu tartışıyoruz galiba; buna "orta gelir tuzağı" deriz, demeyiz ama Refet'in dediği gibi, belli bir büyüme aşamasından sonra artık kolay toplanabilir meyveler bitiyor. Beni bir iktisatçı olarak ilgilendiren, ne oluyor da bazı ülkeler bu eşiği kırıyor. Yani ne yapılıyor, hangi şablon uygulanıyor da bu oluyor, bunu cevaplamak kolay değil. Türkiye'nin, üzerinde uzlaştığı ve heyecanla uyguladığı bir şablonu olması lazım. Mesela daha fazla devlet mi istiyoruz, eğitimimizde ne yapacağız, nasıl kurumlar ve kurumsal bir yapı istiyoruz, makro ekonomiye ne kadar önem vermeli, enflasyonu mu önce düşürelim, yoksa büyümeye mi öncelik verelim?.. Bu gibi bir dizi önceliklendirme ve karar gerekiyor. Türkiye'nin şablonu ne olmalı?

Sonuçta "tuzak" dersiniz, "takılmak" dersiniz, "beceremedik" dersiniz, buradan bir yere varamayız. Ama sonuçta birileri bunu yaptı, biz yapamadık. Nedir oradaki fark ve şu anda Türkiye'de bunu sorduğumuz zaman ne görüyoruz? Bu önemli bir soru bence.



BE *Yani şöyle anlıyorum: Mesele bir "tuzak" diye ortaya konduğunda, sanki birtakım dışsal etkenlerden dolayı çıkmış gibi görünüyor. Oysa bu, bizim bazı şeyleri zamanında ve olması gerektiği gibi yapamamamızla ilgili bir durum... Bir takılma, ilerleyememe, orta gelir grubundan daha üst düzeye çıkamama durumuyla karşı karşıyayız. Sizin verdiğiniz örneklerden hareket ederek şu sonuca gelebilir miyiz acaba? "Bazı ülkeler yerle bir olduktan sonra yükseldiler" dediniz, bazıları da gelişme süreçlerinde bu tuzağa takılmadan yollarına devam ettiler. Bu*

ülkeler arasında eğitilmiş nitelikli insan gücü gibi bir ortak nokta olduğunu söyleyebilir miyiz? Veya eğitimde atılım yapmadan bu takılma durumunu aşabilmiş ülke örnekleri var mı? Birtakım istisnai durumları, çok büyük doğal kaynaklara sahip ülkeleri bir kenara bırakırsak, eğitimde atılım yapmadan zenginleşmiş ülkeler olmadığını söyleyebilir miyiz acaba? Buradan hareketle bazı konuları tartışmamız gerekli gibi geliyor bana.



RG *Bunu iki yönlü olarak da söyleyebiliyoruz. Yani eğitimde atılım yapmadan zenginleşmiş ülke olmadığı gibi, eğitimde atılım yapıp zenginleşmemiş ülke de yok.*



BE *Bazı temel konularda kararlar vermemiz lazım sonucunu çıkarıyorum buradan ve sadece ekonomi ile sınırlı olmayan bir kapsamda bakmamız gerekir diye anlıyorum. Buna temelde katıldığımı belirtmek istiyorum, ancak "Bizim bu ayrım noktasından hangi önceliklere göre programlar yaparak ve onlara nasıl yaklaşarak çıkmamız lazım?" gibi pratik bir soru var karşımızda. Bunu da demokrasinin koşulları çerçevesinde, mevcut dünya ve ülke koşulları içinde yapmamız lazım. Buna odaklandığımız zaman "Hangi önceliklerle sorunların üzerine gitmeliyiz?" sorusunu tartışmaktan galiba kaçınamayacağız. İsterseniz daha pratik olmak adına bizi hep kısıtlayan ve kısıtladığına inandığımız faktörler üzerinde biraz duralım.*

Ben tabii ki iktisatçı değilim, ama ekonomi tartışmalarını yaşayan bir iş insanı olarak hep dönüp dolaşıp "tasarruf açığı", "cari açık" gibi konulara geldiğimizi görüyorum. Demek ki bu konularda Türkiye'de ciddi frenler var. Bunların öncelik derecesi veya önem derecesi eminim sizler tarafından çok daha iyi değerlendirilecektir. Ama biz ne zaman büyüme hızımızı artırsak bir cari açık artışı ve bunun yarattığı bir kriz tehlikesi gündeme geliyor. Tasarruf açığının Türkiye'yi benzer ülkeler arasında farklı bir konuma getirdiği iktisatçılar tarafından zaman zaman ifade ediliyor. Bunun çaresi konusunda önerilere ise ben pek rastlamıyorum. İktisatçılar olarak sizin çok farklı görüşleriniz olacaktır. Ama sadece iktisadi çözümlerle halledilemeyecek olan, geleneklere, alışkanlıklara, tüketici psikolojisine ilişkin boyutları da bulunan bir sorunla karşı karşıyayız gibi geliyor bana. Bunu nasıl giderebiliriz?



MÜ *Tabii nereden başlayacağız sorusu çok önemli ve cevaplaması da çok zor bir soru. Ancak tasarruf açığı sanki bir parça sonuçmuş gibi geliyor bana. Yani problemi belki biraz farklı tanımlayıp, "Bizim ana sorunumuz nedir, tasarruf açığı mı, yoksa verimlilik mi?" diye sormak lazım. Ben asıl sorunun sanki verimlilik tarafında olduğunu düşünüyorum. Yani tasarruf açığı var, çünkü belli bir oranda yatırım yapmak istiyorsunuz, ama içeride bunu sağlayacak tasarruf potansiyeliniz yok. Ayrıca biliyoruz ki, tasarruflar gelir arttıkça artıyor. Peki gelir nasıl artacak? Dolayısıyla tasarruf tarafından başlayarak meseleyi çözmek zor olabiliyor. Şüphesiz çok yönlü bir stratejiye ihtiyaç var, ama verimlilik tarafına odaklanmak, mesela "Şirketler kesiminde daha verimli bir dünyaya nasıl geçebiliriz?" sorusunu sormak... Veya "Enflasyonu nasıl daha düşük oranlara getiririz?" sorusunu sormak -ki, o da aslında verimliliği, finansal derinleşmeyi ve sonuçta tasarrufları artıracak bir faktör- bana daha doğru geliyor. Tabii tasarruf konusunda da yapılacak şeyler var. Kampanya yaparak tasarrufa özendirirsiniz, kredi patlamasını engellersiniz, maliye politikasını daha sıkarsınız - ki bizde şu anda tam tersi bir durum var. İyi bir emeklilik sistemi oluşturursunuz zaman içinde, ki zaten bazı eksiklere rağmen o konuda biraz uğraşılıyor. Ama tasarruf deyince özel sektörün tasarrufunu doğrudan etkileyecek fazla da araç yok elimizde...*



RG *Ben bunların yarısına katılayım; "verimliliğin çok önemli olduğu" kısmına... Bir de bu işin "borç alma tercihi" tarafı var. Ya "O kadar fakiriz ki, belki yarın ödeyemeyiz ama şimdi ölüyoruz, onun için borç almalıyız" diyeceksiniz... Biz öyle değiliz! Yahut da yarının bugünden iyi olacağına dair bir inancınız olacak ve "Ben bu borcu ödeyebilirim" diye alacaksınız.*

Belli ki öyle görünmüyor, ama alınıyor da bu borç... Elbette davranışı ve düşüncesi tutarlı insanlar da var ve o insanlar kendileri için bir şeylerin iyiye gideceğini düşünüyorlar ki, bu borcu alıyorlar.

Cumhuriyet'in başından beri bizim olduğumuz yerden çok daha iyi bir yere gelecek bir ülke olduğumuza dair sarsılmaz bir inancımız var. Yani ne kadar dayak yersek, "Tamam ama nasılsa ayağa kalkacağız" ülkesiyiz biz... Cari açık da bir nevi bunun göstergesi.

Ama burada şunu düşünmek gerekiyor: Bu cari açık niye şimdi tavanı deldi? Tasarruf, gelir arttıkça artacak beklentisinin aksine, bizde oransal olarak cari açık gelir arttıkça arttı. Bu üzerinde düşünmeye değer bir şey. Niye öyle oluyor? Bunun bir kısmı şuradan geliyor muhtemelen: Devletin bütçesi düzene girip bankalar bankacılık yapmaya başlayınca, Türkiye'de özel sektör, özellikle hane halkları, daha önce hiç olmadığı bir şekilde borç alabilmeye ve almaya başladılar. Ama bu bizim çok iyi anladığımız bir şey değildi. Hâlâ da değil ve önemli bir konu... Fakat Murat Hoca'nın bahsettiği bir hususa kuvvetle katılıyorum: Biz cari açıktan, tasarruftan, tasarruf açığından bahsettiğimiz zaman hep devletin özellikle hane halklarını tasarruf etmeye iteceği birtakım önlemler almasından bahsediyoruz. Halbuki devlet kendisi de harcama yapabilen, dolayısıyla tasarruf da edebilen bir oyuncu bu piyasada. Bizim devletimizse hiçbir zaman kendisini potansiyel bir tasarrufçu olarak görmedi ve bu teste tabi olmayı kabul etmedi.

Oysa kamu tarafında fazla vermemiz lazım. Demografik olarak da fazla vermemiz lazım, gelecekteki sosyal güvenlik harcamalarını vs. düşünerek de fazla vermemiz lazım, konjonktür olarak da fazla vermemiz lazım... Yani yüzde on enflasyon olan bir memlekette devletin talebi bu şekilde körüklemiyor olması gerekir. Halbuki devlet harcamalarına baktığımız zaman, az sayılmayacak bir miktarda vergi aldığını ve çok harcama yaptığını görüyoruz devletimizin. Topla vergiyi, yap tasarrufu, tasarruf açığın azalsın! Burada kamu tasarrufunu hakikaten düşünmek gerekli.



BE *Türkiye'de yıllardır tartışılan bir sorun da "kayıt dışı ekonomi", bu konuyu nasıl ele alabiliriz? Ben yine kendi tecrübelerime dayanarak sadece iş insanının bakış açısından konuya yaklaşayım. Bu da bizim ciddi bir sorun olarak gördüğümüz bir konu. Biz faaliyet gösterdiğimiz pek çok sektörde kayıt dışı ekonominin zararlarını görüyoruz. Kayıt dışı sektörün zorlayıcı etkisi çok sık karşımıza çıkıyor.*

Ekonomide ne ölçüde verimsizlik yaratıyor? Ne ölçüde önemli? Belki şöyle diyebilirsiniz: "Kayıt dışı sektör, ekonomimize belirli ölçülerde esneklik sağlayan, bazı bölgelerde istihdam sağlayan vazgeçilmez bir şeydir. Siz de iş insanları olarak kendinize ona göre çekidüzen verin!" Ne diyeceksiniz? Doğrusu çok merak ediyorum.



MÜ *Çok kısa bir cevap vereyim. Kayıt dışılık büyük bir sorundur bence. Kulağa çok hoş gelmese de, bence büyük "bela"dır. Haksız rekabetin ana kaynağıdır. Tabii, kayıt dışılıktan kastım yeraltı ekonomisi, kara para aklamaları falan değil, o zaten öyle... Yani "illegal"den bahsetmiyoruz. Bugün kayıt dışı demek açıkçası haksız rekabet demek, zaten sizin tam içinde yaşadığınız gibi, verimsizliğin kabullenilmesi demek... Kayıt dışılığın çok net üstüne gidilmeli; sosyal ve istihdam boyutu elbette çok önemli ama bence bu tamamen başka mekanizmalarla, bütçe tarafından karşılanmalı. Yani verimsizliği meşrulaştırmayalım, oluşacak hasarı, geçiş dönemini -eğitimiyle, sosyal politikalarıyla vs.- nasıl yöneteceğimizi tartışalım, planlayalım. Eğitimi de bir ölçüde bunlara ekleyebilirsiniz, çünkü zaten "KOBİ sektörünün dönüşümünü yöneteceğim" diye yola çıkıyorsanız, birçoğuna yoğun "iş üzerinde eğitim" vermeniz gerekecek.*

Bu konuyu ben biraz Sovyetler Birliği'nin, Doğu Avrupa ülkelerinin 1990'larda yaşadığı dönüşüm kadar önemli buluyorum. Devlet gitti, özel sektör doğdu oralarda, hiç kolay olmadı ama oldu; bizde de KOBİ sektöründe benzer bir dönüşüm yaşanmak zorunda. Konsolidasyona, "yaratıcı yıkım"a izin verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Sonuçta kayıt dışılık ve enflasyon, sistemdeki verimsizliğin en temel iki kaynağı... Bunların üzerine gidilmesi lazım – ama tabii bu müthiş bir siyasi kapasite, uzlaşı ve vizyon gerektiriyor. Çok zor, hatta imkânsız olduğunu görmüyor değilim.



RG *Ben şöyle görüyorum: Kayıt dışılık bir sebep değil, bir sonuç ve Türkiye'de devletin genel olarak beceriksizliğinin çok bariz bir sonucu, çünkü bunun arz tarafı da devlet, talep tarafı da devlet... Yani arz tarafında kayıt içinde olmayı o kadar maliyetli hale getiren bir devlet var ki, seni kayıt dışına itiyor. Talep tarafında da kayıt dışında olmayı o kadar kolay hale getiren, o kadar cezasız bırakan bir devlet var ki, onu da kolaylaştırıyor. Dolayısıyla, ne tarafından bakarsan bak, bu memlekette bu koşullarda bu kayıt dışılık ortaya çıkacaktır. Daha kötüsü, bu sistemle Türkiye'de kayıt içindeki ekonominin kayıt dışını absorbe etmesi mümkün değil. Kayıt dışına karşı etkin önlemler alınsa, mevcut istihdam maliyetleriyle üretim de düşer, istihdam da düşer ve üstelik bu geçici değil kalıcı bir şok olur.*

Dolayısıyla o sistemi reforme etmek gerekiyor. Mesela bu kıdem tazminatı hakikaten önemli bir şey. Bunu yapmadan "Kayıt dışı ile mücadele edeceğim" diyorsan eğer, o zaman sadece "Kalıcı işsizlik yaratacağım" diyorsun; onunla başa çıkamayız. Bunun birtakım büyük zorlukları var. Mesela Murat Hoca'nın bahsettiği iş üzerinde eğitim; işsiz kalanlara beceri kursu verelim, vs. Dünya tecrübesi bunların işe yaramadığını gösteriyor hep.

Şu çok daha yapılabilir bir şey: İlk önce kayıt içinde olmayı zorla! "Zaten yeni şirket kuracaksam, kayıt dışında kurmam riskli olur" diyecek hale getir; değmesin... Kayıt içinde olmak makul bir hale gelsin, mevzuatı doğru düzgün bir hale getir. Ondan sonra kayıt dışını yavaş yavaş ittirmeye başla, önce en verimsiz olanı dökülsün, hepsi bir seferde patlamasın.



MÜ *Ortamı elverişli hale getirmeden, problemi tam anlamadan veya bir dizi yapısal sorun devam ederken, "Sektörü yapılandıralım, ne halleri varsa görsünler" demiyorum, yanlış anlaşılmak istemem.*



RG *Burada bir sorun görüyoruz. Sorunun varlığında hepimiz hemfikiriz, nedenine baktığımız zaman da, "Böyle birtakım kötü insanlar vergiden kaçmak için yapıyorlar" filan, sadece bu değil. Sistem öyle bir sistem ki, hakikaten "Küçük ölçekli bir iş yapacaksan sen ondan kaç!" diyor.*



BE *Bir süre gündemimizden uzaklaşan enflasyon konusu son birkaç yıldır gene öne çıkıyor. Burada benim izlenimim şu: Biz bunu Türkiye'de kazanılmış bir zafer olarak görüyoruz. Zafer ilan ettik ve bir kenara çekildik gibi geliyor. Nedir zafer? On yıllar boyu yüzde 70-90 arası enflasyon yaşamış olan bir ülke birkaç sene içinde enflasyonu yüzde 8'lere, 12'lere indirdi. "Türkiye burada büyük bir iş başardı" diyoruz. Oysa bir de bakıyoruz ki, bizim ticaret ortaklarımız sıfır enflasyona yakın düzeylerde, çok düşük düzeylerde, hatta bazıları deflasyon korkusu içindeydi düne kadar... Böyle karşılaştırmalı olarak baktığınızda aramızda yine uçurumlar var.*

Dolayısıyla sorun olduğu yerde duruyor gibi... Bütün sakıncalarıyla birlikte, yarattığı dengesizlikler, ileriyi görmekte, planlamakta yarattığı zorluklarla, maliyetlerde yarattığı belirsizliklerle, neresinden bakarsanız bakın bir sorun olarak duruyor. Ama böyle algılanmıyor gibi geliyor bana... Acaba bu izlenimimi paylaşıyor musunuz ve bununla mücadele için elimizde araçlar var mı ve bu kararlılık var mı? Böyle bir öncelik bugünkü politika tercihleri arasında yer alabilir mi?



MÜ *Sizin bir iş insanı olarak mikro taraftan enflasyonu maliyetli görmeniz, bu argümanları getirmeniz benim için konuyu daha da netleştiriyor. Çünkü makro taraftan da yüzde sekiz enflasyon, dokuz enflasyon, on enflasyon "fiyat istikrarı" değildir. Bunun oynaklığı yüksek olur, ona da değindiniz. Rekabet boyutu var, yani yüzde sekiz-on enflasyonla, enflasyonu yüzde bir-ikilik Avrupa'ya karşı nominal kur her sene yüzde on civarı değer kaybetmeli ki, rekabet kaybı olmasın. Spekülatif sermayeyi çekiyorsunuz, çünkü yüksek enflasyon olunca nominal faiz de yüksek oluyor. Çok kısa vadeli, çok ürkek sermaye geliyor, sonra onun yarattığı bir istikrarsızlık oluyor.*

Enflasyonu düşürecek araçlar var tabii, yine bir toplumsal uzlaşma gerekiyor ve iş Merkez Bankası'na kalıyor. Benim referans noktam, ABD'de Paul Volcker'ın 80'li yılların başında yaptığı gibi bir dezenflasyon... Yani bu sorun bu kadar katılaştıktan sonra hafif sancılı olmadan çözülemez. Neden? Çünkü beklentileri "Burası yüzde sekiz-on değil, yüzde üç-beş enflasyon ülkesidir" şeklinde değiştirmeniz lazım. Bu değiştirmeyi de ya konuşarak, masa etrafında uzlaşarak yapacaksınız, ki o zor, ya da döverek yapacaksınız, yani ekonomiyi resesyona sokarak yapacaksınız açıkçası... Bu bir iki çeyrek olabilir inandırıcılığınıza göre, çok daha uzun da sürebilir, ama bence araçları var. Yani faizle, net bir para politikasıyla, iradeyle... Ama arkanızda siyasetçi durmadan bunu yapmanız mümkün değil ve Türkiye buna hazır değil. Hazır olmamasının en önemli sebeplerinden biri, çoğunluğun sizden farklı olarak bu işin maliyetli tarafını görmemesi. Yani ben "Maliyetli olur" diyorum ve size son derece katılıyorum. "Elimizde araçlar var" diyorum ama uzlaşma olmadan tek başına Merkez Bankası'nın bunu yapması mümkün değil. Benzer tehditleri Volcker da aldı zamanında, ama siyasetçi öyle veya böyle destekledi. Bugün o dönem ve Volcker, ders kitaplarında başarı hikâyesi olarak okutuluyor.



RG *Yani biz yine göreceli olarak dünyanın yüksek enflasyonlu ülkesi olmayı becerdik. Enflasyonun bir sürü zararı var, bunların hepsini her zaman anlamıyoruz ama şunları görüyoruz: Kayıt içi iseniz eğer, bir kere verginizi şişiriyor. İkincisi, göreli fiyatları anlamayı çok zorlaştırıyor. Aslında talebi yavaşlatıcı ve iş yapmayı güçleştirici bir şey... Biz enflasyonun zararlı bir şey olduğunu biliyoruz, nasıl durduracağımızı da biliyoruz. Bunu yapmak gerekiyor.*

Biz 2001 krizinden sonra da enflasyonu düşürürken kolay olacağını düşünmüyorduk, ama beklediğimizden çok kolay oldu. Yani Türkiye'de birtakım işleri daha kolay yapmak mümkün olabiliyor. Çünkü dünyanın başka yerlerinde, bizim

bu enflasyon maliyetleri vs. bilgimizin baz alındığı ülkelerde, bunun maliyetli olmasının en önemli nedeni çok kuvvetli çıkar savaşı... Bir maliyet çıkacak ortaya ve o maliyeti kim ödeyecek? Bir emek-sermaye çatışması çıkıyor ortaya. "Kime yıkacağız bunu?" diye...

Türkiye'de dezenflasyonun çok maliyetli olmaması ile bizim krizlerimizin kısa sürmesi ve krizden çok hızlı çıkmamız aynı şeye bağlı bence, o da şu: Hep emek ödüyor! Türkiye'de bir "sistematik emek koruması" yok. Türkiye'de milli gelir içindeki emeğin payını pat diye düşürebiliyorsunuz. Onun için de dezenflasyon makro düzeyde çok maliyetli olmadan hızlı bir şekilde yapılabilir bir şey. Yine olabilir Türkiye'de...

Bu noktada asıl konuşmamız gereken, memleketin kurumsal yapısı ve kurumsal kalitesi çok hızlı bir şekilde eriyor. Dezenflasyondan konuşurken bu Merkez Bankası üzerinden kendini gösteriyor. Biz merkez bankacılığının artık bir beklenti yönetimi işi olduğunu biliyoruz, bunun bir kredibilite işi olduğunu biliyoruz ve bizim Merkez Bankamız da bu anlamda sermayesini harcamış bir merkez bankası. Buradaki insanlar kötü merkez bankacıları değiller, ama karşısında durmadıkları birtakım kısıtlar altında iş yaptıkları için "bunlar yapmıyor" oluyor.



BE *Zaten, yanılıyorsam beni düzeltin lütfen, "Enflasyonu indirmek beklendiği kadar da zor olmadı, kolay oldu" dediniz ama, çok net olarak dönüm noktası Merkez Bankası'nın bağımsızlığını kazandığı noktadır. Bu çok net.*



RG *O yeni Merkez Bankası Kanunu ona yaradı zaten.*



BE *Evet, dolayısıyla ne kadar kolay oldu, ona bakmak lazım. Enflasyon belki kolay düştü ama onu yapabilmek için bizim ciddi bir krize başımızı toslamamız gerekti de öyle yapıldı.*



MÜ *Doğru.*



BE *Ve onun sonrasında da maalesef bir kredibilite kaybı dönemi yaşandı. Dolayısıyla "Pek de o kadar kolay olmayabilir" sonucunu çıkartıyorum.*



MÜ *Evet, katılaştıktan sonra kırmak daha zor. Çok yüksekten inmek o kadar zor değil de, yüksek tek haneden tekrar iki üçe inmek biraz daha zor.*



BE *"Kur meselesi"ne gelirsek, bizler için buradaki oynaklık büyük bir sorun. Zaten uluslararası piyasalardaki kur oynaklığı başlı başına bir sorun, bir de biz bunu kendi ekonomimizin nedenleriyle daha da beter hale getirdiğimiz zaman iş dünyası açısından çok ciddi bir sorun ortaya çıkıyor. Şimdi, gerçekçi kurun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bizim deneyimlerimiz de bunu gösteriyor. Kuşkusuz maliyet düşüşleriyle rekabet avantajı sağlayan kurumlar vardır; değerlenen kura rağmen ihracatta başarılı olan ülkeler vardır. Bunlardan söz edilebilir. Yalnız buradan şu sonucu çıkartmanın çok zararlı ve tehlikeli olduğuna inanıyorum ben: "Kurun önemi yoktur!" Türk Lirası değerli de olsa ihracatçı eğer işini biliyorsa, doğru dürüst bir yönetime sahipse, ne yapar yapar ihracatını gerçekleştirir, falan... Böyle bir şey bence yok. Çünkü çok doğal olarak bu işin bir sınırı var. Aşırı değerli paranın ihracatı çok ciddi anlamda engelleyen bir unsur olduğunu da kabul etmemiz gerekir. Bu durum, çok uzun dönemler boyunca bizim aleyhimize çalıştı. Sabit kur politikasından çıktıktan sonra da çeşitli araçlarla biz paramızı aşırı değerli tutmaya devam ettik dönem dönem ve bunun çok ciddi zararlarını yaşadık.*



RG *Şimdi bu sabit kur ayrı bir vaka, fakat 2003-2007 arasına baktığımız zaman, burada Türkiye'nin ihracat performansı da kötü değil, cari açık da o kadar yüksek değil ve üretkenlik çok hızlı artıyor. Dolayısıyla sizin bundan memnun olmayışınızın anlaşılmayacak hiçbir tarafı yok elbette. Fakat makro düzeyde şunu görüyoruz: Türkiye'nin ihracatının kura hassaslığı o kadar yüksek değil. Yani bizim ihracatımızın temel belirleyicisi döviz kuru ya da reel kurdan ziyade Batı Avrupa'daki milli gelirin ne durumda olduğu... Orada işler iyi gittiği zaman biz oraya ihracat yapıyoruz, orası bizim temel ihracat pazarımız. Eğer iyi gitmiyorsa, hangi kur olsa ihracat yapamıyoruz. Bizim cari açığımızın ve dış ticaretimizin kura hassas kısmı ithalat. Biz her türlü ıvır zıvırı ithal eden bir memleket olduğumuz için, kur zıpladığı anda içeride buna yüksek hassasiyet oluşuyor. Onun için de cari açığın kura hassasiyetini görüyoruz, ama o ithalatın hassasiyetinden geliyor büyük ölçüde. Burada şunu söylemiyorum: "Kur alsın başını gitsin, ona aldırmayalım!" Ama kuru bir dış ticaret aracı olarak düşünmenin çok zararlı olduğundan çok eminim.*



BE *Ama bunun bir sınırı olmalı değil mi? O zaman sabit kur sisteminin ne eksiği var? Niye o zaman beş kuruşluk ihracat yapamıyorduk? Teorik olarak bu kur önemsizse, ihracatı o zaman da yapabilmemiz gerekirdi.*

Kuru bir teşvik unsuru olarak kullanmaya hepimiz karşıyız ama aşırı değerli Türk Lirası'nın belirli bir sınırdan sonra engelleyici olduğunu bence kabul etmek lazım.



RG *Altını çizmemiz gereken bir konu da Türkiye'de kamu yönetimiyle ekonominin diğer aktörleri arasındaki ilişkilerde belli bir talebin*

gündemde hep ilk sıralarda yer alması. Türkiye'de delice "rant talebi" var. Rant talep ediliyor ve çok kuvvetle talep ediliyor. "Genel denge" diyeceğimiz, daha basiti "bütçe kısıtı" diyeceğimiz şeyi ihlal eden şeyler isteniyor devamlı. Ve "bunu isteyemezsin" diyen bir güç yok karşıda. Yani ne bunun istenemeyeceği anlayışı var ne de karşıdaki siyasetçinin "Bunu istiyorsan arkasından da ya borç oluşacak, kriz olacak ya da vergiler artacak" demesi söz konusu. Onun için de çok standart bir egzersiz olarak Türkiye'de herhangi bir 50 kişilik grubu alın. Sorun insanlara:

"Memur maaşları artmalı mı?" "Evet."

"Sağlık harcamaları artmalı mı?" "Evet."

"Eğitim harcamaları artmalı mı?" "Evet."

"Vergiler artmalı mı?" "Hayır!"

Bunun bu kadar korkunç olmadığı birtakım ülkeler var. Mesela İskandinav ülkelerinde bu "evet", "vergi de yüksek olsun", "evet." Amerika'da "hayır", ama vergi de alma, "hayır."

Halbuki bizde: "Vergi toplama, ama harcamayı yap!" "Nereden gelecek bu para?" sorusunu sormayan insanların ülkesinde iktisat politikası konuşmak çok zor. Çünkü şu hakikaten meşru bir cevap gibi geliyor insanlara: "Devlet versin!" Halbuki devlet alacak ki verecek. "Kimden alacak?" onu söyle. Bunu konuşmak zorunda olmadığımız zaman aslında iktisat politikası konuşmuyoruz. Devlet böyle bir sonsuz varlık kaynağı ve kötülüğünden vermiyormuş gibi konuşuyoruz. Finansal okuryazarlığı tasarruf filan üzerinden anlatıyor insanlar, ama bunu anlamak için de çok elzem. "Devlet Baba" kavramıyla gidilince, babadan da zaten anlaşılan "bana harçlık veren kişi" olunca, iş buralara varıyor. "Adam gidiyor, çalışıyor bana bu harçlığı getirmek için" diye bir anlayış da yok ortada. Aynı şey devlette de yok. Dolayısıyla da o anlayışın olmadığı yerde iktisat politikası konuşmanın çok bir mümkünü yok aslında.



MÜ *O anlayışı da geliştirmek lazım. Bu anlayışı geliştirmeden olmaz. Yani eğitim reformu yapmak kulağa hoş geliyor ama sonuçta bu tarz temel mikro engelleri geçmeden belki oraya zaten gidemeyeceğiz. O zaman ne yapılmalı?*

İşin "talep" tarafı da enteresan geliyor bana. Yani Türkiye'de reform talep edemiyoruz. Doğru iktisat politikalarının özel sektör tarafından, vatandaşlar tarafından, düşünce kuruluşları, üniversiteler tarafından doğru düzgün talep edildiğini görmüyoruz sanki. Siyaset bunları vermiyor, veremiyor; işin arz tarafı çok yetersiz, o net, ama özel sektör de yeterince ayrıntılı reform talep etmiyor. Bunun mekanizmaları Türkiye'de pek yok gibi geliyor bana...



BE *"Özel sektör kendi yararına olan şeyleri talep ediyor, rant isteniyor" dedi Refet Hocam. Sadece rant da olmayabilir bu. Yani rekabet gücünü artıracak şeyler olabilir, uluslararası alanda etkinliğini artıracak şeyler olabilir... Bu taleplerde özel sektörün çok da geri olduğunu zannetmiyorum. Galiba sizin üzerinde durduğunuz, belki kısa dönemde özel sektörün yararına olmayacak, ama ekonominin sağlıklı yönlendirilmesi için veya toplumun refaha kavuşması için daha uzun vadeli, özel kesimin çıkarlarıyla bire bir bağlantılı olmayan şeyleri talep etmiyor.*

Bunun iki nedeni olabilir. Ya bu bilinçte değildir özel kesim, umursamıyordur böyle şeyleri, kendi çıkarları peşindedir, kendisi bir yaşam mücadelesi içinde olduğu için kendi kısa vadeli yararlarının ötesini görmüyor olabilir. Veya talep etmesinin sonuç vereceğini düşünmüyordur. Bence şu neden de çok önemli: Geleneksel olarak özel kesim devlete bağımlı olduğu için özel kesimin politika seçeneklerine ilişkin çalışmaları, talepleri, belki bizim arzu ettiğimiz düzeyde, örnek almak istediğimiz ülkeler düzeyinde dikkate alınmıyor. Veya bunları değerlendirecek kurumsal mekanizmalar Türkiye'de tam oluşmamış. İyi niyete dayalı, olumlu bir diyalog ortamını sürdürme arzusuyla oluşturulan, ama kurumsal bir yapısı olmayan bazı mekanizmalarla bu diyalog sürüyor. Enformel mekanizmalar ile sürdürülüyor. Bunun da tabii kalıcı olmasını ve her zaman iyi sonuçlar vermesini beklemek mümkün değil.

Dilerseniz biraz da sanayimizin durumuna değinelim.

Kendi deneyimlerime bakarak Türkiye'de sanayi yatırımlarını değerlendirmeye çalıştığım zaman rakamlar, somut veriler bir yana, Türkiye'de ciddi, büyük ölçekli sanayi yatırımlarının eskisi gibi ön planda

olmadığını görüyorum. Eskiden herkesçe bilinen, hatta iş yaşamıyla belki de doğrudan ilişkisi olmayan gazete okurlarının bile farkında olduğu büyük özel sektör imalat sanayi projeleri vardı. Bunlar bilinirdi, konuşulurdu, bunların gerçekleşmesi izlenirdi. Devreye girecekleri tarih bilinirdi ve beklenirdi. Şimdi böyle bir ortam yok gibi geliyor bana. Öte yandan inşaatın ne kadar öne çıktığını biliyoruz Türkiye'de... Bir başka gözlem: Ara malı imal eden bazı sanayi kuruluşlarının kapılarını kapattığını gözlüyoruz, birçok malda ithalata dönüldüğünü görüyoruz. Tabii, bunların nedenleri kısmen bildiğimiz şeyler. Dışa açılma, gümrük birliği mutlaka böyle maliyetler getirecekti, işin doğasında var. Herkes her konuda rekabet gücüne sahip olamayacağına göre, bazı ürün gruplarında dışa bağımlılık doğal olarak artacaktır. Buna karşılık da, bizim dış pazarlara erişimimiz başka bazı alanlarda artacaktır ve bu da yapısal bir değişikliği mutlaka getirecektir. Öte yandan bazı kurumların, kuruluşların yatırımlarını yurtdışına kaydırdıkları da bir gerçek. Orada ciddi pazar payları elde ediyorlar ve üretimlerini de oraya taşıyorlar. Bir de, yanılmıyorsam sanayimizin ekonomideki yeri ve Türkiye'nin de üretici ülkeler arasındaki yeri çok fazla değişmiş değil. Ciddi bir üretici ülke, imalat sanayisi ciddi bir güç olarak Türkiye varlığını sürdürüyor gibi görünüyor. Acaba bizim bu açıdan yerimiz nasıl değerlendirilmeli? Türkiye acaba ileri hizmetler sektörünün daha önde olduğu bir ekonomik yapıya geçmek zorunda mı? Böyle bir şey mi olmalı, yoksa "İmalat sanayisi yerini koruyamadığı sürece zaten bunu yapamayız" mı diyeceğiz? Gerçekten manzara nedir ve bu gidişat bizi nereye götürür? Bu konularda ne düşünüyorsunuz?



MÜ *Bülent Bey, size bir soru sormak istiyorum. Türkiye'nin tarihine baktığınızda doğru dönemler olarak, öğrenebileceğimiz dönemler olarak hangilerini görüyorsunuz? Türkiye'nin hızlı büyüdüğü dönemler var, fazla büyüyemediği dönemler var. Önce geçmişin kısa bir değerlendirmesini yapıp, "Türkiye'nin tarihinden, kendi tarihimizden ne gibi dersler çıkartılabilir?" sorusunu sorsak...*



BE *Birçok ders çıkartılabilir diye düşünüyorum. Bir kere, uzun bir süreyi kapalı ekonomi koşulları altında geçirmiş olmamızın çok net sonuçlarını yaşıyoruz. O uzun süre tabii bizim kendi yanlışlarımız mıydı,*

yoksa dünyadaki koşullar mı zaten öyleydi? Türkiye gibi pek çok ekonomi dışa kapalı olarak bir yerlere ulaşmaya çalışıyordu. Türkiye de onlardan biriydi. Belki çok da fazla gecikmedi bu koşullardan çıkmakta. Olabilir, ama bir gerçek var ki, biz o yılların etkisiyle bazı şeylerde geciktik. Şimdi bizim dünya pazarlarında söz sahibi olmaya çalıştığımız alanlarda bu gecikmenin etkileri son derece açık. Biz her şeyi iyi yapmaya çalışsak da bazı duvarlara ister istemez çarpıyoruz. Geç gelen olmanın dezavantajlarını yaşıyoruz. Bizden daha yerleşik markalar var. O pazarlara bizden çok daha önce girip yer etmiş tecrübeli kuruluşlar var. Markalarını tüketici nezdinde kabul ettirmişler, deneyim kazanmışlar vs. vs. Bunlar ürünü çok iyi üretmekle bir günde kazanılabilecek şeyler değil. İyi bir ürün ortaya çıkarmak işin sadece bir yönü, önemli bir yönü kuşkusuz, ama ek olarak elde edilmesi gereken pek çok şey var. Biz bu konularda gerçekten çok geriyiz ve baktığımız zaman da zaten Türk markaları olarak, pazarlarda söz sahibi Türk kuruluşları olarak, son derece az sayıda oyuncumuzun olduğunu görüyoruz. Yani Türkiye'nin ilk 20 ekonomi içindeki yeriyle orantılı olmayan biçimde gerideyiz. Bu, çıkarmamız gereken derslerden bir tanesi...

Elbette 1980'lerle gelen dışa açılma dönemi rekabet gücü açısından bizi farklı bir aşamaya getirdi, ama sizin benden çok daha iyi bildiğiniz gibi, makroekonomik koşullarımızı ideale yaklaştırmak açısından pek çok eksikle geçirdik o yılları. Bir istikrar dönemine kavuşamadık. Reformları birbirini tamamlayacak biçimde, bütüncül bir şekilde ele alamadık ve çalkantılı 90'lı yıllara zemin hazırlamış olduk. Ne yazık ki, 80'li yılların getirdiği o atılımın meyvelerini gerektiği gibi alamadık. O zaman daha akılcı, daha bütünlüklü, daha sağlıklı politikalar izlenebilseydi, daha farklı bir yerde olurduk.

Son dönemlerden de çıkarmamız gereken sonuçlar, dersler var. Görece çok iyi bir dönem geçirdi 2002'den sonra Türkiye... Oradan benim çıkardığım sonuç, zorunluluklarla karşı karşıya kalındığında bazı doğru şeylerin yapılabildiği... Keşke o noktaya kadar varılmadan, gecikilmeden hayata geçirilebilse herkesin bildiği bazı doğrular... Ama gerek siyasi nedenlerle, gerekse yeterince kararlılık ortaya konmadığı için bu reformların yapılamamış olması, 2000'li yılların başında bizi krize sokarak o noktaya getirdi. Daha sonra yapılan doğru uygulamaların meyvelerini uzunca bir süre aldık. Güçlenen yapımız, o dönemde dünyadaki gelişmelerin getirdiği olumsuzlukları aşmada bize yardımcı oldu.

Buradan başka bir derse daha geliyoruz... 2007'den sonra, koşulların lehimize gelişmekte olmasına rağmen, yine gerekenleri yapmakta geciktiğimiz bir dönem yaşadık. Oysa o dönemi iyi değerlendirebilseydik, belki bugün çok farklı bir konumda olacaktık diye düşünüyorum.



RG *Doğru, bu ülkenin, "evet, oralarda iyi bir şeyler olmuş" zamanları var. Yapabildiğimizi birkaç kez ispatladık. En başta erken Cumhuriyet dönemi var. Hani hiç yoktan ülke kurulan zaman. Biz çok uzun zaman kendimize ümit vermek için dönüp oraya bakmak zorundaydık. Siz bizden çok daha iyi biliyorsunuz, ama şimdi dönüp baktığımızda 2002 sonrası da böyle bir dönem, "İşte beş yıl çok doğru, düzgün işler yapıldı" diyebiliyoruz.*

Sadece onları yapabilmiş bir ülke değil, hâlâ da yapabilecek bir ülke belli ki... Onun için de şu soru var: Sonra gerçekten niye bunu yapmayı tercih etmeyen bir ülke oluyor? Siz bile konuşurken, "İşte bunları yapamadık" diye söylüyorsunuz. Halbuki yapmadık ve bu ayrımın önemli olduğunu düşünüyorum ben. Yani orada karar alma, hakikaten bu bizim kontrolümüzde olan bir şeydi. "Denedik de olmadı, işte müsait değildi" vs. değil hakikaten.

Şimdi bizim bulunduğumuz gelişmişlik düzeyiyle ilişkili konular da böyle. Çocuklara doğru düzgün birtakım bilgisayar becerilerini "öğretememek" diye bir şey yok. "Öğretmemek" var. Bence öğretmiyoruz, ama bu bir seçim; öyle dışarıdan gelen bir zorunluluk ya da "herkes deniyor, bazısı oluyor, bazısı olmuyor" değil. Belli bir şekilde yapınca, bu oluyor. Biz onu yapmamayı tercih ediyoruz. O tercihleri niye bu şekilde yaptığımızı konuşmak önemli. Bunlar iktisat konusu değiller aslında, siyasi sorular ve önemli sorular, fakat ondan önce hakikaten bunları ortaya koymak önemli. Yani bunları yapmak mümkün, Türkiye'de olmaz değil.

Türkiye'de iş dünyası inovasyonu zorunlu görüyor. İnovasyon olsun, gerçekten herkesin anladığı anlamıyla inovasyon olsun diyorsunuz. Ben buna katılıyorum. Bu mümkün Türkiye'de. Tamam, herkes için şart olan bu değil, birinci öncelik bu değil, ama istenirse olur. Bu ülkede yapılamayacak bir şey yok. Bunu da, "Şanlı ecdadımız neler yaptı" gibi bir dürtüyle söylemiyorum. Tecrübe ile

söylüyorum. Bakıyoruz görüyoruz, deprem oluyor, ortalık yıkılıyor; işte üç gün sonra yine dikiyoruz binaları. Kriz oluyor, bütün bankacılık yerle bir oluyor, iki sene sonra gürül gürül büyüyor oluyoruz. Yapabiliyoruz bunu, tamam...

Bir sürü şeyi yapmaya kadir bir ülkeyiz ama bir sürü şeyi yapmamayı seçiyoruz. Bunu eğitim üzerinden konuşacaksak eğer, hakikaten birtakım temel beceriler var insanlara verilmesi gereken. Mütemadiyen biz eğitimin yılla ölçülen kısmına bakıyoruz. Ortalama Türk çalışanının dört buçuk yıl eğitimi var, ilkokuldan terk vs. diyorduk, şimdi öyle değil. Zorunlu okullaşma nedeniyle okulluluk süresi hızla artıyor. Fakat yıl artarken kazanılan becerilerin artmadığını görüyoruz. O zaman düşünmemiştik önemli olanın burada nitelik olacağını, ama özellikle PISA ölçümlerinde görüyoruz önemini. İnsanlar PISA'yı hep böyle "çocuklar ne öğrenmiş sınavı" diye görüyorlar. Bizim aklımızda da işte yok TEOG'dur, yok üniversiteye giriş sınavıdır türü sınavlar olduğu için, bizimkiler çarpım tablosunu bilmiyor, integral almayı bilmiyormuş gibi bir izlenim var. Halbuki PISA sınavının amacı okulda öğrendiğin şeyi hayatta nasıl kullanabildiğini ölçmek.

Bizim eğitim sistemimiz "anlamak" üzerine kurgulanmış bir eğitim sistemi değil. Çünkü "anlamak", "sorgulama"yı gerektiriyor, sorgulamak da sadece çarpım tablosunu bilmekle olmuyor. Bir kere sorgulamaya başlayınca insanlar arkası geliyor. Bunun da pek uygun bulunmadığı bir siyasi ortamda yaşıyorsanız eğer, hepsi birden aynı yere varıyor.



BE *Şimdi, bizim kalıcı ekonomik büyüme konusunda ezberlediğimiz bir reçete var. Daha fazla katma değerli üretim yapmak lazım, daha fazla katma değerli ihracat yapmak lazım, bunu yapabilmek için de inovasyon yapmak lazım... Rekabet gücümüzü artırmak ancak*

yenilikçi ürünler, yenilikçi üretim süreçleri tasarlamakla mümkün. Bunun da kökünde inovasyon var. Bunu hızlandırmamız lazım. Şimdi "Bu yeterli mi, değil mi?" diye aslında size sormak isterim, ama ben iş yaşamının içinden baktığımda en azından yararlı olduğunu görüyorum. Kendi tecrübelerimizden bunu çıkarıyorum. İnovasyonu gerçek anlamda hızlandırabildiğimiz noktalarda pazarlardaki konumumuzu ve kârlılığımızı artırabildiğimizi görüyorum. Bunun geniş çapta yapıldığı takdirde ekonomiye ciddi yararlar sağlayabileceğini görebiliyorum.

Tabii şu soru akla geliyor: Gerçekten reçete bu mu? Yani bu şablona, klişeye dönüşmüş olan reçete doğru reçete mi? "Buradan çıkış yolu, elimizdeki bütün politika seçeneklerini ve aletlerini kullanarak bunu ülke çapında yaygınlaştırmak ve güçlendirmek mi, yoksa başka konular üzerinde durmak mı gerekir?" diye bir soru aklıma geliyor.



MÜ *İkisi de bence herhalde doğru. Yani şirket düzeyinde herhalde kaçınılmaz oluyor inovasyon; belli bir olgunluğa erişilmiş durumda ve hakikaten rekabet edebilmek için başka çare kalmıyor belli alanlarda. Ama Türkiye'de çok daha basit sorunlar da var. Mesela KOBİ dediğimiz, kocaman, oran olarak ekonomimizin doksan dokuz buçuğunu falan oluşturan bir kesim var. Bunlar çok daha basit sorunlardan mustarip. Ölçek sorunu var mesela, kayıt dışılık var. Kayıt dışı ve verimsiz çok büyük bir kesim var.*

Bunların sorunu, sizin çok daha iyi bildiğiniz gibi, inovasyon değil. Çok daha basit bir konu... Nedir bu kesimi gerçekten verimli hale getirecek politika adımları, bir anlamamız lazım bunu. Kastettiğim elbette bu kesime -bugünlerde yapıldığı gibi kredi garanti fonu vs. aracılığıyla- para saçmak değil. Yani işin öbür tarafını biraz anlamamız lazım. Bizim mesela Alman KOBİ'lerinden -Mittelstand (orta kademe) deniyor sanırım- model olarak farkımız nerede? Biz aslında bu bölgede en azından o konuma soyunabiliriz. Gerçekten verimli birçok şirket yaratabiliriz. Ama böyle bir durum yok. Know-how olarak yok, ölçek olarak yok vs. vs. Burada inovasyon değil gerekli olan, daha temel şeyler. Sonuçta sizin ölçeğinizde verimli bir şirket olarak zaten inovasyona odaklanmanız kaçınılmaz, ama öbür tarafta sanki bambaşka analizler ve çözümler gerekiyor.



BE *Alman kuruluşlarından örnek verdiniz. Almanya'da hakikaten belki orta ölçekli denebilecek ama kendi alanlarında dünya çapında söz sahibi pek çok şirket var ve bunlar genel olarak isimleri ortada pek görünmeyen şirketler. Genellikle de ara malı imal ettikleri için, sadece o konuda imalat yapan kuruluşların bildiği, tanıdığı son derece güçlü markalara ve pazar paylarına sahip şirketler. Ama, biz tüketiciler olarak onların farkında değiliz. Onu, örneğin, belirli bir makineyi üreten şirket biliyor, çünkü o makinenin parçasını mutlaka Almanya'daki şirketten, adı ünlü olmayan şirketten alıyor ve o şirketin de dünya çapındaki pazar payı yüzde 60'larda, 70'lerde, 80'lerde olabiliyor. Hatta bunların "gizli şampiyonlar" diye nitelendiğini görüyoruz. Ama acaba sizden ayrılıyor muyum burada? Çünkü bu Alman şirketlerinin de güçlü yönü inovasyon, başka bir şey değil. O nedenle bizim inovasyonun iş yaşamının, sanayinin olmazsa olmazı, ayrılmaz bir parçası olduğu anlayışına kendimizi alıştırmamız lazım. Yani şimdi "Biz belirli bir aşamada inovasyonsuz sanayi yaparız, ondan sonra inovasyon yaparız." Bu, temelde sağlıklı bir görüş değil. Aslında, "İnovasyonsuz sanayi olmaz" fikrini benimsemek gerekiyor.*

İnovasyonun tanımını nasıl yapacağız? İnovasyonu "ticari ürüne dönüştürülebilen yenilik" olarak tanımlayabiliriz belki. Bunun beslendiği kaynaklar arasında kuşkusuz araştırma-geliştirme var, bilimsel araştırmalar var, ama şart da değil. "Mevcut bilginin, teknolojik becerinin kullanılabilir süreçlere, ticari yarar getiren süreçlere ve ürünlere dönüştürülmesi" diye tanımlayabiliriz. Ama inovasyon olmazsa, ortada inovasyon sonucu ortaya çıkmış bir ürün yok ise, zaten sanayinin olamayacağını, başkasının ürününün taklidi ile, bir şeyin benzerinin üretilmesi ile sanayi oluşturulamayacağını bizim galiba kabul etmemiz lazım. Bunun kabullenilmesi de kapalı düzen içinde uzun bir süre geçirmiş bir ekonomik ortamın oyuncuları olarak belki zaman alacak diye de düşünmek lazım.



MÜ *Peki, inovasyonu yaratan ortamın özellikleri nedir? Burada ayrışıyoruz belki bir parça. Yani inovasyonu yapacak ortamı yaratmak da önemli. Yani şirket belli bir ölçeğe gelecek, belli bir eğitim düzeyine gelecek, belli bir yönetişim kapasitesine ulaşacak ki, asıl inovasyonu yapsın.*

"İnovasyon gerekli değil" demiyorum da, "İnovasyondan önce yapmamız gereken bazı olmazsa olmazlar var" demek istiyorum. Belki orada aslında tam ayrışmıyoruz da birbirimizi tamamlıyoruz. Yani ben önce kendi eksiklerimin doğru

analizini yapacağım. Ben kendi şirketler kesimimi çok temel parametrelerde nasıl reforme edebilirim ki, bu şirketler inovasyon düşünen bir hale gelsin? Bizim tipik KOBİ şu an pek inovasyon düşünmüyor, "Bana daha fazla para ver" diyor. Bu, Dünya Bankası'nın yaptığı araştırmalarda da çıkıyor. "En büyük eksiğin nedir?" diye soruluyor, "finansmana erişim" deniyor. Tabii, bu biraz karamsar ve haksız bir yorum olabilir ama, "Bana biraz daha para, kredi ver" çözüm değil. Acı yoksa, kazanç da yok. Bizim KOBİ'lerimizi verimlilik artışına mecbur bırakan bir ortam var mı, mesele bu. Bence yok. Biz hep hem yemek yemek hem kilo vermek istiyoruz. Sonuçta şirketlere kendilerine çekidüzen verecek bir ortamı yaratıp, ondan sonra inovasyon beklemek lazım. Standart bir KOBİ ile sizin dediğiniz anlamda inovasyonu Türkiye'de zaten yapamayız.



RG *Şimdi şirketlerin bunu bu şekilde görmesini zaten beklemiyoruz. Bazı istisnai zamanlarda -şu an da o zamanlardan birisi- şirketler esas meselenin ne olduğunu görüyor, ancak bunun dışında her zaman, kapasite kullanımının tam olmamasının nedenine "talep eksikliği" diyorlar.*

Ama mesela sizin söylediğiniz Almanya'daki şirketlerin inovasyonu, orada öyle olmak zorunda. Eğer sektörünün birincisi isen, senin büyümen inovasyondan gelmek zorunda zaten. Ama bizdeki gibi sektörde varlığın bile yoksa, o zaman birinci derdin inovasyon olmayabilir. Şimdi burada şöyle bir ikili ayrım yok: "Ya inovasyonla büyürsün yahut da bizden zaten icat çıkmaz, biz ucuz emek ülkesi olacağız." Öyle değil. Yani ben bunun ikincisinin doğru olduğunu da düşünmüyorum, iyi olduğunu da düşünmüyorum. Ama şu doğru, demin söylerken "katma değerli üretim için inovasyon" dediniz. Bunun "katma değerli üretim" kısmı tanımı gereği doğru. İhracat dediğiniz şey katma değer üretimi zaten. Bunu artıracaksak eğer inovasyonla artırabiliriz. O inovasyon hakikaten bir "icat yapmak", bir yenilik getirmek, "kimse bunu düşünmemişti, şimdi biz

yapıyoruz" ise, güzel, çok iyi... Yapabilen öyle yapsın tabii. Ama bunu yapmak zor ve bir sürü şirketimiz için de en öncelikli iş o değil aslında. Ne bileyim, mesela Türkiye'de şu ülkenin her tarafını sarmış ve ihracata olanak sağlayan bir yük taşımacılığına elverişli demiryolu ağı olsa, biz katma değerin zıpladığını göreceğiz memlekette... Şimdi ben buna baktığımda inovasyon görmeyeceğim, ama katma değer artacak ve bu ucuz olmamakla beraber kolay ve önemli bir adım.

Mesela taşımacılık ihracat için hakikaten önemli bir engel Türkiye'de. Bu konu hakkında güzel çalışmalar var, meslektaşlarımızın yaptığı. Sözgelimi, bir yol yapıldığı zaman yolun geldiği yerdeki ihracata ne oluyor? Bir şey oluyor gerçekten. Şirket organizasyonlarında da böyle. Türkiye'deki şirketlerin çoğu için temel bir kalite kontrolü büyük bir inovasyon. Bizim KOBİ'lerdeki geri alma oranı o kadar yüksek ki, sürümden dahi kazanamıyorlar. Bu basit işlemle bile katma değerin çok arttığını göreceğiz ve birinci öncelik bunu yapmak. Taklit ile işe başlamak ayıp değil. Müzik aletlerini çalmaya da öyle başlıyoruz; birisini beğeniyorsun, onun gibi çalmaya çalışıyorsun, ama ondan sonra kendi yorumunu getiriyorsun. Ama tutturmak için iyi örneğe doğru çabalamak önemli. Hakikaten en uçta işi en iyi yapan var, bir de bu en yüksek üretkenlik sınırının altında çok sayıda üretici var. Biz çok içeride, altta bir yerdeyiz. İlk işimiz buradan sınırı ileri götüren işi yapmak değil. Sınıra doğru gittiğimiz zaman da çok üretkenlik kazancı elde ediyoruz.



MÜ *Evet, aynen, biz "içerde"yiz; ben inovasyonu kendimce o sınırı kırmak olarak tanımladığımdan, belki biraz ayrıştık.*



BE *Evet. Ben inovasyonun biraz böyle pahalı ve ileri ülkelerin yaptığı temel araştırma-geliştirme faaliyetleri ile karıştırılmasından çekiniyorum açıkçası; bu daha ileri aşamanın işidir gibi görülmemeli. Aslında şöyle bakmamız lazım, bırakın inovasyon demeyelim, rekabet gücü diyelim. Kuruluşların rekabet gücüne ihtiyaçları var mı, yok mu? Yani onları benzerlerinden ayıran bir şeye ihtiyaçları var mı, yok mu? Altyapıyı herkese verdiğiniz zaman herkes ondan yararlanacak. Yani o pazarda belirli bir şirketin öne çıkması, pazar payını artırması için onun bir rekabet gücüne ihtiyacı var.*

Size katılıyorum, birçok kuruluş, birçok ülke taklitle yola çıkıyor zaten ve ondan sonra bir yerlere geliyor. Ama o taklit yaparken eğer ayakta kalabiliyorsa, başka bazı rekabet gücü unsurlarından yararlanarak ayakta kalabiliyor. Bir avantajı var. Bir şekilde belki ucuz maliyeti var, ucuz işçi çalıştırıyor, kapalı pazarda çalışıyor vs.

Şimdi bunların olmadığı ortamda rekabet gücü inovasyona mutlaka ihtiyaç gösterir ve bunu da öyle çok büyük, pahalı Ar-Ge çalışmaları falan olarak düşünmeyip, rekabet gücü yaratan herhangi bir yenilik, bir yeni üretim süreci veya yeni ürün diye anlamamız lazım, diye düşünüyorum.



RG *Bu tanımda mutabıkız.*



MÜ *Aslında bölgeye baktığımızda Türkiye nispeten sanayileşmiş bir ülke. Milli gelire oran olarak 20 puan kadar katkı yapan bir paydan bahsediyoruz. 150 milyar dolarlık bir ihracat düzeyinden bahsediyoruz; az değil. Öte yandan buna "tuzak" deriz demeyiz o ayrı; bir noktaya kadar atılımını yapmış, ama sonra "tıkanmış" bir ülke havası var. Sonuç itibariyle ithalat payı da çok yüksek olan bir ihracat yapısından bahsediyoruz. Orada da bir tıkanma yaşanıyor çok net. Oysa sanayinin daha büyüme dostu olduğu -Harvard'dan Dani Rodrik başta olmak üzere- birçok iktisatçı tarafından gösteriliyor. Bütün orta gelir tuzağını aşmış ülkelerin aslında hepsi sanayileşerek bu işi yapmış ülkeler.*



RG *"Sanayi politikaları" ile sanayileşen ülkeler.*



MÜ *Sanayi politikasından özellikle Bülent Bey sizin ne anladığınızı duymak isteriz. Tabii sanayileşme gerekiyor, ama Türkiye'nin koşullarında da bir "sanayi fetişizmi" belki çok doğru değil. Ayrıca sanayi ile hizmetler arasındaki ayrımın dünyada biraz karıştığı bir konjonktüre de geçiyoruz aslında. Bence "Ortamı temizleyelim, temel becerileri verelim, herkes rahat, huzur içinde, istediğini düşünsün, fikir alışverişi yapsın vs. ve verimli bir şekilde işini yapmaya çalışsın"; belki ihtiyacımız olan bu... Bu arada tabii devletin yön göstermesi olabilir. Sözgelimi, sağlık sektöründe özellikle bir atılım yapmak istiyorsan, sağlık sektörüne bir ekstra vizyon verilebilir. Şu anda bu noktadan çok uzağız ama Türkiye eğitimde de bölgenin hub'ı olabilir. Sonuç itibariyle ben olayı, sanayi-hizmet ayrımından ziyade, biraz McKinsey yaklaşımıyla, "mıntıka temizliği" meselesi olarak görüyorum; yani hukuk devleti olalım, sözler tutulsun, belli beceriler olsun, yatırım ortamı temiz olsun, önümü görebileyim, kuralları bileyim, ondan sonra işler yoluna girer, kaynaklar doğru dağılır. Tabii bu çerçevede yine bir sanayi politikanız olabilir, belki olmalı, ama çok iyi tanımlamak gerekiyor bunu.*



RG *Ben buna tamamen karşı değilim. Yalnız burada koordinasyon da önemli oluyor. Şu kısmı da önemli; eğer inovasyondan bahsediyorsak, ki benim önemsediğim bir şey, nihayetinde Türkiye için bir noktada önemli tek konu bu olacak. Bu da çok fazla hizmetlerden gelmeyecek. Yani berberlikte en son inovasyon ne zaman oldu, ben bilmiyorum. İnovasyon dediğin şey, üretkenlik kazancı dediğin şey, onlar hakikaten sanayiden gelen şeyler...*



MÜ *Ama yine de berberlikle mesela eğitim, sağlık çok farklı tabii. Bunlar da milli gelirde "hizmet" olarak geçiyor, ama sağlık sektöründe hub olursan mesela, bu da çok önemli bağlantılar oluşturabilir ve çok ciddi bir katma değer yaratabilir ekonominde.*



BE *Onun için berberler "saç tasarımcısı"na dönüştü.*



MÜ *Aslında dönüştüler tabii. Marka oluyorlar.*



BE *Bir kere doğrusu, sanayi politikası konusunun Türkiye için önem taşıdığına inanıyorum ben... Çünkü Türkiye bir şekilde sanayi politikası uyguluyor teşviklerle. Çok çeşitli biçimlerde uyguluyor, aslında belki bu her ülke için söylenebilir, Amerika için mutlaka söylenebilir. Amerika sanayi politikasının özüne karşı olan bir sistemi benimsemiş gibi görünüyor olsa bile, Amerikan devletinin politikaları birçok ürün grubunda, birçok teknolojide bence etkili olmuştur. Dolayısıyla bu bir şekilde uygulanıyor. Bunun bilinçli bir şekilde sonuç verecek bir şekilde uygulanması üzerinde durmak lazım. Şimdi Türkiye'deki teşvik politikaları acaba ne getirdi, bunun çok iyi analizini yapmak gerekiyor. Belki bölgesel gelişme açısından önemli sonuçlar doğurmuş olabilir. Ama eğer bugün dünya çapında oyuncularımız yoksa, dünya pazarlarında kuruluşlarımız, markalarımız yoksa, belki de sanayi politikamızın eksikliği üzerinde durmak lazımdır. Farklı bir sanayi politikası bunların yaratılmasına hizmet eder. Belki bundan sonra bu açıdan bakmalıyız veya dünyanın kazandığı deneyimler ışığında Güney Kore'nin, Japonya'nın, Avrupa ülkelerinin, Amerika'nın deneyimleri ışığında "Nasıl bir etkili sanayi politikası tasarlayabilir Türkiye?" diye kafa yormalıyız.*



RG *Teşvik tarafında bence hakikaten öyle düşünmek gerekiyor. Bu bizim iktisat politikalarımızın temel sıkıntılarından bir*

tanesi. Sorunun ne olduğunu düşünmeden teşvikle çözüm düşünmeye başlamak. Arkasından da teşviki verdikten sonra "Bu bir işe yaradı mı?" diye bakmamak! "İşe yaradı mı?" "Nereden biliyorsun?" "Çünkü şu kadar teşvik verdik..."

Çıktı dediğin harcamayla ölçülüyor. Dünyanın başka hiçbir yerinde böyle bir ölçüm yok. Hiçbir iş alanında da yok. Yani size birisi gelip işte şöyle dese: "Senin işlerin iyi gidiyor mu?" "Evet." "Ne kadar para harcıyorsun?" "Soran ne sorduğunu bilmiyor" dersiniz...

Biz de mütemadiyen "Yatırım maliyeti yüzünden yeni işler yapılmıyor" varsayımıyla "O maliyeti düşürelim o zaman" diyerek teşviki veriyoruz. Tamam, ama sorun o değilse, o teşvik hiçbir işe yaramıyor, parayı çöpe atıyorsunuz. Mesela Türkiye'nin doğusunda sanayi üretimi olsun istiyoruz. Şimdi oradaki satınalma gücüne, normalize edilmiş maliyete, vs. baktığınızda zaten olması gerekir. Oralarda iş yapmak ucuz, yatırım olmuyorsa başka bir sıkıntı var. O sıkıntının ne olduğunu düşünmeden, tamam, "Oradan elektrik parası almayalım", işte "Arazi tahsis edelim" vs. Tamam ama mesele can güvenliği ise eğer, istediğiniz kadar teşvik verin, insanlar teşvikle can güvenliği arasında bir ikame görmüyorlar. Şimdi bu Türkiye'deki, ben "iktisat politikası" diyeyim ama bütün politikaların ortak sıkıntısı bu... Bizim iktisatçı eğitimimiz bize diyor ki, insanlar kendileri için neyin doğru olduğunu biliyorlarsa onu yapacaklar zaten. Eğer arızalı bir şey oluyorsa, burada o zaman bir sorun var demek. İlk önce sorunun ne olduğunu anla...

Mesela Türkiye'de birçok yerde insanlar yaşamak istemiyorlar. İstanbul'da yaşamak isteyen çok insan var. Ankara'da belki yaşamak isteyen var. İzmir'de belki yaşamak isteyen var. Başka da yok, aşağı yukarı... Yani memleketin sizin istediğiniz yerlerine iş yapacak, üretim yapacak müdür yollayamıyorsun. Yollayamadığın için yatırımı da yapmıyorsun tabii.

Birçok yerde bazısı için işte "Sineması yok, tiyatrosu yok", ama başka birçok yerde ta baştan

"Ya ben oraya gitsem çocuğumu yollayacağım okul yok"a geliyor iş... Şimdi sorun buysa eğer, teşvikle bunu çözmenin hiçbir yolu yok. Onun için de bu "sanayi politikası" diye düşündüğümüz şeyi bütüncül şekilde düşünmemiz gerekiyor. Mesela bizim sanayi politikamız şehirleşme politikasından bağımsız bir politika olamaz, ama biz mütemadiyen fabrikaya arazi tahsis etmekle sanayi politikası yapmaya çalışıyoruz. Olmuyor tabii...



BE *Yıllar içinde Türkiye'yi üs seçmek isteyen yabancı kuruluşların birçoğuyla ortaklık veya Türkiye'de yatırım konularını tartıştık. Türkiye'ye gelecek, Türkiye'de tesis kuracak ama hem Türkiye'ye gelen rakipleriyle rekabet edebilecek güçte olacak hem de Türkiye'den ihracat yapıp dünya pazarlarında rekabet gücüne sahip bir tesis kuracak. Bu kafada ve bu amaçta olan yatırımcılarla tartıştığımız zaman hiçbirinin bedava arsaya, vergi indirimine veya çeşitli maliyet unsurlarında indirim sağlayan birtakım önlemlere aldırış ettiğine ben doğrusu rastlamadım.*

Murat Bey'in sözünü ettiği genel yatırım ortamı, yatırım iklimini belirleyen faktörler en başta olmak üzere, işte hukuk düzeni, nitelikli insan gücünün varlığı, lojistik konusu, altyapı vs. vs. gibi konular öne çıkıyor. Tabii siyasi istikrar, makroekonomide istikrar... Bunlar da çok üstünde durulan şeyler. O nedenle teşvik tedbirlerimiz, teşvik sistemimiz Türkiye'de çok farklı amaçlara göre kurulmuş ve işleyen bir sistem. Nasıl sonuç getirdiği konusunda rakamsal veriler şu anda elimde yok, ama olması gereken bir sanayi politikasının modeli değil gibi geliyor bana doğrusu. O konu üzerinde sıfırdan düşünmek lazım.



MÜ *Aslında bu iş bir yönlendirme işi diyorum. Bir reform önceliği olacaksa Türkiye'nin, gerçekten bu konunun bütün boyutlarıyla çok iyi anlaşılıp politikalar geliştirilmesi ve maliyetlere katlanmak lazım. Yani şirketlere bu ortamı ve yönlendirmeyi sağlamazsan, tabii daha fazla finansman isterler senden. Bu da yerinde saymak, hiçbir zaman da üretkenliğe odaklanamamak demek. Yani Türkiye'nin bir tercihi de üretkenlikle borç arasında değil mi aslında?*

Şu anda ne yapıyoruz? Ortamımız öyle ki, sabah akşam finans konuşuyoruz aslında. Yani, "Nasıl daha fazla para saçarız, kredi veririz, borç yaratırız?" Bu arada da sistem tıkandı, para saçamıyor artık. Yani kredi hem verilemiyor hem de talep edilmiyor. Ama hükümet şu anda "Daha fazla nasıl ekonominin üzerine para/borç atarız ki, ekonomi ayağa kalkar?"a odaklanıyor.

Sanayi politikası deyince çok büyük bir varsayımda bulunuyoruz bence. Sorunları çok net tespit edebilecek bir kamu kapasitesi gerekiyor -yok demiyorum, var da demiyorum- ama bunun var olduğunu varsayıyoruz ve daha önemlisi, bunun siyasallaşmayacağını varsayıyoruz. Aslında "Nerelerde ne sıkıntılar var, saptanıp müdahale edilmesin" demiyorum, ama teknokrat yapının çok iyi kurgulanması ve hesap verebilir olması lazım. Çok şey istiyoruz aslında sanayi politikasından, beni endişelendiren bu - ama bence çok farklı şeyler söylemiyoruz. Teşvik konusunda da kesin sizlere katılıyorum, bahsetmeye bile gerek yok. Doğru, bu iş sadece parayla ve tek bir etki analizini bile yapmadan olmaz tabii.

Yine de ısrar ediyorum; piyasa başarısızlığı olduğu yerde müdahale olacak elbette, ama bunu saptayacak bir teknokrat donanımının olması ve bu çerçevede saydamlık, hesap verilebilirlik çok önemli.



RG *Dünyanın geri kalanında da, bunu yapmış olanlarda da böyle birtakım bilge insanlar oturmuşlar, kafa kafaya vermişler, doğrusunu bulmuşlar, onu öyle yapmışlar – yok böyle bir şey, öyle olmuyor! Yani her yerde deney yapıp, toslayıp, politize olup yeniden düzeltiliyor.*



MÜ *Evet, işte o yinelemelerin olabildiğince saydam olması çok önemli. O yinelemeler birdenbire bizi bir rant toplumuna dönüştürebiliyor aslında. Kurumsal kapasite önemli burada. İktisat politikasını kimler yapıyor, nasıl bir yapıda yapıyor; bu sorular önem kazanıyor.*



BE *Aynı noktaya geldik bence. Bütün bu konuştuklarımız konuyu şuraya getiriyor: "Sanayi politikamız olmalı, ihracat politikamız olmalı" derken bunların tutarlı bir mutabakata dayanan, uzun vadeli politikalar olmaları gerekiyor. Bu durumda şu soru akla geliyor: Türkiye'nin uzun vadesinden sorumlu kurumlar olmalı mı? Bu piyasa ekonomisiyle ne kadar bağdaşır? Ama onların olmadığı ortamlarda da bu politikalar bire bir siyasetle bağlantılı olarak ne kadar tutarlı olur, ne kadar uzun süreli olur? Bugünkü gerçekleri ve dünyada esen rüzgârları da dikkate aldığımız zaman, bu tür kurumların, yani ülkenin uzun dönem stratejisi üzerinde araştırmak, düşünmek, politika seçenekleri oluşturup sunmak durumunda olan kurumların ne kadar gerçekçi olduğunu düşünüyorsunuz?*



MÜ *Bir defa liyakat meselesi var, ki o şu anda çok sorgulanabilir bir durumda. Teknokrat kapasitesi çok önemli. Bağımsız düşünce yapısı, "özgür düşünceli" insanların, çok iyi teknokratların, doktoralı uzmanların memleketin uzun vadeli meselelerine hükümetten, siyasetten tamamen bağımsız olarak kafa patlatıyor olması lazım. Bunlar olmadan hiçbir şey olmaz. Türkiye 2000'li yılların başında yine, işte, "Merkez Bankası'nı bağımsız yapalım, bankaları denetleyenler bağımsız olsun" vs. dedi, bağımsız kurumlarını kurdu. Bu çok olumluydu, ama mesele tam çözülemedi. "Türkiye'de iktisat politikasını nasıl yapalım, nasıl bir kurumsal yapıda yapalım?" sorusu biraz havada kaldı. Finansal koordinasyon komiteleri vs. kuruldu, ama ne kadar etkin tartışıldı? Tek bakanlık, tek yapı oluşturulamadı. Temel mesele çok teknik; kompetan, bağımsız düşünebilen, tamamen liyakat bazlı bir iktisat yönetim kadrosunun olması lazım. Bu kadronun çıkıp gerektiğinde, "Sayın Başbakanım, Sayın Cumhurbaşkanım, Sayın Bakanım, bu böyle olmaz!" diyebilmesi lazım. Bunu kurgulamadan uzun vadeli düşünmek mümkün değil. Her zaman siyasetçide olacak son karar; onu değiştiremezsiniz, ama siyasetçiye doğru bilgiyi her kanaldan aktaracak bir mekanizmayı kurmak lazım. Türkiye'nin buna yaklaştığı dönemler oldu. Özal'ın ilk dönemlerinde, sonra 2000 istikrar programına giden yolda, teknokrat/bürokrat kesim siyasetçiyi doğru yönde etkilemeye çalıştı. Başarıldı, başarılamadı, tartışılır ama bunu daha düzenli ve sürekli bir hale getirmek lazım.*



RG *Bu da yalnız bizim şirketler düzeyinde konuştuğumuz inovasyonun makro politika tarafı.*



MÜ *Evet, aynen.*



RG *Ve aynı orada söylediğim şeyleri burada da söylemek mümkün. Bir kere bir işte hakikaten vizyoner, derin düşünen insanlar, uzun vadeli düşünenler elbette olmalı. Tamam. Ama öte yandan eski usul, işte, "Bu devletin malıdır, ellenmesin, kanunda böyle yazıyor, bunu doğru uygulayalım" diyen birtakım bürokratlar da olsa, biz çok acayip ilerleme göstereceğiz zaten. Türkiye'deki kamuyu ıslah etmeye çıktığımız zaman elimiz mecbur yapacağız bu işi de. Yani çok kıymetli insanlar çok uzun vadeli işleri düşünüyor olsunlar, tamam... Ama ondan evvel hangimize sorsalar zaten, "Ne yaptığını bilen, bağımsız, tarafsız hâkimler olsun" diyeceğiz mesela. Oradan tutmak gerekiyor.*

Uzun vadeli düşünmenin önemli olduğuna vs. katılıyorum. Fakat yine bunları öne çıkartarak Türkiye'de yapılacak, yapılması gereken işi olduğundan zor göstermeye başlıyoruz. Yani böyle vizyoner birtakım insanların Türkiye'nin önündeki 50 senesini planlaması vs. Tamam, ben hayatımı ona verdim, o ayrı, ama birincil öncelikli işin bu olmadığının farkındayım. Hakikaten Türkiye'de yapılacak bir sürü kolay iş var. Ne bileyim, işte, ortalama Türk bürokratının, memurunun birinci derdi: "Aman buna şimdi böyle olur dersek, yarın öbür gün bana dava açarlar" diye korkup, her şeye "olmaz" demesin. Bunu yapabilirsek, bu memleket acayip bir şekilde havalanacak.

Benim Türkiye bürokrasisinde, her kademesinde hep gördüğüm iki tane acayiplik var. Bir tanesi, canı

iş yapmak istemeyene "Bak şurada öyle yapmışlar, olmuş" dediğin zaman cevap olarak, "Türkiye'nin özel koşulları var, orada olur ama burada olmaz" demesi... Ne o özel koşullar? Yani biz de insanız işte burada! Çoğu zaman bu, "canımız istemiyor" demek...

İkincisi de, tam tersine, tembellik... "Bunu niye böyle yapıyorsunuz?" "Bilmem nerede öyle yapılıyor." Tamam, ama bilmem nerede şu koşullar olduğu için öyle oluyor, burada olmayacak. Yine de nihayetinde, "Yapan nasıl yapmış, Türkiye buna hangi yönlerden benziyor, hangi yönlerden ayrışıyor, biz bu memlekette bu işi nasıl yapacağız?" diye başlamak lazım. Biraz düşünsel çaba sarf etmek, iş yapmaya niyetli olmak gerekiyor.

Şimdi böyle bakmaya başlayınca, işler o kadar zor olmaktan çıkıyor. Bir noktada da şunu görmeye başlıyoruz zaten: Öyle içsel olarak bir his var, ne yapmak gerektiğine dair... Azıcık aklı başında insanlara sor, herkes aynı şeyi söylüyor. İşte burada sizin söylediğinizle, Murat Hoca'nın söylediğiyle, benim söylediğim farklılaşmıyor. Hani kim ağzını açsa zaten "Bu eğitim sistemiyle olmuyor; demokrasimiz, işte, milli gelirimizi artırmaya yeterli değil; adalet sistemimizin ıslah olması lazım." Herkes aynı şeyi söylüyor. Dolayısıyla aslında bilmiyor değiliz. Bence bu önemli ve ümit vaat eden bir şey, sadece sorunun ne olduğunda değil, çözümün ne olduğunda da genel bir mutabakat mevcut.



MÜ *Ama çok genel onlar. Dediklerine katılıyorum tabii, yani önce o kadar temel meselelerimiz var ki, önce o korkuları, o sorunları temizleyelim, ondan sonra bu işlere girelim.*



RG *Merkez Bankası'ndan bir ahbabım söylemişti bunu, "Her şeyde*

anlaşamadıkları için hiçbir şeyde anlaşamayan arızalı aileler gibiyiz" diye... Öyle olmamak lazım. Bütün sorunları bir seferde çözemiyoruz, onun için de bir ucundan tutmaya başlamıyoruz, ama bazı yerlerde ne yapacağımız o kadar belli ki, oradan tutmak lazım, öbürünü de bir yandan düşünelim, tamam, ama hepsini bir anda yapmak gibi bir zorunluk yok. Örneğin, yargı bağımsızlığının elzem olduğunda hemfikiriz, bunun nasıl yapılacağını bilmiyor değiliz.



BE *Bu zevkli sohbeti tamamlamadan biraz "dünya koşulları"na değinelim diye düşünüyorum, aksi takdirde konuştuklarımız eksik kalacak... Acaba dünyadaki gelişmelere iki boyutuyla değinebilir miyiz? Hem kısa vade; yani, şu içinde bulunduğumuz durumu nasıl değerlendiriyoruz? Ben kendi açımdan değerlendirmemizi çok kısa özetleyeyim: Özellikle ihracat pazarlarımızda bizi sevindiren, iyiye doğru bir gidiş görüyoruz. Bu ağırlıklı olarak Avrupa oluyor ister istemez. Dünyadaki genel görünüm hakkında ne kadar ipucu veriyor tartışılır, ama 2011'den bu yana uzun bir duraklama süreci yaşamış olduğumuz için son aylardaki gelişmeyi oldukça sevindirici değerlendiriyoruz, biz kendi topluluğumuz açısından baktığımızda... Bu acaba kalıcı mı, yoksa sadece geçici bir iyileşme mi? Bu kaygıları taşımakta da haksız sayılmayız herhalde, çünkü geçmişte benzeri durumlar yaşadık. 2007/8 Küresel Finansal Krizi'nden bu zamana kadar iyileşiyor gibi gördük, ama bir türlü o iyileşme gerçekleşmedi. Acaba bu sefer tünelin ucundaki ışık gerçekten bizi aydınlığa yaklaştırıyor mu? Aydınlık dönemin, daha iyi bir dönemin işaretlerini veriyor mu? Daha iktisadi bir dille söyleyecek olursam, mevcut toparlanmayı döngüsel mi, yoksa yapısal mı okuyorsunuz? Bu konulardaki görüşlerinizi doğrusu merak ediyorum.*

İkincisi de, daha temel, daha uzun vadeli bir sorun, gözlediğimiz siyasi gelişmelerin bizde yarattığı soru işaretleriyle ilgili... Bizi şaşırtan siyasi gelişmeler, 2016 yılında işte İngiltere'de Brexit, Amerika'da Trump'ın ortaya çıkması ve bu iki olayı birbirine bağlayan benzerlikler üzerinde duran ciltlerce yazı yazıldı bile... Acaba dünya düzeninin uzun dönemde çok ciddi ve temel bir problemle karşı karşıya olduğunun işaretlerini mi görüyoruz?

Acaba "Yine bir çözüm arayışı var, ama çözüm seçenekleri bu sefer ortada yok" gibi bir durumla mı karşı karşıyayız? Eski dönemlerde "bu düzen

değişmelidir" sloganı bizim siyasi literatürümüze girmişti, hepimiz biliriz. O zamanlar onun anlamı gayet açıktı. "Bu düzenin yerine sosyalizm gelsin" arzusu vardı veya söylenmek istenen oydu. Bugün de bütün dünyada "bu düzen değişmelidir" çığlıkları var gibi. Bütün bu siyasi gelişmeler de onun göstergesi gibi görünüyor, ama bu sefer sosyalizmi ciddi bir alternatif olarak ortaya koymuyor düşünürler, insanlar, politikacılar... Onun taraftarları tabii ki vardır, olacaktır, ama seçeneksizlik daha ağır basıyor gibi görünüyor. Bunun sonuçları ne olur? Buna kısaca değinebilir miyiz?

Bir de en son söyleyeceğimi şimdiden söyleyeyim, belki bu tartışmaların yönünü de değiştirir; benim açımdan önemli bir soru: İş insanlarına ne önerirsiniz? Biz ne yapalım? Hem Türkiye ile ilgili tartıştığımız sorunlar açısından hem de daha geniş, bütün dünyadaki yeni arayışlar, içine girilmekte olan darboğazların göstergeleri dikkate alındığında acaba bize ne görevler düşüyor? "Siz işinize bakın, işinizi yapın, ötesine karışmayın" mı dersiniz, yoksa bize başka önerileriniz olur mu?



MÜ *Bence bu defa iyileşme, kalıcı bir iyileşme. Doğrudur, faizler hâlâ çok düşük, büyüme ortamı çok kırılgan, sistemde hâlâ çok fazla borç var, demografiler malum, üretkenlik artışı durdu dünyada vs. Yani büyümenin temel belirleyicileri zayıflamış vaziyette, ama yavaş yavaş Avrupa, Amerika ekonomileri sanki ayağa kalkıyor gibiler. Başımıza önemli bir felaket gelmez, ters bir şok yaşanmazsa, sanki bu defa büyüme biraz daha kalıcı. En büyük risk de zaten sizin ikinci değindiğiniz konu, yani siyasi taraf. Tepemizdeki en büyük kara bulut o. Hâlâ işte Trump'ın ne olduğunun belli olmaması. İki Trump var: Sabah saat üçte tweet atıp, Çin'e meydan okuyabilen bir Trump var, korumacı bir Trump. Bir de, son aylarda piyasaların kutladığı bir Trump var. Neden? Harcayacak, vergi reformu yapacak ve bildiğiniz gibi finansal deregülasyon yapacak bir iş adamı Trump var. Yani Trump'ın hayal kırıklığıyla sonlanması dünya ekonomisi için en büyük risk. Peki, daha genel bakacak olursak, nereye gidiyoruz? Sizin çok güzel söylediğiniz gibi, yeni bir ideolojiye doğru gidemediğimize göre bu temelsiz "popülist" ideolojinin kendini finanse edemeyerek, vaatlerini tutamayarak bir an önce az hasarla tasfiye olmasına mı? Mesela İngiltere'de Brexit'in bir iki sene sonra bir resesyon yaratması bence iyi*

olacak – yani, hem kötü hem iyi olacak... İngilizler bunun yanlış karar olduğunu görebilecek ve "merkez" güçlenmeye başlayacak tekrar. Yani tek umudum o, çünkü popülizm sürekli satılabilecek bir mal değil; içi boş ve sürdürülemez. Aksi takdirde, daha önceki globalleşme dalgalarının neyle sonuçlandığını biliyoruz.



RG *Ben bir şey ekleyeyim buna: Avrupa'nın büyümesinin çok hızlı olmasını beklememek lazım. Burada Avrupa nihayetinde bir Türkiye krizi yaşadı, gelişmekte olan ülke krizi yaşadı. Biz o krizleri çok iyi biliyoruz, kendimiz çok tecrübelisi olduğumuz için de iyi biliyoruz ve şunu da biliyoruz: Bizim 2001 sonrasında yaptığımız en önemli üç işten biri bankacılık sektörümüzü reforme etmek, sermayelendirmek oldu. Kriz olduğu zaman Amerikan bankaları çöktü, Amerikan bankacılık hisseleri de korkunç bir hale geldi, Avrupa bankaları da öyleydi.*

Krizin tam orta yerinde FED Amerikan bankalarına "Ya kendinizi sermayelendirin ya da size el koyacağım" dedi. Bunlar bağıra bağıra sermayelendirdiler kendilerini... Avrupa bankaları hâlâ sermaye yeterliliği bakımından yerlerde sürünüyor. O bankacılık sistemiyle Avrupa ekonomisinin hızlı bir büyüme göstermesi söz konusu değil. Bunu yapmak için de bir siyasi irade, düzenleyici kurum iradesi yok. Olmadığı için de Avrupa'da hızlı bir büyümeyi finanse edecek bir bankacılık sistemi yok. Onun için, bu Avrupa'nın iyisi... İşte, şimdi gördüğümüz gibi, en azından büyüyor, işte, işsizlik yavaş da olsa düşüyor. Şu anda Avrupa para birliği bölgesi tarihinin en kötü büyüme döneminde. Bu çok acıklı bir şey ama anlaşılmaz bir şey değil, mali krizden sonra gelen büyümenin yavaş olacağını biz daha baştan biliyoruz, fakat Avrupa'dakinin hızlı artmaması için

iyi anlayacağımız bir neden daha var. Bu banka sermayeleriyle, bu sorunlu kredilerle Avrupa'nın hızlı bir büyüme göstermesi kolay olmayacak.



BE *Globalleşmeyi savunacak mıyız? Şöyle demez misiniz iş insanları globalleşmeyi savunduğu zaman? "Tabii bu başta sizlere yarar sağladı. Dolayısıyla sizin bunu savunmanız çok doğal, ama yarattığı sorunları görmüyorsunuz. Herkese eşit yarar getiren bir süreç değil bu, ama siz yararlananlarındansınız. Yarattığı sorunları görmezlikten geliyorsunuz" eleştirisini getirmez misiniz?*



MÜ *Çok doğru ama dersler de alınacak tabii. Sonuçta globalleşme pastayı büyüttü.*



BE *Nedir o dersler?*



MÜ *Yani güvenlik ağlarının oluşturulması meselesi, insanların elinden tutulması, geride kalanların elinden tutulması meselesi çok ciddi. Sonuçta olay tamamen ekonomik değil, çok farklı aidiyet ve kimlik problemleri var; mesela imalat sanayisinde işini kaybeden Amerikalılar gibi. Bu işle var olmuş hayatı boyunca, o iş gidince her şeyi gidiyor adamın... Bunların kolay bir cevabı yok tabii ama en azından bu tarz sıkıntıların bilincinde olarak ve bazı önlemler alarak globalleşmenin halen elimizdeki en iyi model olduğunu savunmaktan bahsediyorum. Biraz Churchill'in demokrasiyle ilgili dediği gibi, "Kötü ama diğerleri daha kötü." Belki globalleşmeyi savunmaktan çok, popülizm ile savaşmayı da kastediyorum. Çünkü hakikatten popülizmin içi çok boş ve dünya için kötü sonuçları olabilir.*



BE *Bu popülizmin veya buna dayalı siyasi gelişmelerin kökeninde gelir dağılımındaki dengesizliklerin çok artması gibi bir neden görüyor musunuz ve bunun uzun dönemde bir tehlike olduğunu düşünüyor musunuz?*



MÜ *Ülkeler içindeki gelir dağılımı bozuldu, dünya gelir dağılımı iyileşti. Yani fakirler zenginlere biraz daha yaklaştı, ama birçok zengin ülkede orta sınıf yok oldu, zengin daha zengin oldu, fakir daha fakirleşti; böyle bir olay var. Aslında şu anda problem daha çok gelişmiş ülkelerde.*

ABD'nin kendi problemlerine kendi bağlamında bakması lazım. Hakikaten çok büyük bir problem var orada ve bunun bir kısmı da globalleşmeyle bağlantılı elbette. Ama bunu Amerika çözecek yine sonuçta, nasıl çözeceğini ben bilemem. Ama sonuç itibariyle ülkelerarası gelir dağılımı iyileşti. Bunu kabul etmek lazım. Son 15-20 yıl içinde fakirler zenginleri yakaladılar, bunu biliyoruz. Bu da biraz orta sınıfın yok olması pahasına oldu. Böyle bir realitemiz var; yani G7, G20 oldu. Çözümler konusunda maalesef çok net değilim ama son 20-25 yıl olan biteni engellemeye çalışmak işin doğasına aykırı. Korumacılık mesela yanlış... Ne doğru, onu saptamak daha zor belki, ama yanlışları biliyoruz.



RG *Murat Hoca'nın söylediği çok güzel bir örnek, yani siz fabrikadaki işinizle kendinizi tanımlamış bir insandınız, sizden önce ananız, babanız da orada çalışıyordu zaten; beklentiniz "Ben de burada çalışacağım, orada çalışan biriyle evleneceğim, bizim çocuklar da buraya gelecekler." Bu kasaba zaten "bu fabrikanın kasabası" şeklindeydi. Şimdi birden fabrika yok oldu. Aslında o kasabanın orada olması için bir neden de yok artık. Siz orada kaldınız, ne yapıyorsunuz? Bu hakikaten yapısal işsizliğin tanımı ve bununla başa çıkmayı biz bilmiyoruz.*

Ama bu insanlara başka bir şey önermek gerekiyor. Yani şu doğru tabii: Tekrar hayat, ekonomi, dengesini bulduğu zaman o işsizlik olmayacak. Niye olmayacak? O insanlar ölmüş olacaklar, çocukları da orada yaşamıyor olacak, onun için bu olmayacak. Ama birdenbire, işte, burada fabrikada çalışan amca, 35 yıl boyunca çalıştıktan sonra o fabrika kapanınca, "Kendisine internet girişimciliğiyle bilmem ne işi yaratsın", olmuyor! Öyle bir dünyada yaşamıyoruz. İnsanlar, öyle, "Şimdi bu işi yapıyorum, döndüm bu işi yapıyorum" diyemiyorlar. Hakikaten özelleşmiş bir beşeri sermaye var. O özelleşmiş beşeri sermaye de insanı birtakım işleri yapamaz hale getiriyor.



MÜ *Evet. Bir de bunun üzerine şimdi robotlar geliyor 15-20 sene içinde, bu da ek bir şok verecek sisteme. Bunlar çok zor konular, bunların sıkıntı yaratmayacağını söylemek herhalde çok büyük bir iyimserlik olur. Onun için hazır olmak lazım ve yine bildik bir şey söyleyeceğim ama eğitimden ve umuttan başka çaremiz yok.*



RG *Sosyal güvenlik var.*



MÜ *Sosyal güvenlik var. Kesinlikle var, kesinlikle var, çok haklısın. Sosyal güvenliği çıkardığın zaman, ileriye baktığımızda sadece umut ve eğitim var, başka hiçbir şey yok.*



RG *Ama en azından şunu söylüyor olabilmek lazım. "Tamam, benim hayatım sosyal güvenlikle geçecek, ama çocuklarım böyle olmayacak." Bunu diyebilmeleri için, bir*

sürü insan için, umut ve eğitim elzem. Bunu dahi diyemedikleri zaman, kaybedecek bir şeyi olmayan insan çıkıyor ortaya.

Sosyal güvenlik sistemlerinin, riskin biraz toplumsallaşmış olmasının bir faydası olduğunu şimdi görüyoruz. Sadece ahlaki bir mesele olarak değil. O insanlara insan olarak aldırmıyorsan bile kendini düşündüğünde yapman gerekiyor bunu. Amerika bunu zor yoldan öğreniyor şimdi. Benzer şekilde İngiltere de öyle... Kısaca, "düşeni kaldırmama, kaldırmaya yanaşmama", şimdi düşmeyene de bir maliyet olarak yansımaya başlıyor.

Şunu vurgulamak isterim. Yalnızca iş insanlarına değil, herkese lafım aynı: Kendini kurtarmak yok! Hani memleket böyleyken hepimiz aynı memleketin içindeyiz veya "Ben bu kayığın ucunda durayım" dediğin zaman, batıyorsa o da nihayetinde batıyor. Onun için de, işinize bakın, ama işiniz sadece dar tanımlı kendi işiniz değil. Ortalık birbirine girmişken, kimsenin sadece kendisini kurtarması söz konusu değil. Onun için de aslında aldırmıyorsan bile, kendine aldırdığın için, şu memlekette ne olduğunu anlamak zorundasın... Onun için eli taşın altına koymanın elzem olduğu bir zamandayız.

Şimdi görüyoruz ki, bu her zaman öyleymiş, biz bundan imtina ettiğimiz için memleket şu anda bu halde. Bunu yine sadece iş insanları için söylüyor olamam, kendime baktığımda mesela akademisyenler için de söyleyebiliyorum aynı şeyi... Ben burada makalemi yazarım, derslerimi veririm, olmuyor. Hakikaten bir "aldırıyor" olmak, "bir ucundan tutuyor" olmak gerekiyor. Yani "sana dokunmayan yılan" diye bir şey yok. O yılan yeterince büyüyorsa, sana da dokunuyor nasılsa. Onun için de aldırmak mecburiyetindeyiz. O aldırmanın değişik insanlar için, değişik kurumlar için değişik tezahürleri var. Yani bazısı, "Ben yapmasam, şu memlekette bir kültür sanat aktivitesi

olmayacak" diye uğraşıyor, bazısı "Şunu ben söylemesem kimse söylemiyor, bari ben söyleyeyim" diye söylüyor. Herkesin yapabileceği ayrı bir şey var. Ben bunlardan hiçbirini benimkinden daha eksik, aşağı görmüyorum.

Herkesin önünde bu tür seçimler var. Yapabildiğini yapana saygım var. İşin ucundan tutmak lazım. Memleket bizim memleketimiz ve biz ne yapıyorsak o oluyor. Onun için de sahip çıkıp, tutup itmek gerekiyor. O maliyetli bir şey, bu ülke kendisine hizmet eden evladını döven bir memleket, ama biz de bu ülkenin insanlarıyız, böyle yaşıyoruz.



MÜ *"Ne yapabiliriz?" konusunda Refet güzel anlattı. Etik duruş önemli tabii; yani, öyle anlıyorum söylediklerini... Olayın bir tarafından tutmak çok önemli; bir de bu eğitsel taraf çok önemli. Globalleşmenin aslında nasıl bir refah makinesi olduğunu insanlar kaçırıyor; tabii anlıyorum, ortada birtakım gerçek sorunlar var, ama globalleşme ve açık ekonomi, bunlar kendimizi ister istemez uyarlamamız gereken gerçekler. Sonuçta globalleşmeyi savunmak, yani global vatandaş olarak, global elit olarak globalleşmeyi bence dengeli bir şekilde savunmaya devam etmek ve bir yandan da kendimizi farklı senaryolara hazırlamak gerekiyor.*



BE *Evet. Bunlar tabii cesaret verici, iyimser düşünceler. Benim aklıma gelen veya burada belki sizin değineceğinizi düşündüğüm kaygıları, riskleri siz dile getirmediniz. Örneğin, işte, bu "gelir dağılımındaki bozulma" demeyeyim ama dengelerin değişmesinin ve üst gelir gruplarının daha da zenginleşmesinin hem kapitalist düzenin hem de demokrasinin işleyişini zora sokan ve belki de günün birinde imkânsız hale getirecek bir gelişme olup olmadığı çok önemli bir sorun gibi geliyor bana. Yani güç yoğunlaşmasının, servet konsantrasyonunun demokrasilerin işleyişini bozması ve toplumun yararına çalışan bir sistemi rayından çıkartması olgusu giderek güçleniyor diye düşünüyorum.*



MÜ *"Daha önce globalleşmelerin nasıl bittiğini biliyoruz" derken biraz aslında onu kastettim. Yani işte 1870-1914 dalgasının nasıl bittiğini biliyoruz.*



BE *Evet. Savaşlar...*



MÜ *Savaşlar... Dolayısıyla böyle bir büyük risk var tabii.*



RG *Ama şöyle bir şey de var. İki türlü kısıtla iş yapıyoruz. Bir tanesi, bizim iktisat anlayışımızın iktisat teorisinin bütününün üzerine inşa edildiği veri 1940'larda başlıyor. Dolayısıyla şunu söylemek gayet mümkün: Belki bunun bütünü bir "istisna dönemi"ydi zaten.*



MÜ *Tabii, doğru, aynen.*



RG *Tamam. Yani o iki dünya savaşının yıkımını görmüş olan bir neslin "bir daha asla" dediği zamanı sen gördün. O nesil gitti artık, onun için de trende dönüyoruz tekrar. O trend de çeşitli monarşiler ve otoriterlikler... Bu olabilir. Şu da olabilir: Daha uzun dönemde bakmak istiyorsanız eğer buna, iktisat diye bir şeyin ayrı bir düşünce olarak ortaya çıkması, sanayi devrimi sonrası. Bunu da düşündüğünüz zaman diyebilirsiniz ki, herkesin karnının doyduğu, herkesin kendisini bir birey olarak hissettiği, bir şey yapabilir hissettiği, bir gelecek düşündüğü koşullar insanlık tarihinde*

çok yeni fikirler. Biz bunu bir norm kabul ederek yine "buna döneceğiz" diyoruz ama, o gördüğümüz norm, sadece geçtiğimiz 60 senenin normu. Ya bu bir norm değilse, bir istisna ise?.. Ki bu olabilir, o zaman külliyen yanlış yerden konuşuyoruz. O zaman dünyanın normal hali zaten herkesin herkesle savaşta olduğu, işte her ülkenin mutlak bir yöneticisinin olduğu, o mutlak yöneticilerin birbirleriyle toprak için, yağma için savaştığı vs. bir dünya ise, yine buna gideceksek...



MÜ *İşte orada bir umut da şu: Toprak için savaşmanın anlamı olmayan bir dünyadayız artık biraz... Çok çeşitli alan ve düzeylerde entegrasyonun çok farklı boyutlarda yol aldığı bir dünyadayız; yani Çin'le Amerika'nın bugün toprak için savaşması ne kadar gerçekçi?*



RG *Ama buradaki gerçeği dile getirmek önemli değil mi? Biz Türkiye'yi de, dünyayı da bir trend etrafında, konjonktür dalgalanmaları olarak analiz etmeye alışığız. Ama o trend diye bildiğimiz şey de sadece geçtiğimiz 50-60 sene.*



MÜ *Tabii, çok haklısın.*



BE *Deneyim ufkumuz aslında çok kısıtlı yani...*
Noktayı koyalım mı?
Çok teşekkür ediyorum.

---

22 Mart 2017

Değişmeyen Sorunlar, Eskimeyen Çözümler ve Yeni Arayışlar

Bir TÜSİAD Raporu

1989'da seçilerek göreve başlayan TÜSİAD Yönetim Kurulu, Cem Boyner başkanlığında yaptığı ilk toplantılarından birinde, çalışma programına alınacak araştırma projelerini görüşüyordu. TÜSİAD yönetiminde ben de Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yapıyordum. Türkiye'nin bir sanayi stratejisine ihtiyacı olduğu, TÜSİAD'ın bu konuda bir çalışma yaparak katkıda bulunabileceği yönünde fikrimi belirttim. Önerim Yönetim Kurulu'nda kabul gördü, proje çalışma programına alındı; ben de projenin koordinasyonu ile görevlendirildim.

Üç yıla yakın süren, çok sayıda uzman ve danışmandan yararlanılarak yürütülen çalışmanın sonuçları dört ciltlik bir rapor halinde *21. Yüzyıla Doğru Türkiye: Geleceğe Dönük Bir Atılım Stratejisi* başlığı altında yayımlandı.[22] Raporun temel tezi, sosyo-ekonomik gelişmenin üç temel üzerinde yükselmesi gerektiğiydi. Bunlar, eğitilmiş insan gücü, makroekonomik istikrar ve rekabete dayalı bir ekonomik düzendi. Rapora göre, gençlerimize çağın gerekleri ile uyumlu bir eğitim veremediğimiz sürece, uzun dönemde ekonomik gelişmenin sağlanması mümkün olamazdı. Yüksek enflasyonu ise bazen öne sürüldüğü gibi kalkınmanın bedeli olarak değil, kalkınmanın önündeki en büyük engellerden biri olarak görmeliydik. Ekonomik gelişmede yeni atılımların başlatılabilmesi için, yüksek enflasyonla yüksek faizin birleşerek oluşturdukları öldürücü kıskaçtan ekonomimizi kurtarmak gerekiyordu. Ekonomik istikrar sağlanamadığı sürece, Türkiye sahip olduğu büyük gelişme potansiyeline erişemeyecekti.

Raporun, sosyo-ekonomik gelişmenin üçüncü temel taşı olarak nitelendirdiği serbest pazar ekonomisi konusunda ileri sürdüğü görüşler de aynı derecede önemliydi: Rekabete dayalı bir ekonomik düzenin oluşturulması açısından önemli engellerle karşı karşıyaydık. Sanayimiz hâlâ kapalı ve rekabetten yoksun ekonomik düzenin mirasını yansıtan bir görünüm sergiliyordu. Hem iç rekabetin yeterince yoğun hem de

üretim ölçeklerinin dünya çapında rekabete uygun olduğu sektörler son derece azdı. Başka bir deyişle, sanayi sektörlerinin pek çoğunda ya oligopolcü bir yapı hâkimdi veya üretim ölçekleri dünya pazarlarında rekabet için yetersizdi. Ya da bunların her ikisi de geçerliydi. Sanayi yapısının rekabete dayalı bir ekonomiye uyum sağlayacak biçimde geliştirilmesi, uzun vadeli politikalarımız arasında yer almalıydı.

Bu noktada rapor, en tartışmaya açık önerilerini ortaya koyuyordu: Sanayimizin uluslararası rekabet gücünü artıracak, politik etkilerden uzak tutulacak dinamik bir teşvik modeli oluşturulmalı ve etkin bir "sanayi politikası aracı" olarak uygulanmalıydı. Sanayide uluslararası başarının yolu teknoloji üretmekten geçiyordu. Ancak Türkiye her alanda teknoloji üretemezdi. Bazı alanlarda yeni ürünler ve üretim teknolojileri geliştirmek için çabalarımızı başarı şansına sahip olduğumuz alanlarda yoğunlaştırmamız gerekiyordu. Bu amaçla, yıllardır uygulanan fakat bir sanayi politikası aracı olarak hiçbir değer taşımayan teşvik sistemimiz yeni bir anlayışla etkinliğe kavuşturulmalıydı.

Özetle TÜSİAD'ın önerdiği modelde, devletin, ekonominin işleyişini tümüyle piyasa güçlerine bıraktığı değil, özel kesim ile işbirliği içinde stratejik yönlendirme yaptığı ve rekabet gücü potansiyeline göre seçilmiş sektörlere destek vermeye dayalı sanayi politikaları uyguladığı bir serbest piyasa anlayışı vardı. Dış ticaret rejimimize, teknoloji politikalarımıza ve teşvik sistemi ile sanayi politikalarımıza bir bütün olarak bakmak zorundaydık.

Etkisiz Kalan Rapor

21. Yüzyıla Doğru Türkiye raporu, 1991 yılında benim TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkanı olduğum dönemde kamuoyuna sunuldu. Raporu ilgili bakanlıklarımıza, önemli sivil toplum örgütlerine ve basına tanıtmak için toplantılar düzenledik. İlk aşamada kamuoyunda ilgiyle karşılanan rapor uzun dönemde hiçbir kalıcı etki yapmadı, kısa bir süre sonra unutuldu; TÜSİAD'ın büyük bütçeli çalışmaları arasında en az iz bırakan raporlardan biri olarak derneğin arşivlerinde yerini aldı.

Raporun beklenen etkiyi yaratmamasının çeşitli nedenleri vardı. Eğitim sisteminin ve ekonomik istikrarın önemini anlatan bölümlerin ana mesajları, rapora üstünkörü bakanlara, "Eh, bunda bilinmedik bir şey yok" dedirtiyordu. Piyasa ekonomisinde devlet-özel kesim işbirliği ile stratejik yönlendirme öneren bölümler ise, tam tersine, günün koşullarında kabul edilmesi kolay olmayan bir tezi savunduğu için duvara çarpıyordu. Katıksız serbest piyasa ekonomisi taraftarlarının

söz sahibi olduğu bir dönemde yaşıyorduk. Bir devre damgalarını vuran ABD Başkanı Ronald Reagan ve İngiltere Başbakanı Margaret Thatcher görevlerini bırakalı sadece birkaç yıl olmuştu ama öncülüğünü yaptıkları neo-liberal düzen ve serbest piyasa fırtınası tüm dünyada sürüyordu. Sovyetler Birliği'nin 1991'de yıkılmasıyla sosyalist sistem gelişmekte olan ülkeler için bir seçenek olmaktan çıkmıştı. Öyle ki, Francis Fukuyama 1992'de yayımlanan *Tarihin Sonu ve Son İnsan* (*The End of History and the Last Man*) adlı kitabıyla liberal ekonomik düzenin galibiyetinin ebedi olacağını ilan edecek kadar cesurdu. Türkiye'de ise, önce Başbakan Süleyman Demirel ve Başbakanlık Müsteşarı Turgut Özal tarafından 24 Ocak 1980'de açıklanan programla devletin ekonomideki payının küçültülmesi hedeflenmiş, daha sonra Turgut Özal'ın 1983'te başbakan olması ile serbest piyasa düzenini esas alan yapısal dönüşüm programı uygulamaya konmuştu. Böyle bir ortamda, rekabet gücü potansiyeline göre sektörler arasında ayırım yapılması, bazı sektörlerin devlet tarafından teşvik uygulamaları ile desteklenmesine dayanan sanayi politikaları uygulanması önerisinin TÜSİAD içinde ve dışında soğuk karşılanması doğaldı. Serbest piyasa koşullarında hiçbir kamu biriminin başarılı olabilecek sanayi sektörlerini önceden bilemeyeceği, Güney Kore, Japonya gibi sanayi politikalarını başarıyla uygulamış ülkelerin, kültürleri farklı başka ülkelere örnek gösterilemeyeceği, sıkça ileri sürülen savlardı.

Raporun yayımlanmasından sonra hızla gündemden düşmesinde TÜSİAD yönetiminin temel bir tercihinin dolaylı etkisi de vardı: TÜSİAD ekonomik reçeteler sunmaktan yorulmuştu. İstikrar, eğitim gibi konularda sorunlar artık herkesçe biliniyordu. Hatta çözümler de biliniyor, ancak bir türlü uygulanamıyordu - o halde çözümleri siyasi sistemin işleyişinde aramak gerekiyordu. Bu düşünceler TÜSİAD'ı demokrasimizin eksiklerine ilişkin araştırmalara yöneltti. *Demokrasi Raporu*[23] gibi önemli çalışmalar sonraki dönemlere damgasını vurdu.

Babalarımız Solcu muydu?

Ekonomiye ilişkin konuların tartışıldığı bir toplantıya TÜSİAD temsilcisi olarak konuşma yapmak üzere katıldığımı hatırlıyorum. Dinleyiciler arasında bulunan Cumhurbaşkanı Turgut Özal en ön sırada oturuyor, tüm tartışmaları dikkatle izliyordu. Ben fırsattan yararlanarak TÜSİAD'ın *21. Yüzyıla Doğru Türkiye* raporunu anlatmak istemiştim. Özellikle sanayi politikaları ve serbest piyasa ekonomisinde stratejik yönlendirme konularına geldiğimde Özal'ın yüz ifadesi değişmeye başladı. Duyduklarından hiç hoşlanmadığı çok açıktı. Toplantının bitiminde kalabalığın içinde salonu terk ederken Cumhurbaşkanı Özal'ın hemen önümde

yürüdüğünü fark ettim. Yanındaki kişiyle sinirli bir şekilde konuşuyor, benim konuşmamı eleştiriyordu. Şu cümleyi kullandığını çok net bir şekilde duydum: "Bunlar da babaları gibi solcu oldular..."

O dönemlerde ekonomimizi hepimizden iyi bildiği hiç kuşku götürmeyen Cumhurbaşkanı Özal'a göre sanayi politikalarını ve kamu-özel kesim işbirliğini savunmak solculukla eşdeğerdi.

Cumhurbaşkanı Özal'ın, hem babamın hem de benim kuşağımdan iş insanlarını solcu olarak nitelendirmesi beni doğal olarak çok etkiledi ve yıllar içinde çok düşündürdü. Turgut Özal için "solculuk" nitelendirmesinin bir övgü olmadığını sanıyorum tartışmak gereksizdir. Ülkemizin öncü sanayicilerinden babam Nejat Eczacıbaşı "solcu" sıfatını hangi nedenlerle hak edebilirdi?

Nejat Eczacıbaşı yaşamının büyük bölümünü soğuk savaş döneminde geçirmiş bir iş insanıydı. O zamanın deyimiyle "hür dünya" ve kapitalist sistem, sosyalist sistemin ve komünist yayılmanın tehdidi altındaydı. Nejat Eczacıbaşı'nın sık kullandığı deyimle, "19. yüzyılın vahşi kapitalizmi" eğer kendine çekidüzen vermezse, toplumlara daha insanca bir düzen vaat eden sosyalizme yenik düşmeye mahkûmdu. Nejat Eczacıbaşı anılarını yazdığı *Kuşaktan Kuşağa* adlı kitabında şöyle diyor:

> *1935'te Chicago'ya gittiğim zaman, Başkan Roosevelt'in iktidarının daha ilk dönemiydi. Birleşik Amerika 1930'ların başında tarihinin en büyük ekonomik bunalımını yaşamıştı. Ülke 1935 yılında iktidara gelen yeni başkandan sorunlarını ortadan kaldıracak çözümler bekliyordu.*
>
> *Ekonomik bunalım, Amerikalıların önemli bir bölümünü aşırı sola itmişti. Chicago Üniversitesi'nde, bugün çok yadırganabilecek sloganların ardından gitmek öğrencilerin âdeti haline gelmişti. Ben de o dönemde bu akımdan çok etkilenmiştim. Birleşik Amerika'nın uçsuz bucaksız doğal kaynaklarından başıbozuk biçimde yararlanıp bir bakıma düzensiz bir hızla gelişen ekonomi, 1929 bunalımında kendini birdenbire bilmediği ve alışmadığı gerçekler karşısında buluvermişti.*
>
> *Bu dönemi izleyen yıllarda ekonomiyi yönlendiren akıllı kişiler durumu kavgaya bırakmamışlar, sorunun köklü biçimde değerlendirilmesinde yarar görmüşlerdi. Kapitalizmi eleştirenlere "hain" damgası vurmamışlar, ortadaki eleştirileri anlamaya çalışmışlardı. Eleştirilerin akılcı yoldan incelenmesi sorunlara çözümler getirdi ve bundan da çağdaş Amerikan "özel girişim" kavramı doğdu.*[24]

Nejat Eczacıbaşı ayrıca şunları ekliyor:

> *1933 yılında ünlü iktisatçı Lord Keynes, Başkan Roosevelt'e yazdığı bir mektupta şöyle der:*
>
> *"Siz bugün için bildiğiniz ve alıştığınız bir sosyal düzende, cesur deneylerle ekonomik bunalımları giderme çabası içindesiniz. Bu çabalarınızda başarısız olursanız, toplum çözüm yollarını iki aşırı ucun mücadelesinde arayacaktır."*
>
> *(...)*
>
> *Keynes'in görüşleri ile Roosevelt'in önerdiği "Yeni Düzen-New Deal" arasındaki ilişki, uzun yıllar, iktisatçılar arasında tartışma konusu oldu.*[25]

ABD'de New Deal dönemini yaşayan ve bundan etkilenen Nejat Eczacıbaşı, "katıksız kapitalizm"in mutlaka "sosyal devlet" politikaları ile dengelenmesi gerektiğine inanıyordu. 1960'ların ortalarına gelindiğinde Bülent Ecevit'in görüşlerine duyduğu ilginin kökeninde de böyle bir inanç vardı.

Nejat Bey'in Sosyal Demokrasiye İlgisi

Nejat Eczacıbaşı yine aynı kitapta, Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin 1963 yılında düzenlediği "İktisadi Kalkınmanın Sosyal Meseleleri" seminerine Çalışma Bakanı olarak katılan Bülent Ecevit'in açılış konuşmasına değinerek şöyle diyor:

> *Bülent Ecevit seminerin açılışında mükemmel bir konuşma yaptı. Konuşma, günün koşullarına uygun olarak, Batı'nın deneyimlerinden de yararlanarak uygar biçimde hazırlanmıştı.*
>
> *(...)*
>
> *Seminerin ilk günlerinde kendisiyle özel konuşma fırsatını bulmuş ve görüşlerine saygım daha da artmıştı. Bu tarihi izleyen dönem içinde Ecevit'in düşüncelerinden kuşku duyan birisine rastlarsam çoğaltılmış bulunan açılış konuşmasından bir kopyayı hemen o kişiye postalardım.*
>
> *(...)*
>
> *Bu düşüncelerle 1970'lerin ortalarına doğru yaklaştık. Ben özel teşebbüsçüler içinde "Ecevitçi" olarak tanımlandım. Eli kalem tutan, düşüncelerini sütunlara yazdı. Yazı yazmayan, arkamdan söylemediğini bırakmadı.*[26]

Nejat Eczacıbaşı, anılarına şöyle devam ediyor:

> *1973 seçimleri kampanyası sırasında Ecevit'in kürsülerden dağıttığı vaatler beni de kuşkulandırmaya başlamıştı. Söylenen sözlerde sosyal demokrasi tutumundan çok, "popülizm" çeşnisi seziliyordu.*[27]

1973 seçimlerinden sonra Nejat Eczacıbaşı'nın Bülent Ecevit'e hayranlığı aynı ölçüde devam etmedi. Ama Türkiye'deki ve dünyadaki sosyal demokrasi hareketine ilgisi her zaman sürdü. Bülent Ecevit'in yazılarını, konuşmalarını ve kitaplarını hep izledi, okudu ve okumamızı bizlere önerdi. Ama bu "öneri"yi bize, onun çok sevdiği şakacı ifade biçimi ile yapıyordu: "Bu sadece bir öneridir ama unutmayın ki yönetim kurulu başkanınızın önerisidir!"

Nejat Eczacıbaşı, 1993 yılında ölümünden kısa bir süre önce tamamladığı ikinci kitabı *İzlenimler, Umutlar*'da ise şöyle yazıyor:

> *Sovyet Rusya'da gelişen olaylara ve oradaki yanlış uygulamaların sonuçlarına bakarak buna "sosyalizmin yenilgisi "ya da "kapitalizmin zaferi" gözüyle bakmak doğru olur muydu acaba?*
>
> *Yoksa 20. yüzyılın sonunda kapitalizmin başarısını kutlarken, aynı zamanda sosyalizmin başarısını da kutlamıyor muyduk?*
>
> *"Modern kapitalizm" -buna isterseniz, "özel girişim" de denebilir- bir sistem olarak, sosyal güvenlik düzeni ile, sendikalarıyla, sağlık yasalarıyla, eğitim alanındaki çalışmaları ile başarılıdır. Ne var ki, çağdaş ekonomik düzen, 19. yüzyılın hoyrat kapitalizmine "dur" diyen sosyalizmin de katkılarıyla sağlık bulmuştur.*[28]

Özetle Nejat Eczacıbaşı, ancak sosyal demokrat politikalarla aşırılıkları törpülenmiş bir kapitalist düzenin dünyada sağ kalabileceğine inanıyordu. Turgut Özal ve onun gibi düşünenlerin gözünde "solcu" unvanına "müstahak" (veya bakış açınıza göre, "layık") görülmesinin başlıca nedeni buydu.

21. Yüzyıla Doğru Türkiye raporunun yayımlanmasından bu yana aradan geçen çeyrek yüzyılı aşkın süre içinde toplumsal gelişmeyi çok farklı açılardan inceleyen ve raporda hiç yer almayan konulara değinen

çalışmaları dikkate almamız gerekir. Bunların en önemlilerinden biri hiç kuşkusuz Daron Acemoğlu ile James Robinson'ın, kapsayıcı politik ve ekonomik kurumların verimli büyümeye ve refaha katkılarını vurgulayan *Ulusların Düşüşü* (*Why Nations Fail*) adlı eseridir.[29] Bunun dışında, bulunduğumuz noktada, globalleşme sürecinin son 25 yılda getirdiği yararları ve neden olduğu sorunları da deneyimlere dayanarak değerlendirebilecek durumdayız. 25 yılda dünyada çok şey değişti. Yine de "sosyo-ekonomik gelişmenin üç temel taşı" açısından nerede olduğumuzu kısaca incelemekte yarar olacaktır.

Eğitimde Alarm Zilleri

Toplumsal gelişmenin önemi herkesçe kabul edilmiş olan ve hiç tartışma götürmeyen temel taşı kuşkusuz, nitelikli bir eğitim sistemidir. Dünya ülkelerinin deneyimleri bize, eğitim alanında atılım yapamayan ülkelerin ekonomik gelişmede de başarı sağlayamadıklarını, eğitim reformunu başaran ülkeler arasında ise toplumunun yaşam düzeyini yükseltemeyen ülkelerin bulunmadığını gösteriyor. Örneğin, gelişme çizgisini sık sık ülkemizle karşılaştırdığımız ve örnek almaya çalıştığımız Güney Kore'nin başarısının ardında eğitim atılımının yattığı biliniyor. Öyle anlaşılıyor ki, "eğitim şart" klişesinde gerçek payı çok yüksek.

Eğitimde ülkemizin göstergeleri ise henüz bu alanda bir atılımı gerçekleştirmekten uzak olduğumuzu ortaya koyuyor. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development) tarafından geliştirilen Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı'nın (PISA-Programme for International Student Assessment) Aralık 2016'da açıklanan 2015 yılı sonuçlarında Türkiye'ye ilişkin genel bulgular Eğitim Reformu Girişimi tarafından şöyle özetleniyor:

> *PISA'da, 15 yaşında olan ve eğitime devam eden çocukların fen, matematik ve okuma alanlarındaki bilgi ve becerileri ölçülmektedir.*
>
> *(...)*
>
> *Türkiye PISA'ya 2003 yılından bu yana katılmaktadır ve uluslararası karşılaştırmada OECD ülkeleri arasında son sıralarda yer almaktadır; 2015'te değerlendirmeye katılan 70 ülke içinde matematikte 49., okumada 50. ve fende 52. sıradadır. Sıralamada geride olmasına karşın Türkiye'nin puanları 2012 yılına dek artma eğiliminde iken 2015 yılında değerlendirmenin gerçekleştirildiği her üç alanda da gerilemiştir.*[30]

Kuşkusuz eğitim sistemimizin etkinliğine çok farklı açılardan bakılabilir, başka karşılaştırmalı analizlere de başvurulabilir. Ancak ne yazık ki, eğitim sistemimizin gençlerimize çağımızın gerekleri ile uyumlu, kaliteli bir eğitim kazandırdığını gösteren verileri hiçbir kaynakta bulamıyoruz. Eğitimdeki tablonun, ülkemizin gelecekteki durumunu bugünden gösteren bir ayna olduğunu kabul etmeye mecburuz. Böyle baktığımız zaman bu aynada ülkemizin geleceği parlak görünmüyor. Bu nedenle eğitimdeki tablonun bir an önce değişmesi gerekiyor.

Türkiye çağdaş eğitim reformunu elbette başarabilir. Her şeyden önce yapılması gereken, iktidarların eğitim sistemini kendi siyasi görüşleri doğrultusunda tasarlamaktan vazgeçmeleri ve konuya en üst düzeyde kararlılıkla sarılmalarıdır.

Bu açıdan, bazen iyimserlik, bazen kötümserlik yaratan, karışık sinyallerle karşı karşıya kalıyoruz. Öte yandan, eğitim sistemimizin bilime sırtını dönme eğilimleri üzerinde de önemle durmalıyız. Evrim kuramının ders kitaplarından çıkarılması bunun bir örneğidir. Bir doğa gerçekliği olan evrimi ve binlerce bulgu ile desteklenen, artık biyoloji biliminin temelini oluşturan evrim kuramını yok saymak, dünyanın döndüğünü reddetmekten farksızdır ve çağdaş Türkiye'nin eğitimcilerine yakışmaz. Nasıl dinle kavga eden devletler -Sovyetler Birliği gibi- insanlarını refaha ve huzura ulaştıramazsa, bilime gözlerini kapatan toplumlar da hiçbir yere varamaz. Bilim ve din arasında bazen var gibi görünen çelişkiler bilimi reddederek ortadan kaldırılamaz, din âlimlerinin kutsal metinlere yeni yorumlar getirmeleriyle çözülür. Eğitim reformumuz bilimsel temeller üzerine kurulmalı ve bilimi var gücüyle kucaklamalıdır.

Yarım Kalmış Bir Başarı Hikâyesi

2000'li yılların öncesinde gazete ve dergilerin ekonomi sayfalarındaki karikatürlerde ağzından alevler saçan enflasyon canavarı sık sık boy gösterirdi. Gerçekten enflasyon, ekonomimizin giderilemeyen sorunlarından biriydi. Türkiye on yıllar boyunca yüzde 60-115 arasında yıllık enflasyonları yaşayarak ekonomi literatüründe incelenen ilginç vakalar arasına girmişti. İktisatçılar bu ölçülerde bu kadar uzun süre devam eden enflasyon oranlarını anlamakta güçlük çekiyorlardı. Yüksek enflasyon, ekonomik ortamda belirsizlik yaratan, yatırım planlamasını zorlaştıran, gelir dağılımını bozan, yabancı sermaye girişlerini caydıran ve uzun dönemli potansiyel büyümemizi aşağıya çeken etkileriyle ekonomimize büyük zararlar verdi.

Uzun bir süre saltanatını devam ettirdikten sonra enflasyon canavarının 2001 yılından sonra nispeten kısa bir süre içinde alt edildiğini gördük. Dönüm noktası, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu'nda yapılan değişiklikler olmuştu. Nisan 2001'de yapılan yasal düzenlemeyle Merkez Bankası'nın temel amacının fiyat istikrarını sağlamak ve sürdürmek olduğu belirtildi. Ayrıca banka araç bağımsızlığına kavuşturularak, para politikası ve para politikası araçlarının belirlenmesi bankanın kendi seçimine, enflasyon hedefinin saptanması ise Merkez Bankası ile hükümetin ortak sorumluluğuna bırakıldı. Merkez Bankası'nın Hazine ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarına avans vermesi, kredi açması ya da bu kurumların ihraç ettikleri borçlanma araçlarını birincil piyasadan satın almaları da bu düzenleme ile yasaklanıyordu.

2001 yılında yapılan düzenleme sonucunda enflasyon oranında kısa sürede elde edilen düşüş, "Türkiye enflasyon sorununu çözdü" gibi bir izlenimin doğmasına neden oldu. Enflasyon canavarını ekonomi sayfalarının karikatürlerinde görmez olduk.

Ancak bugünkü enflasyon oranlarına baktığımız zaman, ülkemizin enflasyonla mücadeleyi tümüyle başarıya ulaştırmış olduğunu söyleyemiyoruz. Son 30 yıl içinde hemen hemen tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin enflasyon oranları düştü - burada başta Çin olmak üzere, gelişmekte olan Asya ülkelerinin küresel kapitalist sisteme entegre olmaları ile dünyada işgücü maliyetlerinin baskı altında tutulması etkin rol oynadı. Hatta 2008 krizinden sonra Avrupa ülkelerinde negatif enflasyon veya deflasyon riskinin belirdiğine tanık olduk. Türkiye'de ise 2017'de enflasyon oranı yüzde 12'ye çok yaklaşarak altı yıllık bir aradan sonra ilk defa çift haneli bir rakama ulaştı. Ülkemiz genel fiyatlar düzeyindeki artış, özellikle yüzde bir-iki oranında enflasyon yaşayan başlıca dış ticaret partnerlerimizle karşılaştırıldığında, hâlâ çok yüksek bir düzeyde bulunuyor. Her yıl işgücüne eklenen yaklaşık bir milyonluk çalışabilir nüfusu istihdam şemsiyesi altına almak zorunda olan Türkiye'nin yüksek büyüme hızlarına olan ihtiyacı, hükûmetlerin kısa süreler için de olsa düşük büyümenin bedellerini göze alamamaları, enflasyonu bünyemizden söküp atmak için ekonomik açıdan vazgeçilmez, fakat siyasi açıdan sorunlu adımların atılamamış olması bu alanda kesin bir zaferi şimdilik önlemiş gibi görünüyor.

Türkiye, geçmişi yüzyıllar öncesine dayanan, büyümesini dışarıdan borçlanarak sağlama politikasını bir türlü terk edemiyor. Öyle ki, harcamalarımızın gelirlerimizi aştığı, bir başka deyişle ürettiğimizden çok tükettiğimiz denklemi "tüketim fazlası" olarak tarif edeceğimize, fizik yasaları ile ters düşen "tasarruf açığı" önermesine yaslanmış durumdayız.

Hal böyle olduğunda, "Cari açıkla yatırım yapılıyor ve milli gelir büyüyor" deniyor ve cari açık sorun olmaktan çıkıp, tartışmalar açığın finansmanı ekseninde cereyan ediyor. Böylelikle Türkiye, herkesin ucuz döviz istediği bir ortamda dönemin koşullarına göre çeşitli araçlarla dövizi ucuz tutma politikasından vazgeçemiyor ve uluslararası finans kapitale yüksek cari faiz vaat ediyor. Ucuz döviz bağımlısı ekonomimiz ihracata dayalı bir büyüme modelini hayata geçirmemize engel oluyor. Sonuç olarak, cari açık-devalüasyon-enflasyon sarmalından kurtulamıyoruz.

TÜSİAD'ın, sosyo-ekonomik gelişmenin önkoşullarından biri olarak tanımladığı ekonomik istikrar henüz elde edilebilmiş değil. Canavarımız, boyu küçülmüş de olsa, gazete sayfalarından uzakta keyifli bir yaşam sürdürüyor - belli ki geri gelmek için uygun bir ortamı bekliyor. Siyasette biraz popülizm, maliye politikalarında biraz gevşeme ile eski parlak günlerine dönebileceğini biliyor.

Günümüzde Sanayi Politikaları Tartışmaları

Turgut Özal'ın öfkesine hedef olduğum toplantıda, kendisinin beni "solcu" olarak suçlamasının nedeni, hazırlanmakta olan TÜSİAD raporunda sanayi politikaları uygulamasının savunulmasıydı.

1980'li yılların sonunda Harvard Üniversitesi'nde katıldığım bir seminerde *Ideology and National Competitiveness: An Analysis of Nine Countries* [İdeoloji ve Ulusal Rekabet Gücü: Dokuz Ülkenin Analizi] adlı ilginç kitabın yazarı olan Prof. George C. Lodge konuşmacıydı. Prof. Lodge, ülke sanayilerinin yönlendirilmesinde devlet-özel kesim işbirliğinin önemine değinen bir konuşma yapmıştı. Yeni teknolojilerin geliştirilmesinde etkin işbirliği içinde verilen devlet desteğinin çok kritik bir rolü olduğunu savunuyordu. Bir katılımcı, bu tartışmaların kaçınılmaz ve değişmez sorusunu kendisine sordu: "Yarışı kazanacak atı önceden nasıl bilebiliriz?"

Soruyu soran kişi, seçilmiş özel kesim kurum ve projelerine verilen devlet desteklerinin temelde kumardan başka bir şey olmadığını ve kamu kaynaklarının israfına yol açacağını anlatmak istiyordu.

Prof. Lodge bu soruya elbette hazırlıklıydı ve cevabını hemen verdi: "Kazanacak atı bilemem ama atlarla katırları ayırt etmesini bilirim."

Aradan geçen on yıllar içinde çeşitli ülkeler örtülü veya açık biçimde sanayi politikaları uygulamalarının örneklerini ortaya koydular. Devletin sanayi kuruluşlarına aktif desteğiyle bir üretim ve ihracat devi olarak dünya sanayi sahnesine çıkan Çin'in ekonomisini geleceğe taşıyacak itici gücü yaratmak için çevre teknolojilerine büyük yatırımlar yaptığını gördük. Çin komünist bir ülke olduğu için, belki demokratik ülkelerin liberal ekonomilerine bir örnek olarak gösterilemez. Ama

kapitalizmin ve serbest piyasa ekonomisinin kalesi olan ABD'de, devletin araştırma fonları ve savunma sanayi işbirliği uygulamalarıyla desteklediği projeler ile sayısız yeni teknoloji ve ürün geliştirildi. Mariana Mazzucato gibi bazı araştırmacılara göre, internetten nanoteknolojiye, akıllı telefonlara, temiz enerji üretiminden biyoteknolojiye kadar pek çok alanda son dönemlerde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, ABD'de devletin inovasyona ve bilimsel araştırmalara verdiği aktif destek sayesinde gerçekleştirilebildi.[31] Serbest piyasa ekonomisinin anavatanı sayılabilecek İngiltere'de ise Başbakan Theresa May, Margaret Thatcher döneminden beri unutulmuş olan sanayi politikası kavramını yeniden gündeme getirdi. Başbakan May, Ocak 2017'de açıkladığı yeni endüstri stratejisi ile Britanya'nın dünya çapında liderlik yapma potansiyeline sahip olduğu seçilmiş alanlarda sanayi kuruluşlarının desteklenmesi için devletin aktif bir rol üstleneceğinin sinyallerini verdi. Yeni strateji gereğince özellikle desteklenecek olan beş alan, yaratıcı sektörler, nükleer enerji, düşük karbon emisyonlu taşıtlar, yaşam bilimleri ve sanayide dijitalleşme olarak açıklandı.

Konuyu gündemlerinde tutan iktisatçılar da, uzun zamandır sanayi politikalarının hangi koşullarda başarılı olduğuna ilişkin araştırmalar yapmaktaydı. Bunların arasında Harvard Üniversitesi'nden iktisat profesörü Dani Rodrik'in tezleri özellikle dikkat çekiciydi. Rodrik'in, sanayi politikaları uygulamalarında şeffaflığın, hesap verme sorumluluğunun, sağlıklı düzenlenmiş kamu-özel kesim ilişkilerinin önemini vurgulayan ve sanayi politikaları tasarımının ilkelerini belirleyen çalışmaları bu alanda yeni ufuklar açtı.[32] Nobel ödüllü iktisatçı Joseph E. Stiglitz, bilgi ekonomisinin ön plana çıktığı çağımızda gelişmenin "öğrenen toplum" olmakla gerçekleştirilebileceğini, bunun ise ancak akılcı biçimde tasarlanmış kamu–özel kesim işbirliği ile mümkün olabileceğini gösteren çalışmalar yayımladı.[33] Sanayide devlet yönlendirmesini kenara iten, 1990'ların gözde neo-liberal politikalar demeti Washington Konsensüsü'nden bu yana köprünün altından çok sular aktı. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin deneyimlerini inceleyen iktisatçılar, artık sanayi politikalarına başka bir gözle bakıyorlar.

Gündemimizin Birinci Maddesi: Yatırım İkliminin Düzeltilmesi

Türkiyemizde ise 1960'lardan bu yana kalkınma planlarımızla belirlenen stratejiler çerçevesinde teşvik uygulamaları ile sanayimize yön vermeye çalıştık. Gümrük ve kurumlar vergisi indirimleri, düşük maliyetli kredi olanakları ile dönemin stratejik hedefleri doğrultusunda, ithal ikamesi

amacına hizmet eden veya ihracat yapan ya da görece azgelişmiş yörelere yatırım yapan kuruluşlara destek verildi. Daha yakın bir geçmişte Türk markalarının yurtdışında tanıtılmasına ve pazarlama çalışmalarına katkıda bulunmak, ayrıca araştırma geliştirme yatırımlarını desteklemek için yasalar çıkarıldı, programlar uygulandı. Bütün bunlar kamudan özel kuruluşlara belirli miktarlarda kaynak aktarımını gerektirdi; kuşkusuz bazı başarılı örnekler de ortaya çıktı. Yıllar içinde uygulanan teşvik politikalarının amaçlarına ne ölçüde hizmet ettiğini araştıran bilimsel çalışmaların artırılması, bu politikalara yön vermek açısından çok yararlı olacaktır. Ancak kamu-özel kesim işbirliğiyle seçilmiş, belirli sektörlerde yeni teknolojiler ve ürünler geliştirmek, dünya pazarlarında önemli yer tutan Türk markaları yaratmak açısından yıllardır uyguladığımız teşvik politikalarının etkili olduğunu söylememiz mümkün değildir. Kamu kaynaklarını kullanarak özel yatırımları desteklemeye devam edeceksek, stratejik hedeflerimizi ve politika araçlarımızı çağdaş deneyimler ışığında gözden geçirmemiz gerekiyor.

Yatırımcıların ülke seçiminde her şeyden fazla önem verdikleri, "yatırım iklimi"dir. Bir ülkenin yatırım iklimi, yatırımcının nasıl bir ortamda mücadeleye atılacağını belirleyen en önemli konudur. Bürokrasinin ve siyasi iktidarın özel kesime ve yabancı sermayeye karşı tutumu; hukuk düzeninin işleyişi; eğitim sisteminin niteliği; inovasyon ortamı; dış ticaret rejimi; ekonomik ve politik ortamın istikrarı; ülkenin küresel ekonomiye entegrasyon düzeyi; iktidara yakın ayrıcalıklı kuruluşların etkinlik derecesi; ekonominin kurumsal altyapısı; özerk denetleyici ve düzenleyici kurumların varlığı; komşu ülkelerle ilişkiler; güvenlik ortamı; fiziki altyapının gelişmişlik derecesi; kayıt dışı ekonominin boyutları; enerji ve işçilik gibi önemli girdi maliyetlerinin düzeyi gibi çok sayıda etken ülkenin yatırım iklimini belirler. Yatırım iklimi uzun vadeli bir olgudur; yasalar, kararnameler çıkararak kısa dönemde değiştirilemez. Yatırımcılar tam da bu nedenle yatırım iklimine önem verirler, çünkü rekabet gücü sağlam temellere dayalı, ani değişimlerden etkilenmeyecek tesisler kurmak isterler. Yatırım ikliminin olumsuz olduğu yerde bedava arsanın, ucuz kredinin, vergi indiriminin önem taşıdığına inanmazlar.

Ekonomide bizi bekleyen en acil ev ödevimiz işte bu alandadır. Türkiye'nin yatırım iklimi son yıllara kadar tüm dünyada hayranlıkla izlenen bir yükseliş göstermişti. Örneğin Dünya Bankası Aralık 2014 tarihli raporunda Türkiye'nin altyapı yatırımlarıyla lojistik performansında dünyanın en iyi 30 ülkesi arasına girdiğini belirtiyordu.[34]

Ancak bölgemizdeki çalkantıların, darbe girişimlerine kadar varan olağanüstü gelişmelerin ve güvenliği tehdit eden olayların etkisi ile yatı-

rım ikliminde ciddi bir bozulma yaşadık. Türkiye'deki yatırım ikliminin ve yatırım dostu ülke olarak imajımızın onarılması, bir an önce başarmamız gereken işler listesinin en başında yer alıyor.

"Hikâye" ve "Petrol"

Keşke bu onarım, bazı ekonomik ve kurumsal reformları ve yatırım teşviklerini yürürlüğe koyarak kolaylıkla gerçekleştirilebilseydi... Günümüzde yatırımcılar, somut ve olumlu yatırım koşulları dışında bir "hikâye" arayışı içindeler. Bir ülkenin hikâyesi, o ülkenin yatırım ikliminin de sürekliliğinin ve güvenilirliğinin temeli olarak görülüyor. Pazarlama disiplininin profesyonelleri, "hikâye" kelimesine İngilizcedeki kullanımından esinlenerek yeni bir anlam kazandırdılar: Bir ürünün teknik özellikleri dışında rakiplerinden nasıl farklılaştığını, ortaya çıkışı ve gelişimini, duygulara hitap eden yönlerini, kullanıcıları ile ilişkilerini anlatan hikâyelerin pazarlamada en güçlü araçlar olduğu görüşü yaygınlaştı. Artık sanayi veya hizmet sektöründeki herhangi bir markanın rakiplerine üstünlük sağlaması için üstün kalite ve uygun fiyat yeterli olmuyor, markanın bir hikâyesi olması gerekiyor. Örneğin Apple markasının kurucusu Steve Jobs'ın ortakları ile bir garajda başlattığı girişimden tasarımı nasıl tabulaştırdığına, dev bir uzay gemisi görünümündeki yeni yönetim binasının açılışına kadar uzanan zengin bir hikâyesi var. Bu hikâye, Apple markasının, teknolojik yetkinlikleri çok yüksek, fakat hikâyeden yoksun rakiplerine karşı en büyük kozlarından biri...

Aynı anlayış, yatırımları çekmek için birbirleriyle yarışan ülkeler için de geçerli. Bir ülkede yatırım yapmayı düşünen kuruluşlar, yatırım ortamını belirleyen somut siyasi ve ekonomik parametrelerin dışında, "Bu ülkenin geleceğine güvenebilir miyim?", "Gelişme çizgisi geleceğe yönelik vaatlerin güvencesini veriyor mu?", "Bu ülkeyi benzerlerinden ve rakiplerinden ayıran nitelikler neler?" gibi soruların yanıtlarını da arıyor ve o ülkenin hikâyesini dinlemek istiyorlar.

Dinlediğim bir konuşmasında ünlü gazeteci Thomas L. Friedman, "Tanımadığım bir ülkeye gittiğim zaman, ilk olarak 'bu ülkenin petrolü nedir?' sorusunun yanıtını ararım" demişti. Friedman'ın öğrenmek istediği, o ülkenin hangi ürünün ihracatından para kazandığı değildi. Tanımaya çalıştığı ülkenin uluslararası arenada en büyük kozunun ne olduğunu, rakiplerinden kendini nasıl ayrıştırdığını, hangi özelliklerini ekonomik ve stratejik avantaja dönüştürdüğünü anlamaya çalışıyordu. Her ülkenin "petrolü", aynı zamanda hikâyesinin de ayrılmaz bir parçasıydı.

Türkiye'nin "hikâyesi" nedir? "Petrolü" nedir?

Üç Bölümde Türkiye'nin Hikâyesi

Türkiye, hikâyesini uzunca bir süre Cumhuriyet'in kuruluş öyküsü ve coğrafi konumunun stratejik önemi üzerine kurmuştu. Birinci Dünya Savaşı'ndan yenik çıkmış ve parçalanmış bir imparatorluğun küllerinden, Kurtuluş Savaşı mucizesi ile çağdaş Türkiye Cumhuriyeti'ni yaratmış bir ulustuk. Atatürk Devrimleri ile benzeri görülmemiş bir çağdaşlaşma atılımı gerçekleştirilmiş, modern Türkiye, laik ve demokratik bir ülke olarak "çağdaş uygarlıklar düzeyi"ne ulaşma yolunda hızla yol almaya başlamıştı. İkinci Dünya Savaşı'nın dışında kalmayı başarmış, büyük bir yıkımdan kendimizi kurtarmıştık. O dönemlerde gelişmekte olan ülkelerin pek çoğu için cazip bir model olan sosyalizm modasına Türkiye uymamış, ekonomik alanda hem özel kesime hem de kamu kesimine yer veren karma ekonomik modeli benimsemişti. Sosyalist rejimler altında onyıllar geçiren pek çok ülkenin tersine, geçmişi hayli uzun bir girişimcilik geleneği, Türk toplumunun en güçlü yönlerinden biriydi. NATO üyesi Türkiye, güçlü ordusu ile, "hür dünya"nın ve Batı ittifakının Sovyetler Birliği sınırındaki vazgeçilmez bekçisiydi.

Değerli bir "arsa", modern bir devletin kuruluşu, geçmişte kalmış başarılı bir reform dönemi ve dünyada her an değişebilen stratejik dengelerdeki kritik konum üzerinde duran bu hikâyenin çok uzun süre Türkiye'ye hizmet edemeyeceği belliydi. 1980'li yılların dışa açılma atılımı Türkiye'ye yeni bir hikâye armağan etti: Türkiye artık sadece geçmişi ile övünen ve stratejik konumunu koz olarak kullanan bir ülke değildi. Gelişmekte olan ülkeler arasında çağdaş bir piyasa ekonomisi düzeni kuran ender ülkelerden biri sayılıyorduk. Piyasa ekonomisinin kurumsal altyapısı hızla gelişiyordu. 1980'lerin sonundan itibaren birer birer çöken ve piyasa ekonomisini sıfırdan kurmak için yola çıkan eski sosyalist ülkelere göre Türkiye çok daha ileri bir durumdaydı. Büyük nüfus ve kişi başına gelirin artış çizgisi, potansiyel olarak çok cazip bir pazarın varlığına işaret ediyordu. Türkiye'nin konumu jeostratejik olmanın dışında ekonomik açıdan da anlam kazanıyor, stratejik önemimiz artık ittifak blokları arasında tampon olmaktan değil, daha çok Ortadoğu ve Avrupa ekonomileri arasında ve enerji koridorları üzerinde bir köprü olmaktan kaynaklanıyordu. Türkiye, sanayi sektöründeki birikimi, genç ve girişimci nüfusu, iş disiplinine sahip işçileri, serbest piyasa ekonomisine tarihsel yakınlığı, gelişen kurumları, AB üyeliğine aday bir ülke olarak Batı ile ilişkileri, artan ihracatı ile cazip bir yatırım ülkesiydi. Türkiye hikâyesinin bu ikinci bölümünün başarılı yazarları, Süleyman Demirel ve Turgut Özal'dı.

Türkiye, 2000'li yıllara finans sektörünü ve kurumsal yapısını güçlendiren bir dizi yeni ekonomik reformla girdi. 2002'de yapılan seçimler

Türkiye'nin hikâyesinde yeni bir aşamanın perdesini açıyordu. Artık Türkiye siyasi rejimini de çağdaş demokrasilerin çizgisine getirecek adımları atıyor, AB'nin tüm siyasi kriterlerine de uyum sağladığını kanıtlayarak tam üyelik müzakerelerinin başlaması için AB'den tarih alıyor, "üyeliğe aday ülke" statüsünden "üyelik müzakereleri aşamasındaki ülke" statüsüne geçiyordu. Türkiye'nin "çağdaş uygarlıklar düzeyi"ne ulaşması için önümüzdeki yolun açık olduğunu görüyorduk. Dünyanın gözünde Türkiye, ekonomisi hızla büyüyen, demokrasisi vesayet altında olmayan, toplumsal yapısında varolan gerginlikleri başarıyla çözümlemiş, dışa açık, serbest piyasa ekonomisinin kurallarına bağlı bir ülkeydi. Laik ve çağdaş demokratik rejimiyle tüm İslam ülkeleri arasında farklı bir yeri olan Türkiye'nin katılımı AB'ye de yeni fırsatlar kazandıracaktı. Tüm dünyanın ilgisini çeken bu yeni ve çok etkileyici hikâyenin baş kahramanı, Türkiye'nin yeni lideri Recep Tayyip Erdoğan'dı.

Anlatmaya Doyamayan İş İnsanları

Bu hikâyenin her bölümünün dünyaya anlatılmasında zamanın iş insanları önemli roller üstlendiler. Türkiye'nin tanıtımında kendilerine görev düştüğüne inanan iş insanları için bu hikâyeler vazgeçilmez başlangıç noktalarıydı. Onlara görev düşüyordu, çünkü en etkili tanıtım, her zaman resmi olmayan ağızlardan yapılan tanıtımdı. Geniş bir ilişkiler ağı içinde dünyada bağlantı kurdukları kişiler, Türkiye'ye ilgi duyan, Türkiye'de iş yapmak isteyen insanlardı. Onlar da iş insanıydılar ve iş insanlarının dilinden anlıyorlardı.

"Türkiye'nin dünyadaki imajı" kuşkusuz hepimizi ilgilendiren bir konudur. Ülkemizin imajının gerçekleri yansıtmadığını, çok daha iyi olması gerektiğini ve bir haksızlıkla karşı karşıya olduğumuzu düşünür, üzüntü duyarız. İmajımızın en parlak olduğu dönemlerde bile "Türkiye'nin tanınmadığından" şikâyet ederiz. Nejat Eczacıbaşı, "Türkiye dünyanın en iyi saklanmış sırrıdır" derken bu düşünceleri ifade etmek isterdi. İş insanları ve ekonomimiz için ise, ülkemizin dünyada yeterince tanınmaması ve imajının istediğimiz kadar iyi olmaması, somut sonuçlar doğuran bir sorundur. Türkiye'nin imajı, ihraç mallarımızın üzerindeki *Made in Turkey* etiketinin itibarını etkiler. Bu itibar, ürünlerimizin dünya pazarlarındaki rekabet şansı ile, hatta satış fiyatları ile doğrudan ilgilidir. Türkiye'nin ihracatı da, Türkiye'ye gelen turist sayısı da, Türkiye'ye giren yabancı sermayenin düzeyi de ülkemizin imajından etkilenir. Bu nedenlerle, iş insanlarının, ülkemizin imajını herkesten fazla dert edinmeleri, Türkiye'nin tanıtımını hedefleyen her türlü projede hep ön saflarda yer almaları boşuna değildir.

Yıllar önce, Amerika'da bir VitrA bayimiz ile konuşurken, "John F. Kennedy Jr.'un (eski ABD Başkanı John F. Kennedy'nin oğlu) Türkiye'de balayı yaptığı haberleri gazetelerde çıkınca VitrA satışlarımızda muazzam artışlar oldu" dediğini hiç unutmam.

Tanınmış bir kişinin birkaç günlük Türkiye seyahati ile ilgili bir haber, o dönemde kim bilir Türkiye'nin ihracatını ne kadar artırdı, kaç turisti Türkiye'ye gönderdi, kaç tane yatırım projesinin önünü açtı...

Türkiye'nin hikâyesini biz iş insanları anlatmayalım da kim anlatsın?

Hikâyesini Kaybeden Ülke

Ne yazık ki Türkiye, dünyaya en güçlü, en ilginç hikâyeyi sunduğu bir dönemin ardından, beklenmedik şekilde ve birdenbire hikâyesini kaybetti.

Türkiye'nin hikâyesini kaybetmesi, 2007'den sonra Türkiye-AB ilişkilerinin soğuması ile başladı. Fransa Cumhurbaşkanı Nicholas Sarkozy, kararlı tutumuyla AB içinde Türkiye'nin üyeliğine karşı olan cephenin liderliğini yapıyordu. AK Parti iktidarının AB'ye karşı giderek soğuyan tavrının da etkisi ile ilişkiler gerginleşti. AB üyeliği Türkiye için reformların itici gücü olma özelliğini artık kaybetmişti. İktidar partisinin kapatılması için açılan dava, Ergenekon ve Balyoz davaları gibi gelişmeler Türkiye'de hukuk devletinin işlerliğine ilişkin soru işaretlerini bütün dünyada yaygınlaştırıyordu.

Nihayet tırmanan terör olayları, 15 Temmuz 2016 darbe girişimi ve sonrasında alınan olağanüstü önlemler, Ortadoğu'daki savaşlar, göçmen sorununun yarattığı gerginlikler, pırıl pırıl bir Türkiye imajının karmakarışık bir Ortadoğu görüntüsü içinde kaybolmasına neden oldu.

Çağımızda hikâyesi olmayan bir marka, bir ürün, bir kurum veya bir ülke, bu yokluğu tanıtım ve reklam kampanyaları ile gideremiyor. Türkiye'nin tanıtımının zaten özünde çok zor bir proje olduğunu kabul etmek zorundayız. Türkiye'ye dışarıdan bakan yabancı dostlarımızın zihninde, kökleri tarihe dayanan birçok önyargının varlığı, tanıtımda ciddi engeller oluşturur. Kendi kimliğimiz konusunda, zaman içinde tutarlı olmayan, karışık ve bazen çelişkili mesajlar vermiş olmamızdan kaynaklanan olumsuz etkiler de ayrı bir sorundur. Ayrıca, Türkiye kendisini tüm diğer ülkelerden ayıran en önemli hazinesini, kültürünü de tanıtımda kullanmayı hiç başaramamıştır. Çünkü gerçekte muhteşem bir sentez olan kültürümüzün nasıl tanımlanacağı konusunda toplumda bir görüş birliği yoktur; herkes kültürümüzün farklı bir yönünü görmek ve tanıtmak ister.

Bu koşullarda, anlatacak bir hikâye de yoksa, Türkiye'nin tanıtımı, turistik klişeleri öne çıkaran ümitsiz bir projeye dönüşür. İş insanları

da, en az 50 yıldır yaptıkları gibi, hiç durmadan "Türkiye'nin potansiyeli"nden söz eder dururlar. Oysa, 19. yüzyıl Büyük Britanyası'nın, Türklere duyduğu antipati ile tanınan başbakanı Disraeli'nin Türkiye hakkında söylediği önyargılı ve küçümseyici sözü haksız çıkarmanın zamanı çoktan gelmiş ve geçmiştir. Disraeli, "Türkiye geleceğin ülkesidir ve hep öyle kalacaktır" demişti...

Biz Türkiye'nin, geleceğin ülkesi olduğu kadar bugünün de ülkesi olduğunu biliyoruz. Bunu dünyaya anlatabilmek için yeni bir hikâyeye ihtiyacımız var.

Önce Yeni Bir Model, Sonra Yeni Bir Hikâye

Yeni hikâyemizin amacı, sadece bir iletişim aracı ortaya çıkarmak değil, tüm topluma birleştirici bir vizyon kazandırmak olmalıdır. Güçlü bir vizyonu benimseyen, dinamik bir toplumun gerçekleştirebileceği mucizelerin sınırı yoktur.

Yeni hikâyemizin temelinde, her şeyden önce yeni bir büyüme modeli bulunmalıdır. Bugünkü sorunlarımızı yaratan, dış borca dayalı büyüme modelimizi değiştirmediğimiz sürece yeni bir hikâyeden yarar beklememeliyiz. Kalkınmada başarılı olmuş ülkelerin tümünün bunu ihracatla başarmış olduklarını daha fazla göz ardı edemeyiz.

Ekonomik göstergeler, ekonomi politikalarımızı değiştirmenin gereğini açıklıkla ortaya koyuyor: Cari açığın ve enflasyonun yükselişini engellemekte, bütçe dengelerini korumakta zorlanıyoruz. Doğrudan yabancı sermaye yatırımları on yıl önceki düzeyinin yarısı düzeyine düşmüş durumda; son üç yıldır da kabaca yerinde sayıyor. Kamunun toplam net borç stoku GSYİH'nın üçte birine ulaşıyor. Bankacılık sektörü reel kesimi destekleme gücünü giderek kaybediyor. İnşaata, kentsel ranta dayalı bir büyüme modeline bel bağlamış gibi duruyoruz.

İktisatçı Güven Sak'ın belirttiği gibi, 2012'den bu yana inişe geçen küresel rekabet gücümüz ise 2016'da dünya ortalamasının altına inmiş bulunuyor.[35] Göreceli rekabet gücümüze daha geniş bir perspektiften baktığımız zaman, dışa açılmayı başlattığımız 1980'li yıllardan bu yana ihracat hacmimizi tam 50 kat artırmamızın,[36] bizi küresel ortalamalar ve sofistikasyonda daha üst sıralara taşımaya yetmemiş olduğunu görüyoruz.[37]

Türkiye'nin yeni hikâyesi hayaller üzerinde değil, mutlaka gerçekler üzerinde kurulmalıdır. Uzak bir gelecekte ulaşılması hedeflenen, ama gerçekçiliği soru işareti taşıyan kuru rakamlar, ikna edici bir Türkiye hikâyesine katkıda bulunamaz. Türkiye'nin gerçekleri yeterince etkileyicidir, iş ki biz onları anlatmasını bilelim.

Yeni bir reform programı, yeni hikâyemizin elbette ayrılmaz bir parçası olacaktır. Bu reform programının kararlılıkla uygulanacağına dair hiçbir şüpheye yer bırakılmamalı, programın ilk somut adımları gözle görülebilir olmalıdır.

Bir kriz ortamına düşmeden reform yapabilen Türkiye, hem sorunlarını daha büyük kolaylıkla çözebilecek hem de tüm dünyanın güvenini kazanacaktır.

Reform programı, ayrıntıda pek çok konuyu kapsayabilir. Ama programın temeli, sayısı üçü veya dördü geçmeyen ana hedefe odaklanmalıdır. Bu hedefler anlamlı ve net olmalı, açık ve anlaşılabilir biçimde ifade edilmelidir. Bir reform programı ve yeniden yapılanma atılımı ancak bu şekilde toplumun desteğini arkasına alabilir, etkin bir iletişim projesine imkân verir. Yüzlerce maddeden, başlıktan, alt başlıktan oluşan reform programlarının ne kendi toplumumuz için ateşleyici bir rolü ne de yurtdışında inandırıcı bir etkisi olabilir.

Reform programının sayısı dördü geçmeyecek temel taşları arasında mutlaka hukuk reformu ve eğitim reformu bulunmalıdır.

Dünyaya bir hikâye sunmanın amacı, "bize güvenin" mesajı vermektir. Hukukun üstünlüğü işte bu güvenin temelidir. Ardında güvenilir bir hukuk düzeni olmazsa, hikâyemizin hiçbir inandırıcı tarafı kalmaz.

Dünyaya bir hikâye sunmanın bir başka amacı da, "geleceğimize güvenin" mesajı vermektir. Teknoloji ve bilim çağının gereklerini karşılayan bir eğitim sistemine sahip olmayan bir ülkenin geleceği yoktur.

AB üyeliği vizyonu, Türkiye'nin yeni hikâyesinin de temel taşlarından biri olmalıdır. AB üyeliği Türkiye'nin vazgeçemeyeceği bir uygarlık projesidir. AB'ye tam üyelik dışında herhangi bir statü Türkiye için kabul edilebilir bir çözüm olamaz.

Türkiye'nin yeni hikâyesi, geriye yönelik övünmeleri veya savunmaları içeren bir anlatı değil, ileriye bakan, atılımcı bir vizyonun ifadesi olmalıdır. Doğu ile Batı arasında köprü olmak, enerji kaynaklarına yakınlık ve benzerleri gibi hep övündüğümüz özelliklerimiz, Türkiye'nin dünya ülkeleri arasında taşıdığı gerçek önemi anlatmaya yaklaşamaz bile... Türkiye, giderek daha fazla risk altına giren dünya barışının kilit ülkesidir. Kendi iç barışını sağlamış, bölgesinde barışa katkıda bulunan, sürdürülebilir kalkınma yolunda hızla ilerleyen Türkiye, tüm dünya için bir model ve umut ışığı olacaktır. Bu bilinçle yazıp anlatacağımız yeni hikâyemizi, tüm dünyanın dinlemeye hazır olduğundan kimsenin şüphesi olmamalıdır.

İş İnsanı ve Gezegenimizin Geleceği

Tek çaremiz kapitalizmin reformu.

Sağ popülist rüzgârların güçlü esmesi de insanları endişeye itiyor.

Dünya sınırlı, hatırlayalım, şu anki tüketim eğilimleriyle gidersek 1,6 kat daha dünyaya ihtiyaç var ve giderek yükseliyor bu rakam.

"Niye bedelini biz ödeyelim? Bu işlerin acelesi yok" diyenler de var.

En azından hesaba alınmayan maliyetlerin masaya yatırılması lazım.

Büyüme acaba temel amacı mı olmalı ülkelerin?

Önce talep etmek lazım, ondan sonra başka darboğazlara bakmak lazım.

Her ton karbondioksit salımı için toplumun gelecekte ödeyeceği bedeli fiyatlandırabiliyor muyuz?

Çağımızın insanı artık cinsiyet eşitsizliği utancını üzerinden atmaya kararlı...

Acaba insanların dünyayı yok etmeleri tehlikesi var mı?

Kamusal alanın ciddi bir reforma ihtiyacı olduğu açık.

Sonuçta bunlar "Düşündük düşündük, bir şey bulamadık" diyebileceğimiz işler değil.

"Ben temiz bir çevrede yaşamak istiyorum, iklim değişikliğini önemsiyorum" gibi talepleri siyasetçiye ulaştırmak lazım.

Soluk Mavi Noktanın Üzerinde

2016 Rio Olimpiyatları'nda açılış töreninin temalarından biri "antropojenik", yani insanoğlunun neden olduğu iklim değişikliğiydi. Televizyon karşısındaki yaklaşık 3,3 milyar kişi, kutuplardaki buz tabakalarının hızla eriyişini, denizlerin yükselişini, dünyadaki belli başlı kentlerin sular altında kalışını canlandıran videoyu izlediler. Kuşkusuz temanın seçimi son derece yerindeydi: 2016 yılı, tarihte kaydedilmiş en sıcak yıl olma rekorunu 2015'in elinden aldı. 2017 yılını da geride bıraktığımızda, son dört yılın, kayıtların tutulduğu 138 yıllık süre içinde en sıcak dönem olarak tarihe geçtiğini gördük.[38] 2018'de ise dünyanın çeşitli yerlerinde sıcaklık rekorları kırılırken bu yılın da tarihin en sıcak yılları listesine en üst sıralardan gireceği kesinlik kazanıyor.

Küresel ısınma, çevre kirlenmesi ve doğal kaynakların tükenmesi dünya gündeminin en üst sıralarında yer alıyor ama bu noktaya gelmemiz kolay olmadı. İnsanların doğal çevrelerine zarar verebileceklerinin fark edilmesi yeni bir şey değil. Ancak bu zararın nelere yol açabileceğinin anlaşılması çok yeni ve belki de çok geç kalmış bir gelişme sayılmalı...

Rachel Carson'ın 1962'de yayımlanan *Sessiz Bahar* (*Silent Spring*) adlı eseri çevre bilincinin oluşmasında en önemli dönüm noktalarından biridir.[39] Tarım ilaçlarının özellikle kuşlar üzerindeki etkisini anlatan kitabı kapattıktan sonra, kuş seslerinin hiç duyulmadığı bir ilkbaharın artık uzak olmadığı duygusunu üzerinizden uzun süre atamazsınız.

"22 Nisan Dünya Günü"nün 1970'te ilan edilmesi, modern çevre hareketinin başlangıç noktası sayılır. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri U Thant, bu tarihin birinci yıldönümünde yaptığı konuşmada "uzay gemisi dünya" (*spaceship earth*) kavramını dünya kamuoyunun gündemine getirmişti.

1972 yılında ise "Mavi Bilye" (*Blue Marble*) fotoğrafıyla tanıştık.[40] O yıl Apollo 17 astronotları tarafından çekilmiş bu fotoğraf tarihte en çok görülmüş, kullanılmış, basılmış fotoğrafların başında geliyor.

İşte dünyamız 45.000 km uzaktan böyle görünüyor... Bazılarımızın cep telefonlarımızda taşıdığı bu resme bakıp duygulanmamak mümkün mü?

"Soluk Mavi Nokta" (*Pale Blue Dot*) ise belki daha da etkileyici.[41] 1990 yılında Voyager 1 uzay aracı Güneş Sistemi'ni terk etmek üzere yol alırken, Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi (NASA-National Aeronautics and Space Administration) mühendisleri aracın kamerasını son bir defa dünyamızın bulunduğu yöne çeviriyorlar ve altı milyar km uzaklıktan bu görüntü alınıyor. Uzayın sonsuzluğu içinde ve kameranın objektifinde yansımalar yapan güneş ışınlarının arasında, bir pikselden daha küçük, minicik mavimsi bir nokta olarak dünyamız...

Daha yakın tarihte yayımlanan bir başka fotoğrafta ise uzayın (ya da bilinen evrenin) dörtte birlik bölümünün üç boyutlu etkileşimli haritası ve 1,2 milyon galaksinin noktalarla belirlenmiş konumları yer alıyor.[42]

Bu noktaların her biri bizim içinde yer aldığımız Samanyolu galaksimizin bir benzeri ve her biri bizim güneşimize benzeyen milyarlarca yıldıza ev sahipliği yapıyor. Evrende 10 trilyon galaksinin, bunların her birinde ortalama 100 milyar yıldızın bulunduğu hesaplanıyor. Böylece evrendeki yıldızların toplamı için 10exp24 gibi bir rakama ulaşıyoruz. Kavranması zor bir rakam, belki bir karşılaştırma yardımcı olabilir: Boyutlarını az çok bildiğimiz, hesaplanabilir evrende yıldızların sayısı, dünyamızdaki tüm kumsallarda bulunan kum taneciklerinin toplam sayısından beş on kat daha fazla. Onun ötesinde ne var, o da ayrı bir konu... Görüldüğü gibi, astronomi bilimi insanda tevazu duygusunun gelişmesine çok önemli katkıda bulunuyor.

Kim bilir bunca yıldızdan kaç tanesinin etrafında dünyamıza benzer gezegenler dönüyor; kim bilir bu gezegenlerin kaç tanesinde yaşayan organizmalar ortaya çıktı; kim bilir bunların kaç tanesi ileri uygarlıklar kurdular; kim bilir bunların kaç tanesi kendi kendini yok etti veya yok edecek...

Acaba insanların dünyayı yok etmeleri tehlikesi var mı? Hayır, yok... Biz ne yaparsak yapalım, hesaplamalara göre dünyamız daha en az 7,6 milyar yıl var olmaya devam edecek.

İnsanlar dünyadaki tüm canlıları yok edebilir mi? Buna da pek gücümüz yetmeyecek gibi görünüyor. Biz ne yaparsak yapalım, bazı canlılar dünyadaki yaşamlarını sürdürecek ve bunlardan yeni koşullara uyum sağlayan yepyeni canlı türleri ortaya çıkacak. Bilim insanları, daha en az 1,75 milyar yıl,

belki de çok daha uzun bir süre, dünyada canlıların yaşamına elverişli koşulların var olacağını tahmin ediyor - eğer meteor çarpması gibi büyük felaketler dünyanın başına gelmezse...

İnsanlar dünyayı kendileri için yaşanmaz hale getirebilir ve kendi kendilerini yok edebilirler mi? İşte bu olasılık hiç de zayıf değil ne yazık ki. Üstelik teknoloji ilerledikçe bu riskler artıyor. Bir yüzyıl önce ne termonükleer silahların ne yapay zekânın ne de iklim değişikliğinin getirdiği tehlikeler gündemimizde vardı. Öte yandan, ilerleyen teknoloji, sorunları çözme ve riskleri bertaraf etme kapasitemizi de artırıyor. Geleceğimiz, elimizdeki teknolojik olanakları zamanında ve etkin şekilde kullanabilmemize bağlı olacak gibi görünüyor.

Son 50-60 yıldaki gelişmeler sonucunda "sürdürülebilirlik" kavramı günlük yaşamımıza girdiyse de, çevre bilincinin ne ölçüde yerleşmiş olduğu ciddi bir sorudur. Birleşmiş Milletler'in 2015'te Paris'te yapılan İklim Değişikliği Konferansı'nda kabul edilen hedeflerin ne kadar gerçekçi, ne kadar yeterli, hatta ne kadar gerekli olduğu, korkulan risklerin gerçekte var olup olmadığı bugün dünyada yoğun biçimde sorgulanıyor. Dünyanın yuvarlaklığının bile hâlâ tartışıldığı, dünyanın düz olduğunu iddia eden Düz Dünya Derneği'nin (Flat Earth Society) 500'ün üzerinde üyeye sahip olduğu günümüzde, sürdürülebilirlik hedeflerinin tartışılmasını da son derece doğal kabul etmemiz gerekiyor. Ancak bilimi reddetmek, bazen hiç zararı olmayan mizah malzemesi yaratabildiği gibi, bazen de çok büyük tehlikelere yol açabiliyor. Büyük ihtimalle hiç şakası olmayan bir sorunla karşı karşıyayız. Şirketlerimizde sürdürülebilirlik çalışmalarına vakit ve çaba harcıyoruz; sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik yatırımlar, kısa dönemde ticari getirisi olmayacak harcamalar yapıyoruz ve maliyetlerimizi artıran yükümlülüklerin altına giriyoruz. Bu yaşamsal konuda yürütülen çalışmaların soğukkanlı bir değerlendirmesini yapmak zorundayız.



BÜLENT ECZACIBAŞI *Ben söze çevre ve sürdürülebilirlik konusunda son onyıllarda nereden nereye geldiğimizin bir özetini yaparak başlamak istiyorum. Önce aklımdaki kilometre taşlarını özetleyeceğim; buna tabii sizin ekleyeceğiniz şeyler olabilir. 1970'lere geri gittiğim zaman, bizim iş yaşamımızda çevre konusunun çok önde olduğunu söyleyemiyoruz. O yıllarda daha çok üretim odaklı bir iş yaşamının içindeydik. Üretimi nasıl artırırız? Üretimin önündeki kısıtlar nedir? İşte, hammadde, teknoloji vs. bildiğimiz konular... Ama sanıyorum çevre konularına ilginin akademik çevrelerde arttığı yıllardı o zamanlar. 1972'de Roma Kulübü'nün Büyümenin Sınırları (The Limits to Growth) raporu[43] yayımlandığında iş insanlarının da ilgisini çekti elbette; ama daha çok, "ileride kaynaklar tükenirse, hammaddeler biterse biz üretimi nasıl sürdürürüz?" gibi kaygılar ön plana çıktı. Sonra yine 70'li yılların sonlarında bir ozon tabakası incelmesi sorunu, bunun yol açabileceği olası tehlikeler konuşulmaya, medyada yer almaya başladı, bunlar da bazı soru işaretleri oluşturdu. Derken, son yıllarda çevrenin de ötesinde "sürdürülebilirlik" kavramının öne çıktığı bir döneme geldik ve bu konu en önemli önceliklerimiz arasında yer aldı. Böyle baktığım zaman düşünce kalıplarımızda, iş insanlarının dünyasında çok dramatik, çok belirgin bir gelişme olduğunu saptıyorum çevre konusunda. Burada sizlerin düşünceleriniz de acaba bu yönde mi?*



FİKRET ADAMAN *Aynen. Hatta isim vermek gerekirse, Georgescu-Roegen'ın "entropi" kavramı çok önemli. Bu, 70'li yıllarda akademik dünyayı çok sarsmış olan bir kavram. "Bir denge var ve bunu bozduğunuz zaman çok da öyle kolay kolay yerine koyabileceğiniz bir denge değil, dolayısıyla dikkatli olalım" mesajını veriyor. Dediğiniz gibi, "dünya kirleniyor, kaynaklar bitiyor" meselesine yaklaşımda nüfus artışına özellikle 70'li yıllarda çok önem verildi, onu bir hatırlayalım öncelikle. Ardından, Cousteau'nun denizleri incelemesi ve bu incelemelerini popüler filmlerle göstermesi çok etkili olmuştu. Ne bileyim, benim neslim, belki bir beş yıl öncesi ve bir beş yıl sonrası, hepimiz çok etkilenmişizdir Cousteau'nun filmlerinden. "Denizler*

kirleniyor, denizdeki hayat bitiyor; dolayısıyla dikkatli olalım" mesajını gayet net vermiştir. Akabinde, Birleşmiş Milletler'in de dikkati çektiği gibi 1990'larda, artık "kalkınma eşittir büyüme hızı" paradigması sorgulanmaya başladı. İşte, sağlık da önemlidir, eğitim de önemlidir, kısa bir zaman sonra kadın da önemlidir, daha sonra çevre de önemlidir, tüm bu meseleler önem kazanmaya başladı. Artık Birleşmiş Milletler bugün kalkınma paradigması kapsamında kadını, çevreyi, eğitimi dikkate almaya başlamış durumda; ne zamandan beri? 1990'ların başından beri...

Yani sizin o çizdiğiniz 70'li yıllardan itibaren, sadece akademik dünya değil, her türlü bileşen bir anlamda yeni paradigmanın bir parçası olmaya başladı. Tabii iş dünyası da ufak ufak bu işin kendileri açısından kaygılanmaları gereken bir husus olduğunu gördü. Özellikle Batı dünyasındakiler...



HANDE PAKER *Burada belki kısa bir ekleme olarak şunu söylemek lazım. 1990'lardan da önce 80'lerde sürdürülebilirlik kavramı iyice netlik kazandı. 1987'de Birleşmiş Milletler'e bağlı bir komisyon kuruldu ve önemli bir rapor yayımlandı, Ortak Geleceğimiz (Our Common Future) başlığıyla.*[44] *Bu bahsettiğiniz gelişmenin içinde bir yapıtaşı da oydu. Orada hakikaten gelişmenin sadece büyümekten ibaret olmadığı, bunun başka boyutlarının da düşünülmesi gerektiği vurgulandı ve buradan da sürdürülebilirliğin önemli olduğunun altı çizildi. Sadece günümüzdeki insanların ihtiyaçlarını karşılamak değil, geleceğe yönelik, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da karşılayabilecek kapasiteyi koruyarak bugünkü ihtiyaçlarımızın karşılanması üzerinde duruldu. Ondan sonra artık sürdürülebilirlik çok görünürlük kazandı, 1992'deki Rio Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda herkes sürdürülebilirlik konuşuyordu. Yavaş yavaş sürdürülebilirlikten ne anlıyoruz, sürdürülebilirlik nasıl sağlanabilir tartışmaları daha derinleşmeye başladı. Belki orada da önemli bir ayrım şu: Bir grup*

sürdürülebilirliğin teknolojik gelişmeyle mümkün olabileceğini, dolayısıyla bu yönde ilerlemeye devam ettikçe aslında sürdürülebilirliği üretim ve tüketim alışkanlıklarımızı çok fazla değiştirmeden sağlayabileceğimizi söylüyordu. Hem çevreyi koruyabiliriz hem de ekonomik olarak büyümeye devam edebiliriz düşüncesindeydi. Ama öte yandan bir grup da bunun sadece teknolojik gelişmeyle olamayacağını, artık bütün alışkanlıklarımızı yeniden düşünmemiz gerektiğini söylüyordu. Sürdürülebilirlikle ilgili bu tartışma hâlâ devam ediyor diyebiliriz. Şimdi tabii odak biraz iklim değişikliğine kaydı ve iklim değişikliği üzerinden konuşuluyor ama temeldeki tartışma aynı.



BE *Evet. Bu temel tartışma çok önemli, bizim bu sohbetimizde de önemli bir yer tutacağını doğrusu düşünüyorum, bekliyorum. Benim o konuda zihnimde aydınlatılması gereken sorular var ama oraya nasıl olsa geleceğiz. Bugün geldiğimiz noktanın şöyle bir değerlendirmesini yaparsak, bugün son geldiğimiz durumda Paris Antlaşması'nı nasıl değerlendirmeliyiz? Şimdi, 2015 yılı sürdürülebilirlik açısından bazı olumlu gelişmelerin olduğu bir yıldı. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin ilan edilmesi ve elbette Paris Antlaşması... Paris Antlaşması'nı hepimiz çok önemli bir aşama olarak yorumladık. Hatta geçmişte belki de pek benzeri olmayan, insanların ilk defa ileriye bakarak bir sorunu çözmek için bir araya gelmeleri, aralarındaki fikir ayrılıklarını bir kenara bırakarak çok önemli ilkelerde anlaşmaları, geçmişten bazı örneklerle karşılaştırılabilir ama bu mesela İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yapılan antlaşmalara da çok benzemiyordu. Bir savaşın yıkıntılarını ortadan kaldırmak, sorunları çözmek için yapılan ve Birleşmiş Milletler'in kuruluş sürecine götüren Yalta ve Potsdam antlaşmalarından çok farklı bir şeydi. İlk defa insanlar bir olası tehdidi masaya yatırıyorlar ve bunu önlemek için aralarında önemli bir mutabakata varıyorlardı ve oldukça kısa bir süre içinde onaylandı. 193 ülke tarafından yanılmıyorsam.*



FA *Evet. Doğru.*



BE *Ve yürürlüğe girdi... Bütün bunlar ümit yaratan gelişmelerdi. Özellikle Kyoto Antlaşması'yla da karşılaştırıldığında daha ileri ölçüde bir ivme yakalanmıştı. En azından biz bu izlenimleri edindik. Tabii burada birçok soru çıkıyor karşımıza. Bir kere burada varılan sonuçlar yeterli mi? Gerçekten sürdürülebilirlik açısından karşı karşıya olduğumuz tehditleri bertaraf edebilecek nitelikte ve iklim değişikliği açısından yeterli bir program ifade ediyor mu? Yüzyıl sonuna kadar sıcaklık artışının iki derecenin altında tutulmasını istemek yeterli mi? Bir de yüzyıl ortasına kadar da net sera gazı salımlarını sıfırlamak var hedefler arasında. İkincisi, bunlar gerçekçi mi? Bu hedeflere ulaşılabilir mi? Yeterli olsa bile bunları yakalayabilecek miyiz? Bunları gerçekçi kılmak için yeterli yaptırımlar var mı bu çerçeve içinde? Ayrıca, ülkeler kendi hedeflerini yakalayamazlarsa bunun herhangi bir maliyeti, bedeli olacak mı, etkin bir yaptırımı var mı gibi sorular ortaya çıkıyor. Bir de acaba fazla mı iyimseriz, özellikle 2016 yılının getirdiklerine bakarsak? Amerika gibi bir ülkede bunları sıfırlamaya niyetli bir başkanın seçilmesi, bu başkanın, yani Trump'ın ülkesini Paris Antlaşması'ndan çekmesi nasıl bir geriye gidiş getirecek gibi de sorular çıkıyor önümüze. Bu konularda ne düşünüyorsunuz?*



FA *Öncelikle şunu değerlendirelim: Tamam, şimdi el sıkıştık ama hani ben "x" ülkesi olarak sözümde durmazsam ne oluyor?*



BE *Ne olacak?*



HP *Hiçbir şey olmuyor.*



FA *Hiçbir şey olmuyor özetle.*
Şimdi ben şunu çok olumlu gördüm: Hakikaten kısa zamanda güzel bir iş başarıldı ve imza aşamasına gelinebildi. Kyoto'nun tabiri caizse "ölü doğmuş bebeği"nden sonra Paris'in hızlı bir şekilde sonuca ulaşması, antlaşmanın imzalanması ve geniş bir katılımla bu işin altına, dediğiniz

gibi, çok sayıda ülkenin imza atması çok güzel bir gelişme. Fakat en ufak bir yaptırım yok; yani tamamen gönüllülük üzerinden giden bir süreç. İşte "x" ülkesi "ben şunu yapacağım" diyor, "y" ülkesi başka bir taahhütte bulunuyor. Kimi ülke cumhurbaşkanını, başbakanını gönderiyor, yani ciddi bir katılım... Üç gün sonra, beş gün sonra o kişi çıkıp diyor ki, tabii tamamen hipotetik olarak konuşuyoruz, "Ben 90 termik santral açacağım ülkemde..." O zaman taahhüt yırtılıp atılmış oluyor, yani söz verdiğiniz diğer bütün alanlarda yapacağınızın en azamisini yapsanız bile, o kadar termik santrali açtığınız zaman sözünüzü tutamayacağınız ortaya çıkıyor. Kimse de çıkıp, "Ya öyle konuşmamıştık" diyemiyor, böyle bir sorgulamaya gidemiyor; nasıl diyelim, gidebilmenin hukuki imkânı yok zaten. Herhangi bir ülke sözünde durmadığı zaman diğer ülkelerin alacağı tavır konusunda da bir şey konuşulmuş değil. Dolayısıyla burada toplu hareket etmenin zorluklarını maalesef bir kez daha görüyoruz. Özellikle güçlü ülkelerin bu işin arkasında durmadıkları noktada -ki Trump yönetimi ile birlikte Amerika, "Ben arabadan iniyorum" deyiverdi- bunun başarı şansı giderek düşüyor. Dolayısıyla ben daha şu ana soruya gelemiyorum: Antlaşmadaki hedef yeterli miydi, değil miydi? İyi miydi, kötü müydü?

Şüphesiz en azından bir minimum konması açısından güzel bir hareketti, el sıkışma güzeldi. Akabinde zaten Fas'ta bir toplantı daha yapıldı, biliyorsunuz. Orada da birtakım hedefler teyit edildi ama ülkelerin tamamen gönüllülük üzerinden taahhütte bulunması, bu taahhüdü yerine getirmediği zaman herhangi bir mekanizmanın tasarlanmamış, konuşulmamış olması çok büyük bir eksiklikti ve nitekim şu an kimi ülkeler bu konuda daha dikkatli. Örneğin Çin'in son zamanlarda aldığı bir tutum var. Ama kimi ülkeler bu konuda, çok daha, ne diyelim, ayak sürüyor. Bilmiyorum Hande ne diyecek?



HP *Evet, kesinlikle öyle, katılıyorum. Yani şimdi burada aslında bardağın bir dolu tarafı var, bir boş tarafı var ikinizin de değindiği gibi. Bir yandan, alternatifini düşünürsek Paris Antlaşması'nın çıkmaması büyük bir felaket olacaktı ki önceki toplantıların birinde 2009'da bu yaşandı. Aslında daha o zaman yeni bir antlaşmanın çıkması bekleniyordu ama görüşmeler tamamen çöktü, bu olamadı. Bu başarısızlık büyük bir moral bozukluğu yarattı, hem iklim hareketi açısından hem de*

ülkelerin bir araya gelip bir irade ortaya koyma kapasitelerinin olmadığı yönünde şüphe yaratması açısından... Dolayısıyla Paris'e gelindiğinde çok kaygı vardı. "Yine böyle bir şey yaşar mıyız, böyle bir başarısızlık olur mu?" diye... Bunu düşündüğümüzde bir antlaşmanın çıkması ve sizin de söylediğiniz gibi çok geniş katılımla, sanırım 180'den fazla ülke ulusal katkı beyanı verdi imzalamanın da dışında, çünkü bu daha güçlü bir şekilde katılmak demek oluyor.



FA *O ülkeler "Şöyle şöyle yapacağım" deyip bir aksiyon planı sunuyor değil mi?*



HP *Evet, "Ben salımlarımı bu kadar azaltacağım, şu seneye kadar şunu yapacağım" diye... Bu, sanırım iklim rejimindeki en geniş katılımlı taahhüdü oluşturuyor. Dolayısıyla bütün bunlar ve bu antlaşmada iki derecenin sınır olarak belirlenmiş olması, hatta bir buçuk dereceye değinilmesi önemli. Sonuncusu beklenmeyen bir gelişmeydi. Bunlar önemli ve Paris olumlu bir ivme yarattı. Bunun yerel düzeye kadar gelen etkisini gördük. Sözgelimi Aliağa'da insanlar, "Evet, bakın Paris Antlaşması da imzalandı, 193 ülke buna imza attı, demek ki artık burada bir şeyler değişecek" diyor. "İklim meselesi önemlidir" diyebildi insanlar bu antlaşma sayesinde. Fakat yine de bu kadar geniş katılımlı bir antlaşma yapılmış olmasının bir bedeli vardı, o da ortaya çıkan ortak paydanın çok zayıf olmasıydı. Katılımcı sayısı bu kadar çok olsun diye antlaşmada herkesin istediğini yapabilmesine olanak verecek yollar açık bırakıldı. Oradan da yaptırım olmaması meselesine ve ulusal katkı beyanlarının gönüllülük esasına göre belirlenmesine geliyoruz. Çünkü bu Kyoto'dan biraz farklı... Kyoto'da ortak birtakım hedefler belirlenmişti ve bunlar*

bağlayıcıydı. Şimdi daha "aşağıdan yukarıya" bir şekilde, her ülkenin kendi azaltımını kendisinin belirlediği bir mekanizma getirildi. Zaten bu mekanizma bu kadar gevşek tanımlandığı için bu kadar geniş katılım sağlanabildi.

Öte yandan bunun bedeli de tabii ki, hedefleri tutturmamanın herhangi bir yaptırımının olmaması oldu, demin de konuştuğumuz gibi. Zaten sonraki çalışmalar şunu gösteriyor: Yapılan ulusal katkı beyanlarının hepsi toplandığında, bütün taahhütler yerine getirilse bile, iki derecenin üstünde bir artışa tekabül ediyor. Dolayısıyla o anlamda yeterli değil. Ama bu hedefler tekrar gözden geçirilecek, antlaşmanın bir parçası bu. Her beş senede bir ülkeler taahhütlerini yenilemek ve eski taahhütlerinin üstüne çıkmak zorunda. Dolayısıyla "Bu değişebilir" diye düşünmek mümkün ama mevcut çevre yönetişim sistemi içinde taahhütlere uymayan ülkeler için küresel herhangi bir yaptırım olmayacaktır. Yani hiçbir ceza getirilemez. Tamamen iyi niyet ve gönüllülüğe dayalı bir sistem bu. Baktığımızda da, şimdi Amerika Birleşik Devletleri'nin tamamen farklı politikalar seçmesi gibi, başka ülkelerin de bu yolu takip edeceği düşünülebilir.



BE *Bu durum tehlike yaratıyor. Peki, Amerika'nın yaratacağı boşluğu Çin doldurabilir mi? Şimdi antlaşmanın hemen sonrasında çok sayıda -100 civarında diye hatırlıyorum- santralinin kapatılacağını açıkladı Çin ve çevre konularında öne çıkan bir tutum izliyor. Bu bir ümit kaynağı olabilir mi? Tabii Avrupa Birliği'nin lider ülkesi Almanya da belki adaylardan biri olabilir. Bir kere "Böyle bir itici güce ihtiyaç var mı?" sorusundan başlamak lazım. Belki de Paris Antlaşması'nın önemli yönlerinden biri kendi ağırlığını koyarak böyle herkesi toparlayan birtakım görüşleri empoze eden bir gücün ortada olmamasıydı. Belki de güçlü yönlerinden biriydi o sürecin, ama şimdi Amerika'nın son tutumuyla acaba boşluğu bu ülkelerin doldurmasını bekleyebilir miyiz?*



FA *Ben biraz farklı bir kulvardan gireyim izninizle: Bugün daha genel anlamda bir "Dünya yönetişimi nerede?" sorusunu herhalde sormamız gerekiyor. Yani "Biz şimdi sizinle birçok konuda yumruk yumruğayız ama şu iklim konusunda da konuşalım..." Bu çok kolay olmuyor. Özellikle son yıllardaki gelişmelere baktığınız zaman, oldukça sıcak ya da ısınmakta olan ortamlar var, savaşlar var, gerilimler yaşanıyor, ülkelerin kendilerini daha içlerine kapatmaları söz konusu, ekonomik ve siyasal milliyetçilik yükseliyor. Bütün bunlar uluslararası işbirliğine çok ciddi darbeler vurmakta. Şimdi ben bu iklim meselesini de uluslararası işbirliğinin bir alt başlığı olarak görüyorum. Belki de en önemli başlıklarından biri, ama biraz düşündüğümüz zaman alt alta yazabileceğimiz başka çok ciddi sıkıntılar var. Eğer dünya bu sıkıntıların tamamına daha pozitif yaklaşıp daha kooperatif bir tutum alabilirse, kimi alanlarda çözümleri yakalamak mümkün olur. Aksi takdirde, tabii ki Çin'in aldığı tavır önemli, tabii ki Almanya'nın belki son 10 yıldır çevre konularında hamlelerde bulunması önemli, çok olumlu bunlar, ama öbür taraftan genel gidişat ülkelerin kendi kabukları içine kapanması yönünde. Bu da zincirleme başka tavırları getiriyor. Avrupa'ya bakalım: Son olarak Britanya'nın AB'den çıkışı, diğer ülkelerin bazılarının çıkma konusunda istekte bulunmuş olması, bütün bunlar enteresan bir şekilde ulus-devlet kavramını tekrar odak noktası haline getiriyor. Bu da çoğu durumda işbirliğini zorlaştırıyor.*

Ancak bu işbirliği tekrar temin ve tesis edilir, tekrar güçlendirilirse bu konuda da önemli adımlar atılır, atılabilir gibi geliyor bana. Bir örnek vereyim: İsviçre'nin hava kirliliğinin neredeyse tamamı, diğer Avrupa ülkelerinden geliyor. Yani siz burada işbirliğini sağlayamadığınız takdirde tek başınıza hiçbir şey yapamıyorsunuz. Bu konuda, bilemiyorum, şu an için karamsar olmamızı gerektirecek çok gelişme var, ama iyimserliğimizi yitirmeyelim. Umarım işbirliği konusunda daha gerçekçi adımlar atılır, daha uzun soluklu bakılır meseleye. Ben şu an Çin'in ve/veya Almanya'nın ya da birtakım daha başka aktörlerin -Latin Amerika'da da çok güzel örnekler var- bu konudaki adımlarının çok önemli, pozitif olduğunu görüyorum. Ama kendi hesabıma yönetişim anlamında en azından "barışçıl bir birlikte yaşama ilkesi"nin temin ve tesis edildiğini görmek istiyorum evvelemirde. Yani yarın öbür gün savaşacaksak

birbirimizle, bu tehlike giderek artıyorsa, şimdi oturup da işte "Sen bu kadar azalt, ben bu kadar azaltayım" konuşmaları pek yapılamıyor. Bugün dünyada böyle bir gidişat var, bu belki bizi biraz ürkütüyor. Umarız bu noktadan uzaklaşırız hızlı bir şekilde.



HP *Yani evet, böyle bir gidişat var hakikaten dünyada. Sağ popülist rüzgârların güçlü esmesi de insanları endişeye itiyor, çünkü popülizm "bizler ve ötekiler" ayrışması üzerinden güç kazanıyor, taraftar topluyor, bir karşılığı da oluyor bunun siyasette. Dolayısıyla Fikret Hoca'nın da dediği gibi, bu küresel işbirliğini zorlaştıran bir şey, ama ben biraz daha iyimser olabilmemiz için Çin'le ilgili birkaç bir şey söyleyeyim. Şimdi Çin'i öne çıkartıyoruz, siz de Çin'i sordunuz özellikle, çünkü Çin en büyük kirletici. Yani uzun yıllar Amerika Birleşik Devletleri bu pozisyondaydı, birkaç sene evvel Çin onu geçti ve Çin şaşırtıcı bir şekilde karbonsuzlaşma adına çok ciddi bir pozisyon değişikliğine gitti. Hem Paris Antlaşması'nı destekledi hem de kömür yatırımlarını azalttı. Hatta genel olarak dünyada kömür yatırımlarının düşmesinin önemli bir sebebi Çin'in yatırımlarının düşmesi. Çok ciddi bir yenilenebilir enerji atılımı yapıyor. Hatta şöyle bir rakamla karşılaştım; önümüzdeki üç yıl içinde 360 milyar ABD doları tutarında yatırımı yenilenebilir enerjiye yapacağını ilan etti 2017 Ocak ayında. Bunun da 13 milyon yeni istihdam yaratmasını bekliyorlar ve bu tabii çok büyük bir rakam.*

2017'nin Mart ayında Birleşmiş Milletler'deki Çin daimi temsilcisi yaptığı konuşmada, Paris Antlaşması'nın ne kadar önemli olduğunun altını çizdi ve karbonsuz bir gelecek yaratmak için çabalarının süreceğini taahhüt etti. Bu tabii Trump'ın iş başına geldiği ve -biraz sonra konuşuruz belki- bambaşka politikalar izlemeye başladığı bir dönemde önemli

bir taahhüt. Çin'in bu sözü veriyor olması önemli. Kısmen, "Amerika Birleşik Devletleri'nin yarattığı boşluğu ben dolduracağım" demeye getirdi. Bunu da aslında hiç ekonomik büyümeden vazgeçerek yapacağını söylemedi. Ekonomik büyümeyle ve istihdamla yakın bir ilişki içinde, çevre dostu teknolojiler kullanarak, yenilenebilir enerjiye yatırım yaparak hem büyümenin sürdürülebileceğini hem istihdamın yaratılabileceğini söyledi ve bu anlamda da Paris Antlaşması'na olan desteğini sürdürüyor. Bir yandan da kömür yatırımlarını azaltmaya gidiyor. Bir iki sene önce herhalde kömür tüketiminde tepe noktasına ulaştı Çin, oysa bunun daha sonra olacağı düşünülüyordu. Bu da toplam karbon salımı açısından önemli bir dönüm noktası. Bunlar da, ulusal katkı beyanları yeterli olmasa bile belki ümit olduğuna dair, Çin gibi büyük aktörlerden gelen bu atılımların sonunda bir fark yaratabileceğine dair göstergeler.



BE *Amerika'nın politika değişikliği gidişatı ne kadar etkiler? Bir kere, ne kadar değiştirebilir? İkincisi, değiştirebildiği ölçüde gidişatı ne kadar etkiler?*



FA *Şimdi "Değiştirebilirse, epey etkiler" diye düşünüyorum ama ne kadar değiştirebilir? Yani diğer konularda da Trump bol bol konuşuyor ama genel gidişata çok da etkisi olamaz gibime geliyor.*

Özellikle kömürünüz varsa, termik santralden elektrik üretmek oldukça ucuz. Ama Amerika'nın bunun çevre maliyetlerinin farkında olmaması söz konusu olamaz. Trump çok fazla zorlamaya kalktığında, kömüre yüklendiğinde bir direniş çıkacaktır diye varsayıyorum. Zaten görüyoruz, Trump Paris Antlaşması'ndan çıktığını açıklar açıklamaz kentler, eyaletler buradaki sınırlara uyacaklarını taahhüt ettiler. Amerikan siyaseti açısından, yerel yönetimlerin gücü açısından da bu hayli ilginç bir deneyim oluşturacak sanıyorum.

Bu ilk noktamızdı. İkinci nokta ise, sürdürülebilir enerji konusunda Amerika'nın önde giden ülkelerden biri olması. Almanya, Amerika başa baş gidiyorlar bu alanda ve özellikle güneşten elektrik üretilmesi konusunda son yıllarda ciddi atılımlar oldu. Mesela rüzgâr gülü konusunda teknolojiyle büyük ölçüde bir yere geldiniz, artık daha gidebileceğiniz fazla bir yer yok ama güneşte var. Güneş panellerini siz çok daha verimli hale getirebiliyorsunuz, üretimi de çok daha ucuzlatabiliyorsunuz. Buralarda önemli bir imkân sizi bekliyor. Örneğin artık sadece binaların çatısını değil, binaların dış cephelerini de güneş panelleriyle kaplatmanız mümkün. Düşünebiliyor musunuz? Binanın sadece çatısı değil, bütün cephesini kaplatabiliyorsunuz. Buradan inanılmaz bir elektrik üretimi sağlayabiliyorsunuz. Ulaştırmada da artık şehir içi otobüsler elektrikli yapılmaya başlandı. Özetle, teknoloji konusunda Amerika'nın Almanya ile birlikte bu işin liderliğini yapmaya devam edeceğini düşünüyorum. Bu da önemli bir parametre. Netice itibariyle, orada fiyatlar göreli olarak düştüğü zaman, "Niye kömür yakayım ki ben, piyasa zaten bunu kendi kendine regüle edecektir" diye düşünebiliriz. Ama unutmayalım ki, Amerikan yaşam tarzı çok fazla tüketime dayalı: çok büyük evler, büyük arabalar, yani her şey büyük, bir oturduğunuzda da çok fazla yiyorsunuz. Bütün bunları düşündüğünüz zaman, siz ne kadar bu kesimi çevreci yaparsanız yapın, bu işin kuşkusuz bir ekolojik ayak izi oluyor. Dünya sınırlı, hatırlayalım; şu anki tüketim eğilimleriyle gidersek 1,6 kat daha dünyaya ihtiyaç var ve giderek yükseliyor bu rakam.

Özetle, ayak izini düşürmenin bir yolu bu tür yeşil teknolojilere geçmek ama bir yolu da biraz daha "Biz nasıl yaşıyoruz, nasıl bir tüketim yaklaşımımız var?" sorularını sormak. Bunu da en fazla sorması gereken ulus-devlet Amerika gibi görünüyor. Baktığınız zaman nüfusuna ve ekolojik ayak izine, onu görüyorsunuz, sonra Avrupa geliyor. Diğer taraftan, nüfusları fazla olmamasına rağmen petrol zengini ülkelerin ayak izi en fazla. Çin ve Hindistan çok yüksek nüfuslu yerler, ama şu anki ekolojik ayak izleri, kişi başı düşen ekolojik ayak izleri düşük. Giderek artıyor gerçi. Çin bu konuda hızlı bir dönüş yaptı, açıkçası kimse beklemiyordu bu kadar hızlı bir dönüşü. Bu tabii çok olumlu.



BE *Bu söylediklerinizi bizi çok temel bir noktaya getiriyor bence. Çünkü dünyanın kaynakları herkesin tüketimi artırmasına yetmeyecek ise bundan çok ciddi sonuçlar çıkıyor ortaya. Şimdi şu iki görüş bana taban tabana zıt gibi geliyor: Birinci yaklaşım, "Büyümeden fedakârlık etmeyiz, ama yeşil teknoloji ve yeşil ekonomi ile büyüme mümkündür." Yeni teknolojiler, yeni ürünler çok büyük olanaklar sunuyor kuruluşlara. Onlar bunlardan yararlanarak yeni fırsatlar yaratabilirler ve büyüme bu şekilde elde edilebilir. Hande Hocamın demin söylediği gibi, Çin'in de büyümeden fedakârlık etmeye niyeti yok, ama çevre dostu teknolojileri destekleyerek ve yatırımlarını o tarafa kaydırarak büyüme kararı verdi gibi bir sonuca geliyoruz galiba. Ama sizin de zaman zaman sözünü ettiğiniz gibi Fikret Hocam, bir de "paradigma değişikliği"nin gereğini savunan farklı bir fikir var galiba... Yani büyümeye farklı bakmamız gerektiğini savunan görüş var. Büyüme acaba temel amacı mı olmalı ülkelerin? Hatta büyümenin farklı boyutlarına değinen, farklı boyutlarını öne çıkartan çalışmalar da görüyoruz. Sadece üretim artışını değil, ama insanların yaşam standardını yükselten, hatta mutluluğu dahi ölçmek çabalarını içeren birtakım başka çalışmalar geliyor gündeme. Dolayısıyla "Büyümeye farklı bakmazsak bu işler çözülemeyecek" demek farklı bir görüş. İşte asıl paradigma değişikliği galiba o; yani, "Biz yeşil teknolojilerle büyüyelim" demekten farklı bir şey. "Biz şöyle veya böyle büyümeyi yeniden tanımlayalım, yeni bir bakış açısı benimseyelim" şeklinde bir karar vermek gerekiyor. Ancak tabii şöyle bir sorun var burada: Herkesin bu yaklaşımı, hatta etiği benimsemesi lazım, yani büyüme yarışı devam ettiği sürece bu bir iki ülkenin benimsemesiyle çözülecek bir şey değil. Bu çok farklı ve sanki çok zor bir yol gibi geliyor bana.*



FA *Tamamen katılıyorum. İki farklı paradigmatik duruş var burada ve bu farklı paradigmatik duruşlar şu an için bana kuramsal anlamda iki ayrı uçtan geliyor. Bu ikisini bir şekilde harmanlamak mümkün. Şimdi bir kere, sizin ülkeler içinde temel ihtiyaçları -bunu tanımlamak kolay olmamakla birlikte- karşılayabilmiş olmanız lazım. Yani işte, barınmadır, yemektir, eğitimdir, sağlıktır, aklınıza gelebilecek temel ihtiyaçların karşılanması bir önkoşul. Bu önkoşuldan sonra şunu soruyoruz: İlave zenginlik insanlara bir mutluluk getirdi mi? Yani eninde sonunda bütün bu patırtı gürültü, bütün bu*

didişme niye? Katılın katılmayın, eleştirin eleştirmeyin, bildiğiniz "mutluluk endeksi" var. Sonuçlarına bakıyorsunuz, Avrupa'da 1950'lerden sonra sabit kalmış büyük ölçüde... İkinci Dünya Savaşı'nın yaraları sarılmış, insanlar kendilerine gelmiş; ama ondan sonra Avrupa'daki gelir birkaç kat artmış olmasına rağmen mutluluk seviyelerine baktığınız zaman çok da fazla değişmemiş gibi görünüyor. Bu ne anlama geliyor? Daha büyük evlere geçtiler, daha lüks yaşamaya başladılar, daha büyük arabalar kullanmaya başladılar vs., ama netice itibariyle eğer mutluluk anlamında çok da fazla bir değişiklik olmamışsa ve bütün bu aşırı tüketim ekolojik anlamda çok büyük streslere neden olmuşsa, orada bir durmamız gerekmiyor mu?

Bu paradigma şunu demiyor, "Mutlaka her koşulda silah zoruyla küçülelim." En azından diğer bütün maliyetleri bir kenara atarak büyümeye endekslenmeyelim, bütün başarımızı o tek rakama bağlamayalım. Yani ben solcuyum, sen sağcısın, o dinci, bu dinsiz; ama herkesin üzerinde anlaştığı kavga, "Sen yüzde kaç büyüdün?" Şimdi bunu hakikaten bir sorgulamamız lazım. Buradan daha radikal noktalara gidilmesi ayrı bir konu; ama en azından hesaba alınmayan maliyetlerin masaya yatırılması lazım. Masaya yatırıldığı zaman da en basitinden, niye biz bir kişinin eğitim durumuna, kültüre ne kadar angaje olup olmadığına, sağlığına bakmıyoruz? İçinde yaşadığı şehirdeki yeşil alan oranına, işine bisikletle gidip gitmediğine, bu tür bizim için sürdürülebilirliğin göstergeleri arasında olan noktaların hiçbirine bakmıyoruz? O kişi psikolojik bunalımda mı, o kişinin sağlığı, fiziksel ve psikolojik sağlığı yerinde mi değil mi, bunlara bakmıyoruz?.. Doğan çocukların kaçı ölüyor, kaçı hayatta kalıyor, ne kadar eğitim alıyor, nasıl bir eğitim alıyor? Bütün bunlara bakmıyoruz ve tek bir rakama bakıp performansımızı değerlendiriyoruz.



HP *Bu farklı ölçütler aslında kullanılmaya çalışılıyor. Örneğin Obama rejimi altında karbonun sosyal maliyetini hesaplamakla yükümlüydü federal devlet kurumları. Bu da şöyle bir ölçü: Her ton karbondioksit salımı için*

toplumun gelecekte ödeyeceği bedeli, göreceği zararı fiyatlandırabiliyor muyuz? Bunun bir maliyeti var çünkü. "Bu maliyeti de içine katıp var olan şekliyle devam etmenin iklim değişikliği açısından sonuçları ne olur, bunu düşünürken bu maliyeti de hesaplayalım" gibi bir yaklaşım benimsenmişti bir süre. Şimdi Trump yeni bir kararname imzaladı ve büyük ölçüde Obama'nın temiz enerji planı altında getirdiği bütün bu düzenlemeleri tersine döndürmek için çıkartılmış bir kararname olarak görülüyor.



FA *Evet.*



BE *Şimdi anlıyorum bir bakıma, ama bir bakıma da biraz zorluk çekiyorum anlamakta. Belki biraz iş insanı şapkasını taktığımı düşüneceksiniz ama bu "Paradigmayı değiştirmeyelim, büyüyelim" anlamında bir itiraz değil. Çok zor bir şeyin peşindeyiz gibi geliyor bana. Felsefi anlamda size katılmamak mümkün değil. Bence yüzde yüz haklısınız, ama biz şimdi bir büyük tehlikeyi bertaraf etmek ve sonuç almak için yola çıktığımız zaman, "Böyle bir paradigma değişikliğini dünyada gerçekleştirebilir miyiz, ne kadar gerçekçidir bu?" diye düşünmemiz lazım. Çünkü diyelim ki mutluluğu ölçen veya bir ülkenin sosyal, ekonomik gelişmesini gayri safi milli hasıla dışında pek çok farklı hayat standardı ölçüsüyle belirlemeyi amaçlayan çalışmaları, ölçüleri ön plana çıkarttık. Ne kadar başarılı olabiliriz? Biz ekonominin işleyişinin temelinde yatan bu büyüme odaklı modeli ne kadar değiştirebiliriz? Kuruluşlar var, bunlar daha fazla kâr etmek istiyor, girişimciler daha fazla kâr etmek istiyor. Daha fazla kâr etmek için büyümek zorundalar. Büyümek için talep yaratıyorlar, olmayan ürünlere de talep yaratıyorlar, yepyeni düşüncelere, inovasyonlara, ürünlere talep yaratıyorlar ve bundan bir büyüme çıkıyor. Özetle, temelde katılmamak mümkün değil, fakat sonuç alıcı bir yolun işaretini bize veriyor mu, orada çok kuşkum var. Vaktimiz var mı, ondan da kuşkum var. Artık ayaklarımız ıslanmaya başladı, dolayısıyla bu denli temel, dünyanın bütün ekonomilerinin işleyişini değiştirecek paradigma değişiklikleri bizi yolumuzdan saptırır gibi bir endişem var.*



FA *Çok kısaca bir şey söyleyeyim: Aslında siz de başlangıçta dediniz, bu biraz hep birlikte bu yola gidilirse, bu yolda adımlar atılırsa anlamı olan bir çaba. Kimi ülke "Biz böyle bir şey yapacağız, geri kalan 200 küsur ülke yapmasın" derse, tabii bu anlamlı değil. Biraz önce Hande Hoca'nın söylediklerini teknik terime çevirecek olursak, hesap kitaplarımıza "özel maliyetleri" bırakıp "sosyal ve çevresel maliyetleri" koyabilsek, en azından önemli yatırımlarda fayda-maliyet çalışmalarını yaparken bu işin sosyal ve ekolojik maliyetlerini de muhasebemize yazabilsek, bu konuda herkes el sıkışmış olsa, en azından bu bize çok önemli bir imkân sağlayacak. Biz daha oralarda değiliz.*

Şimdi, belki de ilk etapta oralara nasıl ulaşabiliriz? Siz bir proje yaptığınız zaman bunun on yıl sonrasını düşünmüyorsanız, çok miyopik bakıyorsanız, beş altı yıllık kârlarla "Oh tamam, biz bu işi götürdük, benden sonrası tufan" diyorsanız, tabii ki çevre sorunlarının 2030'lara gelmeden elinizde patlayacağı çok açık. Yani bizim buradaki hikâyemiz bence şudur: Ne kadar miyopik bakıyoruz meseleye? Şirketler, "Ben beş yıl sonrasını zar zor görüyorum, ondan sonrası beni ilgilendirmez" diyorsa ne yapacağız?



HP *Siyasetçiler?*



FA *Siyasetçilerin çoğu da "Ben üç beş yıl sonrasına endekslendim, sonrasını görmüyorum" diyor. Toplu hareket edebilmenin önemi ortada: Gerek bir "x" sektöründe, gerek bir mahallede, gerek bir kentte, gerekse ülkeler arasındaki işbirliğini temin ve tesis için neleri yapmamız lazım, o yüzden ben o yönetişim meselesine vurgu yapmaya çalışmıştım. Belki de bu yönetişimde tıkanıklıklar var. Bu "karşılıklı güven" sorununu aşmamız lazım. Sonunda ülkelerarası anlaşmalarda bu iş kolay değil, ne yapacağız, sözünü tutmadı, savaşacak mıyız? "Sen karbon taahhüdünü yerine getirmedin, al sana bomba" mı diyeceğiz? Yani burada*

daha farklı bir şeylerin olması lazım, ona ulaşabilmek için de genel anlamda barışçıl bir şekilde birlikte yaşamanın koşullarını sağlamak lazım diye düşünüyorum. Bu aslında ülkeler içi gerginlikler için de geçerli.



HP *Söylediğiniz doğru aslında, büyük ölçüde. Yine diyelim ki, hipotetik bir ülkede "Ben bütün var olan kömürleri çıkartacağım, hepsini de yakacağım" diyen bir enerji bakanına "Ama bir dakika, paradigmayı değiştirecektik aslında, bu kadar da büyümesek olur" demenin hiçbir anlamı yok herhalde. Ama tamam, nedir buradaki en önemli argümanlar; büyüme ve istihdam yaratma. Buna yine sürdürülebilirlikle başlayıp, bunların yenilenebilir teknolojilerle veya yenilenebilir yatırımlarla mümkün olduğunu da göstermek. Böyle iyi örnekleri çoğaltmak önemli.*



BE *Ona katılıyorum.*



HP *O yüzden mesela Çin önemli, demin onu söylemeye çalıştım, yani ekonomik büyümeden vazgeçmiş değil. Muhtemelen ekonomik büyüme deyince ilk örnek gösterilen ülke Çin. Şimdi herkes Çin gibi olmaya çalışıyorsa eğer, Çin de bunu yenilenebilir yollardan yapacağını söyleyip gösterebiliyorsa, belki en azından bir başlangıç noktası olabilir.*



BE *Şüphesiz. Ona katılıyorum, ama işte, büyümekten vazgeçmek değil. Yani aradaki fark çok önemli gibi geliyor bana.*



HP *Tabii bu büyümekten vazgeçmek değil ve uzun dönemde etkin de olmayabilir. Yani eninde sonunda bu bahsettiğimiz paradigma değişikliğini düşünmemiz gerekecek, ama bu arada bu tip dönüşümlerle zaman kazanıyor olabiliriz belki.*



FA *Şimdi suların yükselmesinden ayaklarınızın ıslanmaya başlamasına geçildiği an çok önemli. Ama aklımız o zaman başımıza gelse bile maalesef çok geç kalmış olacağız. Yani artık o açıdan hızlı hareket etmek lazım, bu tür felsefi tartışmalar, politik tartışmalar, belki de akademik alandaki çabalar çok önemli ama öbür taraftan da hızlı hareket etmek lazım.*



HP *Bir yandan da bir konuyu göz ardı etmemek lazım: Bu paradigma değişikliğini konuşurken bir de adalet boyutu var ve tabii çok adaletsiz bir durum ortaya çıkmış durumda. Bunun ceremesini çekenler de daha hızlı bir dönüşüm, daha radikal bir dönüşüm için bastırıyorlar. Bunun da birtakım sonuçları olabilir dönüşümü hızlandırmakta. Kanada belki şu anda çok endişelenmiyordur "İklim değişikliği ne olacak" diye, ama ada devletleri ya da Bangladeş gibi ülkeler iklim değişikliğinin etkilerini çok daha yakıcı bir biçimde deneyimliyorlar. O zaman onlar, o pozisyonda olanlar, adaletsizliği çok ciddi bir şekilde yaşayanlar tabii daha hızlı bir dönüşüm için ısrar edecekler ve ediyorlar zaten; bunu istiyorlar, talep ediyorlar. O da dönüşümü hızlandıracak bir şey.*



BE *Tabii adaletsizlik, etik sorular burada son derece karmaşık. Çünkü madalyonun bir de öbür yüzü var: "Niye bedelini biz ödeyelim? Bu işlerin acelesi yok" diyenler de var. Değil mi? Bu yük nasıl paylaşılacak meselesi gerçekten çok karmaşık bir sorun. "Gelişmiş ülkeler bunları bal gibi zamanında yapmışlar, şimdi fatura ödemeye sıra gelince fatura bizim*

sırtımıza biniyor" diyenler var. Nesiller arasında bu yük nasıl paylaşılacak, bu da ayrı bir etik soru yaratıyor. Yani, "Biz gelecek nesilleri kurtarmak için fedakârlıkta niye bulunalım, onlar zaten bizden daha zengin olacaklar, teknolojik imkânları da daha geniş olacak büyük bir ihtimalle. Zaten yıllar içinde, on yıllar içinde ileriye doğru gittiğimizde..."



FA *"Bir çözüm bulunur..."*



BE *Belirsizlikler de var. "Teknoloji gelişiyor, çareler bulunur, şimdi niye bizim başımızı derde sokuyorsunuz?" diyenler var. Hatta benim dikkatimi çekti: Son derece ilginç, bu işlerin maliyetini hesaplarken, farklı iskonto oranları kullananlar farklı sonuçlara varıyorlar! Yani, "Farklı hiçbir şey yapmaya gerek yok" diyenler de var, "Aman bir an önce harekete geçelim" diyenler de var. Tamamen matematiği nasıl götürdüklerine bağlı.*



FA *Aynen, iskonto oranıyla oynayarak çok farklı sonuçlar çıkartmak mümkün. İşte hemen aksiyona geçmek sonucunu da almak mümkün, ya da "sakin ol canım, heyecanlanma" neticesini de... Tabii ayrıca bu işin bir adalet boyutu da var, sizin de bahsettiğiniz. "Yemeği yedik, şimdi garson hesap!" dediğimiz zaman kim, neyi, nasıl ödeyecek? Bir de tabii bu yemek 19. yüzyıldan beri yenmekte kimileri tarafından, değil mi?*



BE *Tabii.*



FA *Özetle çevre problemlerinin üç boyutuna vurgu yapmaktayız. Bir, olayın adalet boyutu var. İki, miyopluk boyutu var. Üç, "Birlikte nasıl karar alacağız?" meselesi var. Yani bu üçü iç içe geçmiş durumda. Hem yerelde, hem ulus-devlet seviyesinde hem de uluslararası seviyede bu üç boyuta*

nasıl yaklaşmak gerekiyor? Elbette en başta bunun içine eğitim giriyor. Hep iklim üzerinden gidiyoruz ama misal, "Çocuğumun oyuncağının pilini çöpe atmışım, ne olmuş, pil bitti, attım çöpe" diyoruz. Burada eğitimin verebileceği bir açılım var.



BE *Eğitim dediniz de... Eğitim konusunda bu uluslararası anlaşmalarda hiçbir yaptırımın yer almaması bana pek doğal gelmiyor doğrusu, çünkü iş sonunda oraya bağlanıyor.*

Eğitimle bir bilinç oluşturarak mesafe alabiliyorsunuz, aksi takdirde yaptığınız pek çok şey de boşa gidiyor. Oyuncağın pilini çok güzel örnek verdiniz, daha pek çok örnek verilebilir; bazı ülkelerde görüyoruz, yerde atılmış bir tek çöp yok. Metrelerce genişlikteki, kilometrelerce uzunluktaki kumsallarda yürüyosunuz, bakıyorsunuz, ne bir plastik şişe görüyorsunuz, ne bir çöp parçası görüyorsunuz. Belli ki buraları böyle ordular filan temizlememiş... İnsanlar atmamış, çöpü atmıyorlar insanlar, çünkü okulda zaten bu bilince ulaşıyorlar. Şimdi aynı şekilde sürdürülebilirlik, çevre, iklim konusunda biz eğitim sistemlerimizde bazı konuları zamanında işleyerek eğitim programlarımızın içine oturtmazsak nasıl mesafe alırız, nasıl çözeriz bu işleri; eğitim konusunda ülkelerden istenen taahhütler etkili ve yeterli mi, diye merak ediyorum. Çünkü yanılmıyorsam ülkelerin yarısında eğitim programlarında bu konuda herhangi bir çalışma yok. Bunu insanların düşünmemiş olması sanki mümkün değil gibi geliyor bana. "Eğitim şart", herkes ezberlemiş, biliyor. O formül her zaman geçerli ve karşımıza çıkıyor.



HP *Yine herhalde küresel yönetişim sisteminin nasıl kurulduğuyla ve nelere izin verdiğiyle bağlantılı bir şey. Ben eğitim konusunu hiç bilmiyorum ama mesela toplumsal cinsiyet eşitsizliği ile ilgili Birleşmiş Milletler bütün ülkeleri takip ediyor. Hükümetler rapor hazırlamak zorunda, Türkiye de bunun bir parçası. Peki, bir şey değişiyor mu? Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Cinsiyet Uçurumu (Global Gender Gap) 2016 raporuna göre, 144 ülke içinde 130. sıradayız,[45] bu değişiyor mu? Hayır. Yaptırım eksikliği ile ilgili diye düşünüyorum.*



FA *Sonuçta devletlerin bu konuda ne kadar istekli ve niyetli oldukları meselesi önem kazanıyor. "Biz burada önemli adım atmalıyız" diyen bir ülkenin hükümeti herhalde ne yapması gerektiğini bilmiyor olamaz. İşte, "Çok kirleten teknolojilerin üzerine gidelim", işte "Yeşil endüstriyi geliştirelim", işte "Bu konuda eğitimi artıralım." Sonuçta bunlar "Düşündük düşündük bir şey bulamadık" diyebileceğimiz işler değil. Nitekim bu işi yapan ülkelere baktığınız zaman, örnek veriyorum, özellikle ilkokul, hatta ilkokul öncesi eğitime ekolojiyle ilgili dersler katmış. Sonuçta bu eğitimden geçenlerin büyüdükleri zamanki davranışları çok farklı oluyor. Bu da bilinmedik bir şey değil. Ne yapılması gerektiğini bulmak da çok zor değil. İşte, bir plastik torbayı denize attığın zaman bunun kaç yıl denizde kalacağı, denizde kaldığı zaman bunun ne tür maliyetleri olacağı birkaç film, bir iki animasyonla üç yaşındaki, beş yaşındaki çocuğa çok güzel anlatılıyor ve çocuk bunu gördüğü zaman yapmıyor bu işi. Geçenlerde duydum, Türkiye'de spor, kamp malzemesi satan bir şirket naylon poşet vermemeye başlamış, bu konuda bir katkı yapmak amacıyla. "Sen bana nasıl poşet vermezsin?" diye silahı çekmiş dayamış biri kasiyer arkadaşa. Evet, bunu bir erkeklik sorunu yapan insanların bulunduğu bir ülkedeyiz. Ama güzel örnekler de var. Örnekleyeyim, ENKA Okulları'nda ekoloji eğitimleri veriliyor. Bizim Boğaziçili öğrenciler Ayvalık'ta yedi-on bir yaş grubu için düzenledikleri yaz ve kış okullarında bu konuları da işliyorlar. Sonuçlar çok ümit verici.*



HP *Çocuklar açık buna zaten...*



FA *Genel seviyenin de artırılması lazım. Çarpıcı bir örnek: İşte, kampanya yapılıyor, "Şu kadar pil getir" deniyor ilkokul çocuklarına bir ders kapsamında, pilleri ayrı toplamayı teşvik için. Annesi babası da gidip Migros'lardaki pil toplama kutularından pil çalıyor ve çocuklarına veriyor. Bu durumdayız maalesef. Yani burada hükümetlerin bu konuya daha ciddi yaklaşmaları ve uzun soluklu davranmaları gerekiyor.*



BE *Biraz Türkiye'nin konumuna değinebilir miyiz? Şimdi son gelen haberlere göre Türkiye'nin sürdürülebilir enerji konusundaki performansı, yatırımları, sanıyorum olumlu değerlendiriliyor. En azından Türkiye'nin ortalamanın üzerinde olduğuna ilişkin veriler var. Öte yandan Türkiye kömür santrallerinin yapımına da devam ediyor. Bizim enerji politikamız Paris Antlaşması'yla ne ölçüde uyumlu? Bizim orada verdiğimiz taahhütleri gerçekleştirmek açısından sorunlarımız olacak mı, bu konuda nedir görüşleriniz?*



FA *İki şey söylemek istiyorum. Bir; enerjideki verim kaybını azaltmaya yönelik çok radikal bir iyileşme yapılmadığı takdirde, iki; kömür yakıtlı termik santrali konusundaki obsesif yaklaşımdan vazgeçilmediği takdirde -ki ikisi iç içe, bağlantılı- taahhütlerin yerine getirilebilmesi çok çok zorlaşıyor.*



HP *Taahhüdü de şu: Türkiye bunu niyet beyanında açıkladı Paris Antlaşması'yla ilgili olarak, 2030 yılına kadar, hiçbir şey yapmadan, business as usual dedikleri pozisyonda üreteceği sera gazı salımını yüzde 21 azaltacağını söyledi. Taahhüt ettiği bu. Fakat burada şöyle bir sorun var. Bu analize dayandırdığı büyüme rakamı yüzde yediydi. Paris Antlaşması'nın imzalandığı dönemde kısa vadede büyüme oranı yüzde üç seviyesinde seyrediyordu. İşte mesela Kalkınma Bakanlığı'nın verdiği resmi rakam yüzde beş-beş buçuk, devletin kendi kurumu, ki Türkiye bu oranı orta/uzun vadede gerçekleştiriyor. Dünya Bankası'nın geçmiş verilere dayanarak yaptığı hesaplara göre sanırım üç buçuktu. Şimdi kısa vadede yüzde yedi civarında büyüme oranları var ama bunun ne kadar sürdürülebilir olacağı henüz belirsiz. Orta/uzun vadede yüzde beş-beş buçuk olursa, zaten Türkiye çok fazla bir şey yapmadan yüzde 21 azaltım yapmış olacak.*



BE *Yüzde yedili hesaba göre.*



HP *Evet, yüzde yedili hesaba göre, ama bulunduğu taahhüt buydu. Bu da tabii çok hoş karşılanmadı çünkü aynı zamanda Türkiye Yeşil İklim Fonu'ndan finansman talep ediyor. Ve hiçbir şey yapmadan para istiyor pozisyonuna düştü. Taahhüt, evet böyle, işte Fikret Hocamın da dediği gibi, zaten çizdiği enerji politikasıyla herhangi bir azaltma yapmak mümkün değil. Aslında belki de katkı beyanıyla uyumlu bir politika olabilir. Yani şimdi madem yüzde yedilik bir büyüme yakalandı, o zaman azaltım taahhüdünü yerine getirmesi beklenir Türkiye'den.*



BE *Benim demin söylediğim bilgi şu nota dayanıyor: "Dünya Bankası tarafından 2017'de ilk defa yayımlanan, Sürdürülebilir Enerji için Mevzuat Göstergeleri raporuna göre Türkiye sürdürülebilir enerjide dünya ortalamasının üzerinde yer alıyor. Coğrafi konum itibariyle rüzgâr enerjisi, güneş enerjisi üretim sistemleri için çok uygun olan Türkiye'de yapılan çalışmalar sonucunda dünya sıralamasında yükselme kaydedildi. Türkiye sürdürülebilir enerjide dünya sıralamasında 111 ülke arasında 23. sırada yer aldı. Geçen yıl ülke genelinde enerjiye erişim, yenilenebilir enerji ve enerji verimliliği alanlarında gösterilen başarılar sayesinde dünya sıralamasında 23. sırada yer aldı" diye bir haber.*



HP *Ben de bir rapor gördüm. Greenpeace ve Sierra Club'ın birlikte hazırladığı Boom and Bust [Yükseliş ve Çöküş] raporu.*[46] *Bu raporda kömür yatırımlarının nasıl düştüğüne bakılıyor; işte ne bileyim, küresel olarak yeni santral yapımı yüzde 62 düşmüş örneğin. Böyle iyi göstergeler var ama bu yolun tersini tutmuş ülkeler arasında da Türkiye'nin adı anılıyor. Türkiye,*

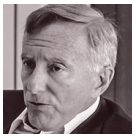
Güney Kore, Vietnam, Japonya gibi birkaç ülkenin özellikle yenilenebilir enerji potansiyelini yeterince kullanmadığı ve çok kirletici kömür santrallerine yöneldiğini söylüyorlar.



FA *Şunu ekleyelim: Artış hızı hakikaten kayda değer ama oran olarak baktığımız zaman oldukça düşük. İlaveten dikkat etmemiz gereken bir husus daha var. Biliyorsunuz, barajlardan ve HES diye tabir edilen, suyun borular içine alınıp rakım farkı sayesinde üretilen enerji, sürdürülebilir enerji kategorisine giriyor girmesine, ama bu enerjilerin üretildiği tesisler nereye yapılıyor, bunlar sosyal ve ekolojik maliyetler getiriyor mu diye baktığınız zaman, iş daha da çetrefil hale geliyor. Parantez içinde bunu ifade etmiş olalım. Türkiye'nin güneş ve rüzgârda potansiyelinin çok çok altında kaldığını biliyoruz. Buralarda çok gidebileceği yol var. Bu konuda hiçbir şey yapılmıyor demiyorum, fakat bunlar yapılırken aynı zamanda bu kömüre olan vurgu ürkütücü geliyor. Biraz önce de vurguladım; enerjinin verimli kullanımı, yani işte binaların izolasyonundan tutun, enerjinin bir yerden bir yere nasıl nakledildiğine varıncaya kadar, mevcut ulaştırma sisteminizin ne kadar verimli çalışan araçlardan oluştuğuna kadar, buralarda ciddi sıkıntılar var; buralarda önemli adımlar atılabilir.*

Binalarımıza bakalım. Bunların önemli bir kısmının hiçbir ciddi izolasyon malzemesi kullanmadan yapıldığını görüyorsunuz ve dolayısıyla havayı ısıtmak ya da soğutmak oldukça maliyetli oluyor. Bu noktada şu soruyu sormak lazım: Türkiye niye acaba üretim ayağında ve tüketim ayağında enerji verimliliğine geçişi destekleme konusunda daha sağlam, güçlü adımlar atmadı, atmıyor da, "Ben daha fazla santral yapayım, elektrik üreteyim" diyor? Dese ki, "Arkadaşım şu tür elektrik ampulü kullanma, bu tür elektrik ampulü kullan", "Binanın izolasyonunu şöyle yap, işte binayı şu norma göre inşa et", ne bileyim, "Binanda gri su sistemini kur", "Bir depo yap, yağmuru tut, onu kullan." Bu tür basit ama yaygınlaştırdığınız zaman etkisi büyük olacak bir strateji niye yok? Mesela Almanya'nın stratejisi temelde buydu değil mi? Yaygınlaştırdığınız zaman

inanılmaz verim alacağınız, kazanç alacağınız işlere hızlıca gidilmesi lazım, bunlar yapılmıyor. Bunu anlamak zor hakikaten. Bunu yapmaktansa "Ben 'x' tane yeni termik santral yapayım" demek, benim kafamın almadığı bir husus.



BE *Şimdi Fikret Hocam ben sözünüzü kestim. Özür dilerim ama yani bu konulardan sorumlu bir bürokratımız veya bir siyasetçimiz burada oturuyor olsa, belki de diyecek ki, "Çok haklısın Fikret Hocam ama bak nükleer santral diyorum karşıma dikiliyorsunuz, HES'lerde karşıma dikiliyorsunuz. İşte güneş enerjisinde bak gördün mü, Dünya Bankası ne diyor hakkımızda, hiç de fena değiliz. Yenilenebilir enerjide bir yerlere gelmişiz, daha da geleceğiz. Ben bunların hepsini bir araya koyuyorum, Türkiye'nin ihtiyaçlarına bakıyorum. Büyüme ihtiyacına, istihdam ihtiyacına, üretim artışı ihtiyacına, benim her tarafımdan kömür fışkırıyor. Kömüre mecburum" der. Yani bunun kısa dönemde bir kaçışı bana yok gibi geliyor açıkçası.*



FA *Ben şöyle cevaplayayım: Diğer yatırımların hükümete daha maliyetli olması söz konusu. Bence derdimiz elektrik üretmekse, elektriği diğer kaynaklardan sağlayabiliyoruz. Ama bu daha maliyetli oluyor. Sizin dolayısıyla kararınız şuraya geliyor: Ben bu işi on liraya mı üreteyim, sekiz liraya mı üreteyim? Sekiz dediğiniz an kömüre gidiyorsunuz. On deseniz diğer kaynaklara gideceksiniz. Ama kömüre gittiğinizde, yani ucuza gittiğinizde, bunun ekolojik maliyetleri daha fazla.*



BE *Hangi kaynaklara gideceğim?*



FA *Rüzgâr ve güneşin çok ciddi potansiyeli var. Ama şunu da düşünmek durumundayız: Nasıl oluyor da gelişmekte olan kimi ülkeler -örneğin Fas- güneş enerjisinde*

aktif olabiliyor ya da nasıl oluyor da Türkiye'ye kıyasla neredeyse yarı güneş zamanlı olan Almanya'nın birçok kasabası sıfır enerjiyle yaşayabiliyor? Bunlar bu işi yarı güneş ışığı almalarına rağmen yapabiliyorlarken Türkiye niye yapamıyor? Ama bu konuda hangi alternatifler vardır, potansiyel nedir, nereye ne yapılabilir, bunun bizim enerji talebimizi karşılamadaki başarısı ne olacaktır, performansı ne olacaktır, bunlar yeterince tartışılmadan bir çözümün empoze edilmesinde ben sıkıntı görüyorum. Yani bunlar konuşulabilse, bu maliyetler konuşulabilse, buradaki sıkıntılar dile getirilebilse, imkânlar konuşulabilse, tabii ki şu an siz güneş panellerini ülkede üretmediğiniz takdirde, bunları dışarıdan getirmek zorunda kaldığınız noktada çok ciddi paralar ödüyorsunuz. Ama bunun yatırımları Türkiye'de niye teşvik edilmiyor?



HP *Bu argüman ileri sürülürken hep şu da söyleniyor: Dışa bağımlılığı azaltacağız. Bu bizim enerji politikamız, biraz devletin varlığıyla iç içe geçmiş bir argüman olarak sunuluyor. Ama sonra o termik santrallerde yine ithal kömür yakılıyor. Yerli kömürün de bildiğim kadarıyla, yine ben biraz kendi alanımın dışına çıkmış olacağım, enerji verimliliği çok düşük. Kötü kalite bir kömür. Öbür taraftan yenilenebilire, güneşe vs. yatırım yapıldıkça maliyet düşüyor, onu biliyoruz. Öyle paradigma değişikliğinden filan bile bahsetmeden böyle bir fizibilite hesaplamasıyla olabilecek bir iş gibi geliyor.*



BE *Bütün bunları yapsak, bütün yenilenebilir enerji alternatiflerini de kullansak, ama tabii gerçekçi ölçüler içinde, "Türkiye'nin potansiyeli budur, ne yapabiliriz?" sorusunu gerçekçi olarak tartsak, Türkiye kendini kömürden kurtarabilir mi? Kömür santrali yapmadan Türkiye gerçekten büyüme hedeflerini yakalayabilir mi? Burada sağlam bir hesap var mı elimizde, gerçekçi ve sağlam?*



FA *Elimizdeki çalışmalar çok kapsamlı, çok derinlemesine olmasa da, evet var. Tekrar altını çizelim: Türkiye'nin yeşil enerji konusunda potansiyeli çok yüksek. Örneğin, Karadeniz'de dalga enerjisinden enerji üretmek mümkün.*



BE *Jeotermik potansiyeli var.*



FA *Akıllı ve uzun soluklu bir hamleyle Türkiye'nin kendini büyük ölçüde kömürden kurtarabilmesi mümkün. Bunun kapsamlı bir çalışmasının yapılmamış olması da ayrı bir soru işareti. Ama bu çalışma eksikliği çok daha yaygın. Örnekleyeyim, tuvaletteki rezervuarınız akıllı ise kabaca normal olanın 1/3'ü, 1/4'ü su kullanıyor. Akıllı rezervuar taktırmanın ilave maliyeti nedir, bu sayede ne kadar tasarruf edilecektir; kaba bir fayda-maliyet hesabını bile yapmamışız. Keza, fazla kullanımı olan yerlerde muslukların, armatürlerin sensörlü olması; yani neredeyse yarı yarıya tasarruf elde edebilme imkânınız var. Biraz da bu tüketim meselelerini düşünmemiz lazım. Yani, ışıl ışıl her yer! Gerek var mı bu kadar şaşaalı aydınlatmaya?*



HP *Konuyu değiştirmeden önce "Bir rapor var" dediniz ya, bu hiç hesaplanmadı mı?*



FA *Greenpeace'in var bir çalışması.*



HP *Greenpeace'in Enerji [D]evrimi 2015 diye bir raporu var[47], bir de İstanbul Politikalar Merkezi'nin (İPM) çıkarttığı*

Türkiye için Düşük Karbonlu Kalkınma Yolları ve Öncelikleri raporu[48]*, orada Erinç Yeldan'ın yaptığı birtakım hesaplamalar var ve çok özet olarak "Karbon emisyonu yoğunluğunda yüzde 20 oranında bir düşüş sağlamak mümkün" sonucuna ulaşıyorlar. Belki o raporlara bakılabilir. Bir başlangıç olarak en azından.*



BE *Ben şimdi burada özel kesimin ne yapabileceği konularına da gelmek istiyorum. Siz Fas örneğini verdiniz, başka örnekler de var. Şili, Uruguay gibi ülkelerin yaptıkları atılımlar var. Bunlar sizin belirttiğiniz gibi belki oyuncu olarak çok büyük oyuncular değil. Ama örnek oluşturma açısından çok yarar sağlıyorlar. Türkiye keşke bunların arasında yer alsa. Bir enerji konusunda veya sürdürülebilirlik konusunda lider ülke olsa, teknoloji geliştirmekte ve enerji ihtiyacını yenilenebilir kaynaklara dayandırmakta liderler arasına girebilse... Bu bize her bakımdan, ekonomik açıdan, sürdürülebilirlik açısından, bir de uluslararası alanda prestij açısından çok şeyler kazandırabilir. Bu herhalde biz özel kesim mensuplarının düşünmesi gereken noktalardan biri. İkincisi, "Biz kamu politikalarını nasıl etkileriz?" konusu oldukça karışık görünüyor Türkiye'de... Çünkü parçalı bir yapı var, çok çeşitli sivil toplum kuruluşları var, sürdürülebilirlik konusunda, enerji konusunda çalışan; bunlar arasındaki koordinasyon son derece zayıf. Bunların amaçları birbirine çok paralel ama farklı platformlarda farklı çalışmalar sürdürüyorlar. Bunlar özel kesimle bir işbirliği ve koordinasyon içinde değiller. Aslında özel kesime bakışları da olumlu değil pek. Çünkü tüm özel kesimi bir bütün olarak, bu sorunun zaten yaratıcısı olarak görüyorlar. Özel kesim kendi içinde zaten ayrılıyor. Bu politikaları benimsemeyenler var, karşı olanlar var.*



FA *Karşı olmaktan dolayı kâr edecek olanlar var.*



BE *İşte mesele orada; tabii işin çok kötü, çirkin tarafı da o. Ama Türkiye'ye mahsus bir görüntü de değil bu. Yani, bazı kuruluşların kendi iş alanları bu iklim politikalarından olumsuz olarak etkilenecekler.*

Onlar, "Bu işler Çinlilerin tuzağıdır" görüşünü benimseyebiliyor... Ama kendi iş alanı böyle bir pozisyondan zarar görecek olanlar, özellikle tüketiciye daha yakın kurumlar, tüketici nezdinde, müşterilerinin gözünde olumlu bir imaj yaratacağını düşünenler, tersine bir tutum içine giriyorlar, destekleyici bir tutum benimsiyorlar. Dolayısıyla burada da böyle bir ayrışma var. Peki, kiminle görüşüyor kamu? Kimin ağırlığı var? Bir kere sivil toplum örgütleri, özel kesim kurumları bu platformlarda etkili temsil ediliyor mu? Bizim gördüğümüz kadarıyla bugün için pek edilmiyor. Üstelik temsil eden kurumlarda da daha çok iklim politikalarına en aldırmayan veya kendileri için bu tür yönelimleri zararlı gören kuruluşlar daha ağırlıklı gibi. Şimdi, kamu politikalarını yönlendirmek açısından özel kesimin pozisyonu çok etkili veya olumlu görünmüyor böyle baktığımızda. Burada bizler ne yapabiliriz, sizin bize tavsiyeleriniz olabilir mi? Özel kesim bu konuda ne yapmalı, bu bizim öncelikli sorunumuz. Bu konuda sizin düşüncelerinizi duymak çok isterim.



FA *Şimdi ben şöyle bakıyorum. Ufacık da olsa, çok yerelde kalınacak da olsa, bu alanda atılacak her adım çok güzel ve desteklenmesi gereken bir adımdır. Biraz da öyle bakmak lazım: Küçük adımlar birleşince önemli sonuçlar çıkartabiliyor. Mesela ben 300 kişi çalıştırıyorum fabrikamda, yemek veriyorum her gün, yemek atıklarımı ve yemek hazırlarken oluşan atıklarımı ne yapıyorum? Çöpe mi atıyorum, yoksa kompost yapıp, gübre mi yapıyorum? Nedir bunun maliyeti? İşte, bir makine alıyorsun, koyuyorsun, yapıyorsun... Birçok yerde yol aydınlatmaları güneş ve rüzgâr karma çözümlerle sağlanabiliyor artık. Atıkların değerlendirilmesi, az atık çıkartmak, araç filomu daha yeşil yapmak... Bu tür minik minik şeylerle başlayan işler hem bu konuştuğumuz ve küçükken verilemeyen eğitimi bir anlamda vermeyi getiriyor, bir farkındalık yaratıyor hem bu küçük küçük çabaların toplamı hakikaten büyük oluyor. Dolayısıyla öncelikle bu konuda hassas olan iş dünyasının sadece "Ankara'yı mesela iklim politikasında etkileyelim" odaklı politikalarla yetinmemesi ve "Daha küçük ölçekte ne yapabiliriz?" ona bakması anlamlı olacaktır. Belki dünyadaki ekolojik problemlerle karşılaştırdığınız zaman 300 kişinin yemek atığının gübreye dönüşüp dönüşmemesi hakikaten virgülden sonra kaçıncı basamaktaki bir etki, ama olsun! Bu tür minik*

adımlar bence çok önemli; ayrıca, bu konuda hareket etmeyenler "Şimdi o yaptı bu yaptı, biz niye yapmıyoruz?" noktasına getirilebilir. Bir kere bunu görmek lazım. Bu noktada ekolojik bağlamda, mesela mahallelerle ilişkiler, mesela belediyelerle ilişkiler önemli.

Tam bu noktada Türkiye'de şöyle bir problem olduğunu hissediyorum; belki bunu bir sosyolog arkadaş daha iyi ortaya koyabilir: "Biz ya büyük iş yaparız ya da yapmayız!" Halbuki küçük işler yap, küçük küçük başla, onların bir etkisini gör; o sana özgüven de getirecektir. İkincisi, aslında söylediklerinizi biraz tekrarlıyor olacağım: Bu çevre konusundaki bir regülasyondan etkilenecek beş on firma pekâlâ bir araya gelip Ankara'ya lobi yapabiliyor; ama çevre kaygısı olan onlarca firma nedense güçlerini birleştirip Ankara'ya ulaşamıyor. Biraz daha örgütlenilebilse ya da var olan örgütlenmeler daha etkin kılınabilse ve gerek Ankara'da doğrudan gerek daha dolaylı olarak ülke sathında bu politikaların savunuculuğu yapılabilse, ya da var olan platformlar daha güçlü kullanılabilse ve henüz olmayan platfomlar yaratılabilse... Mesela ben şunu anlamıyorum: Turizm sektörü çevresel yıkımdan en fazla etkilenecek olan sektör, bu konuda ciddi hiçbir şey söylemiyorlar.



BE *Onlar bambaşka sorunlarla karşı karşıyalar.*



FA *Ben özellikle iş dünyası açısından iki stratejinin önemli olduğunu düşünüyorum. "Biraz kendi evimizi, kendi işyerimizi nasıl düzenleyebiliriz?" Oysa bunların çoğu Türkiye bağlamında işte "romantik" görülüyor, "Şov yapıyor, artistlik yapıyor" diye eleştiriliyor. İkincisi, eğer gücün varsa etrafına dokunabilmek önemli, dediğim gibi bu belediye üzerinden olur, oradaki mahallesindeki okul üzerinden olur, vs. Daha genel anlamdaki politikalarda da bence platformlar oluşturmak, var olan platformların içinde yer almak ve bir şekilde var olan kırılmaların üstesinden gelebilmek lazım. Yani çevre önlemlerinin bir kısmı özel sektörün kısa dönemli getirilerini aşağıya çekiyor. Kuşkusuz, uzun dönemli bakınca*

işler değişebiliyor. Bir de bu konuda hassas olan şirketler var. Önemli olan bu alanda köprüleri kurabilmek. Bu köprüler yok. Yani biraz bu köprülerin temin ve tesisiyle belki biraz ortak bir dil yakalanabilir. Benim eksik gördüğüm nokta Türkiye'de bu. Tabii belli çatışmalar çözülmeyebilir ama en azından belli noktalarda müzakereler yapılabilir. Şimdi bu müzakere ortamını tamamen kaldıran bir kutuplaşma da var Türkiye'de daha genel anlamda. O da ayrıca ciddi bir sıkıntı yaratıyor. Sonuçta burada miyopik bakmayan, ahlaklı bakan ve/veya yaptığı iş dolayısıyla temiz bir dünyanın kendisine ileride kazanç getireceğini gören sektörlerin bu konuda daha aktif bir şekilde ortaya çıkabilmesinin yolu, bu tür birlikleri kurmak, platformları oluşturmaktır diye düşünüyorum.



HP *Kesinlikle katılıyorum, sen zaten detaylıca anlattın aslında ama bu platformlar yok Türkiye'de ve özel sektörün bu işe ilgi duyması çok önemli. O yüzden sizin burada bu yaptığınız iş bence değerli. Çünkü bunlar hakikaten yok. Sivil toplum alanında da bir miktar dağınıklık yaşanıyor, daha önce söylediğiniz gibi, ama en azından, mesela iklim değişikliği konusunda, epeyce bir iş yapılıyor ve bir araya gelmiş sivil toplum örgütleri var. Kurulmuş birtakım platformlar var. Mesela "İklim Ağı" diye bir platform... Şimdi İklim Ağı'nda neden özel sektörden temsilci olmasın? İşte o köprüler eksik olduğu için yok, oysa iki tarafın da birbirine verebileceği şeyler var.*

Özel sektörün desteği sivil toplumun kapasitesini artıracaktır, yapabileceği şeyleri çeşitlendirecektir, kamuyu etkileme gücünü artıracaktır. Çünkü sivil toplum kuruluşlarının kamuyu etkileme gücü halihazırda sınırlı. Diyebilirsiniz ki özel sektörün ne kadar var? Bulunduğumuz konjonktürde çok daha zor bu. Bunu da görmek lazım. Belki de bu kanallar artık büyük ölçüde kapandı, ama varsa bir yerlerden girme şansı,

o politikaları şekillendirme şansı, sivil toplum ve özel sektör işbirlikleriyle bu daha güçlü bir şekilde yapılabilir. Öte yandan sivil toplum sürdürülebilirlik konusunda uzun süredir çalıştığı için orada ciddi bir uzmanlık var. Özel sektör bundan faydalanabilir. Ayrıca şimdi yine son dönemde tanık olunan önemli bir gelişme de, artık sivil toplum sadece ulusal düzeyde çalışmıyor, büyük örgütler yavaş yavaş yerele gitmeye başladı. Yerelde de çünkü bunun için bir talep var, kaygılar artmış durumda. Dolayısıyla çevreyle ilgili bir şey yapma isteği artmış durumda ve o işbirlikleri kurulduğu zaman yerelin kapasitesi de artıyor.

Şimdi bunun içine bir de özel sektör girerse, o daha büyük bir etkiye dönüşebilir. Bir şeyler yapılabilir. O yüzden bu işbirliklerinin gelişmesi önemli diye düşünüyorum ben. O zaman yerelden ulusala geçişler mümkün oluyor ve eninde sonunda belki gidip devleti etkileme potansiyeli artıyor. Öbür taraftan da, "Hiç devleti işin içine karıştırmayalım, bununla uğraşamayız" diye de düşünülebilir. Çok da anlaşılır bir pozisyon olur, ama o zaman da yine gidip yerelde sivil toplumla birlikte yapılabilecek şeyler var. Eğitimi konuştuk mesela daha önce; bir sürü sivil toplum kuruluşu eğitim vermeye çalışıyor, işte "İklim değişikliği nedir, bunun bize etkisi ne olacaktır?" gibi. Bunları biraz daha insanlara yakın konular haline getirmeye çalışıyorlar. Oralarda eminim ki özel sektörün destek vermesi çok fark ettirecektir; hem görünürlüğü artırmak, insanların ilgisini çekmek açısından hem de verilen eğitimi yaygınlaştırmak açısından. Çünkü bazen şöyle olabiliyor: Gidiliyor, bir proje çerçevesinde toplantı yapılıyor, sonra kaynak bitiyor, bir daha tekrarlanamıyor. Ya da belirli bir yerde yapılıyor, bitiyor. Bu uygulamaların çoğalması bilinçlenmeyi de artıracağı için alttan gelen ve sürdürülebilirlikle ilgili endişeleri yukarıya taşıyan bir etken olabilir. O da önemli, çünkü "Bu kömürle daha ucuz oluyor, o zaman yaparım ben bunu" diyen politikacıdan da

hiç kimse başka bir şey talep etmiyor. "Ben temiz bir çevrede yaşamak istiyorum, iklim değişikliğini önemsiyorum" gibi talepleri siyasetçiye ulaştırmak lazım. Bu ilişkinin kurulması da önemli olabilir.



FA *Ben ufacık bir şey ekleyeyim. Bir de maalesef Ankara ile olan ilişkiler saydam sularda yapılmıyor. Yani cemaat ilişkileri üzerinden yapılıyor diyeceğim de, dar anlamda cemaati kastetmiyorum. Daha, tanışıklıklar, bağlantılar, patronaj ilişkileri üzerinden yapılıyor ve oralarda bu işlerde doğrudan çıkarı olanların devletle oturup el sıkışması daha kolay. Ama şunu da ekleyeyim, çevre konusundaki kamu politikalarımız sıkıntılı da, mesela eğitim konusundaki kamu politikalarımız dört dörtlük mü? Kamusal alandaki ciddi sıkıntılara işaret ediyoruz aslında. Bana sorarsanız Türkiye'nin en büyük sorunu eğitim. Nokta! Oysa Türkiye kamu ve özel kesimin eğitime verdiği pay bakımından dünyada kötü bir noktada değil. "Boş ver eğitimi" diyor olsak, tamam. Hem inanılmaz kaynak veriyoruz hem de işte bulunduğumuz yer burası! Dolayısıyla biraz da sorunuzun daha geniş perspektiften cevabı bu. Kamusal alanın ciddi bir reforma ihtiyacı olduğu açık: Dar anlamda çıkarları olan, kısa dönemde kârları olan kuruluşların, şirketlerin bazısı aynı zamanda da mevcut iktidarla çok iç içe. Bu şirketlerin kamu politikalarının oluşmasında çok önemli rol oynaması, özel sektörün diğer kesimlerinin oraya alınmaması önemli bir sıkıntı; tabii bıraktım diğer kesimlerin neredeyse hiç mevcut olmamalarını... Ama bu sadece çevre konusuyla sınırlı değil, bütün alanlar için geçerli ve genelde bir yönetişim sorununu işaret ediyor.*



HP *Bir de iyi uygulamaları artırabilirsek, özel sektörün bunda bir rolü olabilirse çok iyi olur. Yani iyi örnekler, küçük olabilir, önemli değil, ama bunun yapılabildiğini görmek yaklaşımları değiştirecektir. Mesela*

işte birisi evine güneş paneli taktırır, oradan enerjisini üretmeye başlar. Bunu gidip birisine anlatsak, "Uğraşma Allah aşkına" diyecek ama birisinin yaptığını görürse bu bir fark yaratabilir. Sonra kamuyu da etkileyebilir. Örnek olarak meraları ıslah eden, bir "sivil toplum örgütü" bile demeyeyim, aslında iki kişilik sayılabilecek bir inisiyatif var, "Anadolu Meraları" diye ve hiçbir katkı maddesi kullanmadan sadece belirli tip bir hayvancılık yaparak, çorak toprağı yeşillendiriyor. İşte bunu böyle anlattığın zaman, "Biz de yaparız" denebiliyor. Bu da tabii iklim açısından önemli, toprağın otlak olma özelliğini yeniden kazanması açısından önemli. Bunu yapabildiğini gösterdiğin zaman, kamudaki politika yapıcıları ilk başta buna inanmazken, ya da orada karşılaştığın çoban bunun yapılabildiğini gördüğü zaman, başka bir şey oluyor. Bunlar yaygınlaşabilir belki, bu iyi örnekler.



BE *Kesinlikle aynı fikirdeyim, zaten aslında bizlerin de karınca kararınca yapmaya çalıştığımız bunlardan ibaret. Olabildiği kadar örnek yaratmak, yapabileceğimiz her şeyi yapmak, bunu mümkün olduğu kadar tanıtmak. İlgili platformlarda yer almak... Kesinlikle yapmak lazım bunları. Öte yandan, Türkiye'nin çevre teknolojileri konusunda sözü geçen, dikkat çeken bir ülke olması için de bir şeyler yapabiliriz gibi geliyor bana. İşte bu, Fas gibi, Şili gibi, Uruguay gibi örnekleri yakından inceleyip "Bunlar ne yapmışlar, biz ne yaparsak bunların arasına girebiliriz?" diye araştırabiliriz. Tabii bu, özendirici önlemlerle de hızlanabilir. Kamu otoritesiyle işbirliği içinde, bu teknolojilerin Türkiye'de geliştirilmesini ve Türk firmalarının bu anlamda öne çıkmasını sağlayabilirsek, hem örnekler oluşur, ardından zincirleme bir yatırım dalgası getirebilir, hem yeni iş alanları açabilir hem de Türkiye'ye sürdürülebilirlik konusunda lider bir teknoloji ülkesi olarak büyük prestij getirebilir diye düşünüyorum. Burada kolay olmayan iş, bu çabaların bir şekilde kamu desteği alabilmesini sağlamak. Tek başına olmuyor.*



FA *Tabii dediğim gibi rüzgârla ve güneşle de sınırlı tutmayalım. Diğer alternatifleri de düşünelim. İşte Karadeniz'in hırçın dalgaları hakikaten önemli bir potansiyel, bunu ve diğer başka opsiyonları da değerlendirmekte yarar var. İçinde olduğum alandan başlayayım. Niye mesela "yeşil üniversite kampüsleri" oluşturmuyor kamu? Özyeğin, biliyorsunuzdur belki, daha baştan dedi ki "Ben yeşil kampüs olacağım..." Bunu yapabilmek çok mu zor? Değil! Bu işin nasıl yapılacağı da bilinmeyen bir şey değil. Yapacağınız binanın maliyetini belki yüzde 15 artırıyorsunuz, ama işte, yağmur suyunu kullanıyorsunuz, gri su sistemi yapıyorsunuz, güneşten/rüzgârdan enerji üretiyorsunuz, yalıtımını çok daha iyi yapıyorsunuz, sifonları akıllı yapıyorsunuz, elektrik-su sistemlerine sensör takıyorsunuz, vs. Evet, var olanı dönüştürmek çok pahalı ama siz sıfırdan tasarlarken yüzde 15 fazlasına yapıyorsunuz, bunu beş altı yılda zaten geri alıyorsunuz. Mesela niye kamu üniversitelerine böyle bir uygulama getirmiyoruz? "Ben sana ekstra yüzde 15 daha vereceğim, şu standartları tuttur" niye demiyor Ankara? Türkiye'de bu konuda bir sıkıntı görmekteyim. Bunu niye kamu gündemine almıyor? Çünkü bence talep etmiyoruz.*



HP *Gerçi talep etmekle ne, ne kadar değişir, o da ayrı bir soru.*



BE *Ama önce talep etmek lazım, ondan sonra başka darboğazlara bakmak lazım.*

Burada bitirelim mi? Çok teşekkür ediyorum.

---

10 Nisan 2017

Yüzyılımızın Hedefi:
Sürdürülebilirlik

Üç Yüzyılı Görecek Olan Bir Kuşak

Bizim kuşağımızın 22. yüzyıldan söz etmeye pek alışkın olmaması doğal karşılanabilir. 20. yüzyılın çağdaşlığın, gelişmenin en ileri noktası olduğunu düşünerek bugünlere geldik, 21. yüzyıla dilimizi daha yeni yeni alıştırmaya çalışıyoruz. Şaşırtıcı olan, bu yüzyılda doğan gençlerimizin de benzer bir durumda olmaları... Onlar 21. yüzyılı kendi çağları olarak görüyorlar, 22. yüzyıl onlar için ilgilenmeyi gerektirmeyecek kadar uzak bir tarih. Anne ve babalarının kuşağı ve daha önceki kuşaklar için geçerli olan yaşam süreleri onların düşünce kalıplarını etkiliyor. Zaten dünyada izlenmesi gereken o kadar çok önemli olay ve güncel gelişme var ki, 22. yüzyılla ilgilenmek neredeyse bir lüks gibi görünüyor. Oysa yaşam sürelerine ilişkin beklentiler hızla değişiyor.

Birleşik Krallık'ta Çalışma ve Emeklilik Bakanlığı'nın yayımladığı bir raporda, ülkede geçen yüzyılın sonlarına doğru doğan insanların yaklaşık dörtte birinin 22. yüzyıla kadar yaşayacağı, dolayısıyla üç yüzyılı görmüş olacağı belirtiliyordu.[49]

Bugünlerde doğanlar için ise bilim insanlarının tahminleri, bu insanların yaklaşık üçte birinin 22. yüzyıla kadar yaşayacakları yönünde... Bazı bilim insanları ise, bu öngörünün, yaşam sürelerindeki uzamanın her on yılda iki yıl artışla sürüp gideceği varsayımına dayandığına işaret ediyorlar ve bilim, teknoloji ve tıptaki gelişmelerle yaşam sürelerinin giderek artan bir hızla uzayacağını iddia ediyorlar. Bilim insanları tartışmalarını sürdüredursun, gençlerimizin bilmesinde yarar var: 22. yüzyıl sadece çocuklarını değil, kendilerini de çok yakından ilgilendiriyor! Hele ki insanların bilgisayarlarla birleşerek ölümsüzlüğe ulaşacağını öngören senaryoların bile tartışıldığı bir çağda...

Gelecek yüzyıla dürbünün ters tarafı ile baktığımız sürece, "bu yüzyılın sonunda..." diye başlayan cümlelerin devamını pek dinlemeye değer bulmamamız anlaşılabilir bir tepki. Sürdürülebilirlik riskleri konusunda öngörülerin pek çoğu uzun dönemli tahminlere dikkatimizi çekiyor. Dünyanın her köşesinden gelen tatsız haberlere zaten canımız yeteri kadar sıkılıyorken, yüz yıl sonrasına ilişkin felaket dolu bilimkurgu hikâyelerini dinlemeye hiç kimse niyetli görünmüyor. Yarın ne olacağı belli

değilken, bir yüzyıl sonrasına dair tahminlerde bulunup telaşlanmanın ne anlamı olabilir ki? Ayrıca kullanılan dil ve ortaya atılan rakamlar da kolay anlaşılabilir gibi değil. Dünya Meteoroloji Örgütü (WMO-World Meteorological Organization) verilerine göre, atmosferdeki karbondioksit oranının 2016'da milyonda 400 partikülü aşarak rekor düzeye yükselmesi,[50] bilim çevrelerinde çok önemli bir kilometre taşı olarak görüldü, büyük yankı yaptı. Ortalama gazete okurları arasında kaç kişi olayın farkına vardı ve önemini kavradı? "Bir milyonda 400"ün ne önemi olabilir? Bir yüzyılda atmosferdeki ortalama sıcaklık artışını 1,5 derecede tutmak gerçekten yaşamsal olabilir mi; dünden bugüne hava beş derece ısındı, bir yüzyılda 1,5 derece artış için mi üzüleceğiz? Üç trilyon ton karbondioksit nasıl bir şeydir? Koskoca, uçsuz bucaksız atmosferde üç trilyon ile 3,5 trilyon ton karbondioksit arasındaki fark insanlığın sonunu getirebilir mi? Dolar fırlamış gidiyor, bunlarla mı uğraşacağız?

Ayaklarımız Islanıyor

Kendisi de iş insanı olan, en üst düzeyde eğitimli, kültürlü ve dünyayı izleyen bir arkadaşımla birkaç yıl önce iklim değişikliği konusunda yaptığımız bir tartışmayı hatırlıyorum. İklim değişikliğinin insan yapımı olduğunu ve insanlık açısından çok büyük bir tehlike içerdiğini kesinlikle kabul etmediğini görünce hayretler içinde kalmıştım. Kendisine son derece ikna edici olduğunu düşündüğüm makaleler ve araştırmalar gönderdim. Bunlar kendisini biraz etkilemiş olacak ki bana şöyle yanıt verdi: "Tamam, anlaşıldı, yüzyılın sonunda ayaklarımız biraz ıslanacak..."

İnanıyorum ki böyle düşünenlerin sayısı çok yakın bir gelecekte hızla azalacak. Belki de bu kitap basılıp okurların eline ulaşıncaya kadar bu satırlar anlamını tümüyle kaybetmiş olacak. Donald Trump ve birkaç yandaşı dışında, tehlikenin ciddiyetini kavramayan kimse dünyada kalmayacak. Belki de, 11 Eylül benzeri bir olayla, bir anda tüm dünyada büyük bir uyanışı tetikleyecek devasa bir çevre felaketi yaşayacağız. Böyle olmasa bile, öldürücü sıcak dalgaları ve art arda kırılan sıcaklık rekorları; görülmemiş boyutlarda kasırgalar; artan orman yangınları; buzları hızla eriyen Antarktika'dan kopup giden, neredeyse Kıbrıs adası büyüklüğünde buzdağları; koca kasabaları yerle bir eden, insanları evsiz barksız bırakan sel baskınları; kuruyan göller; son hızla ilerleyen çölleşme bilimsel bulgulara şüpheyle bakanların fikirlerini çok kısa sürede değiştirecek.

Ayaklarımızın ıslanmasına gelince, yüzyılın sonunu beklemeye hiç gerek kalmadı. Örneğin Bangladeş'te sel baskınları yüz binlerce insanı göçe zorluyor. Yükselen sular nedeniyle Bangladeş'te dört milyon insanın yaşamının tehdit altında olduğu belirtiliyor.[51]

ABD'nin alçak doğu sahillerinde sel baskınları giderek artıyor. Denizin yüksek olduğu saatlerde güçlü bir rüzgârla evlerini sık sık su basanların artık denizlerin yükselmekte olduğu konusunda hiç kuşkuları yok.[52] Deniz seviyesinin tekrar alçalması ise gerçekçi bir ihtimal olarak görülmüyor; tersine, su baskınlarının giderek kötüleşmesi bekleniyor. Pahalı yatırımlarla inşa edilecek setlerin ve altyapıyı güçlendirme çabalarının su baskınlarına ne zamana kadar engel olabileceği ise tartışma konusu. Güney Florida'da bir kentin belediye başkanı beklentilerini şöyle özetliyor: "Sonunda mücadeleyi bırakacağız, buraları terk edip gideceğiz."

Bütün bu gelişmelerin etkisi ile iklim değişikliğinin tehlikeleri konusunda bilincin bütün dünyada giderek arttığını görüyoruz. Uluslararası bir araştırmanın sonuçlarına göre, "Ülkenizin güvenliği açısından en büyük korkunuz nedir?" sorusuna verilen cevaplar arasında iklim değişikliği tüm dünyada en üst sıralara tırmanmış bulunuyor.[53]

İklim Değişikliğinin Ekonomik Riskleri

Ne var ki, risklerin tüm boyutları ile algılanması açısından sorunlar var. Floridalı belediye başkanının karamsar sözleri aslında yanıltıcı... Keşke sorun ıslanan yerleri bırakıp gitmekle çözülebilecek boyutlarda olsaydı! Denizlerin yükselmesinin yaratacağı sorunlardan o kadar çok söz edildi ki, iklim değişikliğinin riskleri birkaç kıyı kentini suların basmasından ibaretmiş gibi algılanmaya başlandı. Öyle olsaydı, "Oraları terk eder giderdik," hiç sorun kalmazdı. Oysa Çin, Vietnam, Japonya, Bangladeş, Endonezya, Hindistan gibi ülkelerde milyonlarca insanın yaşadığı çok geniş alanların sulara gömülmesi, tüm dünyada milyonlarca göçmenin yollara düşmesi ve kendine gidecek yer araması kaçınılmaz görünen senaryolar arasında. Bir araştırmaya göre çevre felaketlerinden ve iklim değişikliklerinden etkilenerek ülkelerini terk eden "çevre göçmenlerinin" veya "iklim göçmenlerinin" sayısı 2050 yılına geldiğimizde 200 milyonu bulacak.[54]

Bu göçmenlerin, insan haklarına ilişkin uluslararası düzenlemeler çerçevesinde "mülteci" olarak tanınması ve onlara insani koruma sağlanması şimdiden yoğun biçimde tartışılıyor.[55]

Bundan sonra ne yaparsak yapalım, denizlerin yüzyılın sonuna kadar 1,5-3 m arasında yükseleceği hesaplanıyor. Tüm kentlerin üçte birinin kıyı bölgelerde yer aldığı dünyamızda geniş yerleşim ve tarım alanlarının, tatlısu kaynaklarının; çok sayıda sanayi, ulaşım ve telekomünikasyon tesisinin, limanların, enerji santrallerinin sular altında kalması önlenebilirse bir mucize gerçekleşecek. Doğrudan sular altında kalmayacak olan, kıyıların daha yüksekçe bölgelerinin ise çok sık

meydana gelecek sel baskınları nedeniyle yaşanamaz ve kullanılamaz duruma gelmesi bekleniyor.

Bütün bunların dünya ekonomisinde neden olacağı felaketin ölçüsünü hesaplamak zor, ama yine de bunu yapmaya çalışan bilim insanları var. Araştırmacılar, yüzyılın sonuna kadar dünyada kişi başına gelirin, iklim değişikliğinin olmaması durumuna kıyasla, yüzde 23 düzeyinde daha düşük olacağı sonucuna ulaşıyorlar.[56] Küresel ısınmanın, suların yükselmesi dışında, artan suç oranları, tarım üretimindeki kayıplar, işgücü verimliliğindeki düşüşler gibi yaratacağı başka etkiler de bu çalışmalarda hesaba katılıyor.

1929 krizinde dünya ölçeğinde GSYİH kaybının yüzde altı olduğu düşünülürse iklim değişikliğinin dünya ekonomisinde meydana getirmesi beklenen hasarın gerçekten korkunç boyutlarda olduğu ortaya çıkıyor.

İklim değişikliğinin etkilerinin, "ayaklarımızın ıslanması" ile sınırlı kalmayacağını anlamak çok önemli... O nedenle, felaket tellallığını biraz uzatmak pahasına, küresel ısınmanın beklenen başka sonuçlarına da kısaca değinmekte yarar var.

Korkutan Senaryolar

Kuraklığın ve çölleşmenin yaygınlaşması, günümüzde tarım yapılan hemen hemen tüm bölgeleri etkileyecek ve çok büyük bir açlık sorununu beraberinde getirecek. Isınma sonucunda tarım için yeni alanların açılacağı beklentisi gerçekçi değil, çünkü bu bölgelerde toprağın verimliliği çok düşük. Günümüzde bile açlık sınırının altında yaşayan dünya nüfusunun 800 milyon kişi civarında olduğunu dikkate alınca, dev bir açlık sorununun bizi beklediğini anlıyoruz. 2017 yılı Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'ne temel olan veriler uyarınca, mevcut düzeni değiştirmezsek, 2050 yılına gelindiğinde açlık sınırının altında kalması beklenen iki milyar ilave insan var.[57] Bir başka araştırmaya göre 2030 yılına geldiğimizde, dünyadaki toprakların, bugün üzerinde 1,5 milyardan fazla insanın yaşadığı yüzde 30'unun çölleşmiş olacağı hesaplanıyor.[58]

Yüzyıl sonuna kadar küresel ortalama sıcaklık artışını iki derece ile sınırlamayı başarsak bile, dünyanın sıcak bölgelerindeki kentler yaşanamaz hale gelecek. Sıcaklık artışının dört dereceye ulaşması halinde, 2003 yılında Avrupa'da 30.000'den fazla insanı öldüren sıcak dalgasındaki gibi sıcaklıklar, olağan yaz koşullarına dönüşecek. Her ne kadar bu yüzyılın sonuna kadar ulaşılması beklenmese de, sıcaklık artışlarının 11-12 dereceye varması halinde sıcak havanın doğrudan etkisi ile dünya nüfusunun yarısının öleceği hesaplanıyor.

Nefes aldığımız havada artan karbondioksit oranı yüzyılın sonunda insanın algılama kapasitesini çok ciddi ölçüde azaltacak düzeylere ulaşacak.

Giderek sıklaşan ve yayılan yangınlar, bir yandan ormanların yok olmasına neden olacak, bir yandan da hem karbondioksit salımını hem de havadaki zararlı partikülleri artırarak ölümlere yol açacak.

Bugün için sadece tropik bölgelerde görülen bazı hastalıkların küresel ısınma ile çok büyük kitleleri etkilemeye başladığını göreceğiz. Örneğin, günümüzde sadece sıcak bölgelerin sorunu olan sıtma, gelecekte milyarlarca insan için ciddi bir tehlike olmak potansiyelini taşıyor.

Buz katmanları arasında yüzyıllar boyunca saklı kalmış mikroorganizmaların buzların erimesi ile yeniden dünya yüzüne çıkması sonucunda, nasıl baş edeceğimizi bilemeyeceğimiz yeni salgın hastalıklarla karşılaşacağız.

Havadaki karbondioksiti kısmen emerek sorunun ağırlaşmasını önleyen, fakat bir yandan da asitleşmenin kurbanı olan okyanuslarda belki de canlıların çok büyük bir kısmı yok olacak. Okyanuslarda bozulan dengelerin atmosfere salgılayacağı hidrojen sülfid, bitkiler de dahil olmak üzere dünya yüzündeki tüm canlılar için yaşamsal bir tehdit oluşturacak.

Göçe zorlanan insanların sorunları, gıda kıtlığı ve açlık sorunu, ekonomide üretim kaybının ortaya çıkaracağı kitlesel işsizlik sorunları mutlaka insanların psikolojisini de etkileyecek. Suç oranlarında artış, daha fazla çatışma, daha fazla kavga, daha fazla savaş bu etkilerin beklenen sonuçları arasında...

Bütün bunların, roman yazarlarının hayal gücü ürünü kurgular olmadığını, bilimsel araştırmalarla desteklenen ve yüksek olasılıklar taşıyan senaryolar olduğunu anımsatmakta yarar var mı acaba? Beklenen bu gelişmelerin bazı sinyalleri zaten şimdiden ortada: Bunları görmek için siyaset ve futbol haberlerinden bir an için başımızı kaldırarak etrafımıza bakmak yeterli. Bu işaretleri ve bilimsel öngörüleri ciddiye almak veya almamak, bunlara aldırmak veya aldırmamak, hepimizin kendisine kalmış bir tercih...

Hiç Kıskanılmayacak Bir Komşu

Yıllar önce, bende astronomi merakının canlanmasına büyük katkısı olmuş bir hocamla Venüs gezegeni konusundaki bir sohbetimizi hatırlarım: "Hiç kıskanılmayacak bir komşu varsa o da Venüs'tür" demişti. "Komşusundan ders almayanın başı belaya girer."

Gerçekten günbatımında ara sıra batı semalarında (bazen de gün doğuşunda doğu semalarında) pırıl pırıl parlayışını hayranlıkla seyrettiğimiz,

yıldız olmadığı halde adından "Çoban Yıldızı" diye söz ettiğimiz, ismini Romalıların güzellik ve aşk tanrıçasından alan Venüs, bugün öldürücü gazlardan oluşan bir atmosferle kaplı bir taş ve toprak yığınından başka bir şey değil. Oysa güneş sistemindeki kapı komşumuz Venüs'ün bir zamanlar dünyamıza ikizi kadar çok benzeyen, suyu bulunan ve üzerinde canlıların yaşamasına uygun koşulları barındıran bir gezegen olduğuna ve iklim değişikliği nedeniyle bugünkü haline geldiğine dair bilimsel bulgular var.

Bugünlerde bazı bilim insanlarının yorumlarında Venüs'e aynı benzetmelerle atıflarda bulunduklarını okuyunca Alman fizik hocamın elli yıl önceki sözlerini gülümseyerek anımsıyorum.

Komşumuzun yolundan gitmemek için yapabileceğimiz şeyler var mı? İş insanlarına bu konuda ne görev düşüyor?

Yapabileceğimiz çok şey var kuşkusuz. Kollarımızı kavuşturup felaketi beklemek zorunda değiliz. İş ki tehlikenin bilincinde olalım, gerçekçi planlar yapalım ve harekete geçmekte daha fazla vakit kaybetmeyelim. Bundan sonra ne yaparsak yapalım çok büyük bir hasarı önlemenin artık imkânsız olduğunu araştırmalar açıkça gösteriyor. Ancak hasarı sınırlandırmaya ve topyekûn yok oluşu önlemeye yönelik olursa, hedefler gerçekçi sayılabilir. Kasım 2016'da yürürlüğe giren ve atmosferdeki sıcaklık artışını yüzyıl sonuna kadar en fazla iki derece ile sınırlandırmayı amaçlayan Paris Antlaşması, yetersiz hedefleri ve etkin denetim mekanizmaları öngörmeyen içeriğiyle, belki iyi niyetli ve mevcut koşullarda gerçekçi bir aşama sayılabilir. Ama insanlığın bir varoluş savaşı içinde olduğunun bilinciyle ve dünya çapında eşgüdümle yürütülecek eylemlere ihtiyaç olduğunu düşünürsek, Paris Antlaşması ne yazık ki sınıfı geçemiyor.

Etkili liderlikten yoksun dünyamız, bugün için saniyede 221 ton kömür, 1.066 varil petrol ve 93.000 metreküp doğalgaz yakarak yoluna devam ediyor.[59]

Rotamızın yönü ise şimdilik Venüs'ü gösteriyor...

2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Sürdürülebilirlik, temelde gelecek kuşaklara yaşanabilir bir dünya bırakmakla ilgili bir kavram. İnsanların yerleşim ve tüketim alışkanlıklarının yarattığı pek çok sorunun "sürdürülebilirlik" kapsamı içinde ele alınması gerekiyor. Sürdürülebilirliğin ekoloji (çevrebilim) alanının dışına taşan, ekonomik ve sosyal boyutları var. Her ne kadar yaşamsal niteliği nedeniyle iklim değişikliği sürdürülebilirlik tartışmalarında ön plana çıksa da, sürdürülebilirliğe sadece iklim değişikliği penceresinden bakmak görüş açımızı daraltıyor. İklim değişikliği olsun veya olmasın, sürdürülebilirliği niçin ciddiye almamız gerektiğini anlatan basit bir hesap önümüzde

duruyor: 2050'de dünya nüfusu dokuz milyara çıkacak. Hayatımızı bugünkü alışkanlıklarımızla devam ettirebilmek için bize elimizdeki gezegenden iki üç tane gerekecek... Çok vaktimiz olsaydı, uzaydaki başka gezegenlerde koloniler kurmak hayali ile tüketim alışkanlıklarımızı sürdürebilirdik. Ancak öngörülebilir bir gelecekte elimizde sadece bir gezegen bulunacağından, kendimize hemen çekidüzen vermezsek çok büyük sıkıntılara katlanmamız kaçınılmaz olabilir.

İşte bu nedenle Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında belirlenen 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (Küresel Hedefler), 17 ana hedef ve 169 alt başlık ile çok geniş bir kapsama sahip.[60] İklim değişikliği ile mücadele bu ana hedeflerden sadece biri... Küresel Hedefler'in bazıları son derece zorlayıcı; örneğin birinci hedef 2030 yılına kadar "yoksulluğun tüm biçimlerinin her yerde ortadan kaldırılması"nı öngörüyor. İkinci hedef, dünyada açlığı bitirmeye, herkesin yeterli besine erişimini sağlamaya yönelik alt başlıkları içeriyor. Bunların dışında insanlara sağlıklı bir yaşam sağlamak; herkese eşit derecede kaliteli eğitim imkânı tanımak; toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak; temiz suya ve sağlık koşullarına erişimin herkes için güvence altına alınması; herkes için yeterli enerjiye erişimin güvence altına alınması; sürdürülebilir ve kapsayıcı ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesi; sürdürülebilir üretimin ve tüketimin sağlanması; altyapının geliştirilmesi ve buluşların teşvik edilmesi; ülkeler arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi; okyanusların ve deniz kaynaklarının korunması; kentlerin güçlendirilmesi; ormanlar ve verimli topraklar gibi karasal ekosistemlerin korunması ve restorasyonu; herkesin adalete erişiminin sağlanması gibi pek çok konu Küresel Hedefler ve onların alt başlıkları arasında yer alıyor.

Tümü ciddi araştırmalara ve ayrıntılı hesaplara dayanarak belirlenmiş olan Küresel Hedefler'in kapsamına ve zorlayıcı niteliklerine bakınca işimizin hiç kolay olmadığını açıkça görüyoruz. Aralarında olmayan konu belki yok, ama bu hedefler doğrultusunda var gücümüzle çalışmaktan başka da çaremiz yok. Küresel Hedefler'de kapsanan konulara biraz daha yakından bakalım.

Yüzyılımızın Ahlaki Sorunu: Cinsiyet Eşitsizliği

Nicholas D. Kristof ve Sheryl WuDunn'ın güzel bir saptaması var. *Gökyüzünün Yarısı* (*Half the Sky*) kitabında "19. yüzyılın en büyük ahlaki mücadelesi köleliğe karşı verildi. 20. yüzyılda ise en büyük ahlaki mücadele totaliterliğe karşı olan savaştı. 21. yüzyılın en büyük ahlaki mücadelesi ise cinsiyet eşitliğini tüm dünyada sağlamak için yapılacaktır" diyorlar.[61]

Çağımızın insanı artık cinsiyet eşitsizliği utancını üzerinden atmaya kararlı...

Cinsiyet eşitliği ve kadınların güçlenmesi tüm Küresel Hedefler'de yer alan ortak bir nokta. Birleşmiş Milletler, "50-50 Bir Gezegen" vizyonundan söz ediyor – yani kadınların, erkeklerin, kız ve erkek çocukların her anlamda eşit oldukları bir dünya... Küresel Hedefler arasında bulunan ayrı bir hedef, Hedef 5, toplumsal cinsiyet eşitliğine dair çok net bir yol haritası çiziyor: Bu maddede tüm kadınlara ve kız çocuklarına yönelik ayrımcılığın her türüne son verilmesi için yasal reform çalışmalarının yürütülmesi, kadına yönelik şiddetin ortadan kaldırılması, cinsel sağlık, üreme sağlığı ve üreme haklarına evrensel erişimin sağlanması gerektiği belirtiliyor. Kadınların siyasi, ekonomik ve sosyal hayatın karar verme süreçlerine etkin bir biçimde katılımlarının ve her düzeyde lider olabilmeleri için eşit fırsatlara sahip olmalarının güvence altına alınması Hedef 5'te öngörülüyor.

Birleşmiş Milletler eski genel sekreteri Kofi Annan'ın 1998'de BM çalışanlarına yaptığı konuşmada son derece isabetli biçimde saptadığı gibi, cinsiyet eşitliği kalkınmanın aslında hedefi değil, bir önkoşulu.

Toplumsal cinsiyet eşitliği olmadan ve tüm dünyada kadınların topluma, ekonomiye, yönetime tam katılımı sağlanmadan 2030 Küresel Hedefleri'ne ulaşmanın mümkün olamayacağı tartışmaya açık olmayan temel bir kabul.

Aynı gerçeği Atatürk daha 1923 yılında şu sözlerle ifade etmişti: "Milletimiz güçlü bir millet olmaya azmetmiştir. Bunun gereklerinden biri de kadınlarımızın her konuda yükselmelerini sağlamaktır. Bundan dolayı kadınlarımız ilim ve fen sahibi olacaklar ve erkeklerin geçtikleri bütün öğretim basamaklarından geçeceklerdir."[62]

Türkiye'nin Kadınları

Ülkemizdeki duruma bakınca cinsiyet eşitliği açısından önümüzdeki yolun uzun olduğunu görüyoruz.

TÜİK verilerine göre ülkemizde kadınların işgücüne katılım oranı yüzde 30'un biraz üzerinde.[63] Oysa aynı oran OECD ülkelerinde yüzde 50, Avrupa ortalaması ise yüzde 70 düzeyinde.

Türkiye'de işverenlerin yalnızca yüzde sekizi, girişimcilerin ise yüzde dokuzu kadın. Okuma yazma bilmeyen kadın oranı erkeklerden beş kat daha fazla.

Türkiye'de her on kadından dördü eşinden veya birlikte yaşadığı kişiden şiddet görüyor.[64]

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) 1935 yılında yüzde 4,5 olan kadın milletvekili oranı 83 yılda ancak yüzde 17,1'e gelebildi. Birleşmiş

Milletler verileri uyarınca, bu oran Avrupa'da yüzde 26,5, Sahraaltı Afrika'da yüzde 23,6, Arap ülkelerinde ise yüzde 17, 4...[65] Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin Temmuz 2018'de açıklanan ilk kabinesinde ise sadece iki kadın bakan yer aldı.[66] Oysa günümüzde birçok ülkenin bakanlar kurulunda yüzde 50 düzeyinde kadın bakan bulunuyor.

Mutluluk duyduğumuz bir nokta ise, hâlâ 50-50 eşitlik yolunda katedilecek önemli mesafe olmasına karşın, 35 kadar OECD üyesi ülke içerisinde cinsiyete dayalı gelir adaletsizliği uçurumunun en düşük olduğu ülkenin Türkiye olması. Beceri farklılıklarına göre kontrol edildikten sonra Japonya'da yaklaşık yüzde 30, ABD'de ise yüzde 13'lere varan cinsiyete dayalı gelir adaletsizliği, Türkiye'de yüzde beşin de altında;[67] demek ki istihdam şemsiyesine dahil edebildiğimiz kadın emekçiler, mukayeseli olarak çok daha az negatif ayrımcılığa maruz kalıyor. Gönül ister ki bunu sıfırlayalım; *The Economist*'in her yıl düzenli olarak yayımladığı, *The Glass Ceiling Index* [Cam Tavan Endeksi] puanımızı 27'den, OECD ortalaması olan 60'ların üzerine çekelim;[68] parlamentodaki yüzde 17,1'lik kadın vekil ile temsiliyet oranını yükseltelim ve kadınların yanı sıra, azınlıkların da yüzleştiği görünmeyen bariyeri kaldıralım.

Türkiye'de çalışma çağında yaklaşık 60 milyon kişi var; 31 milyon kişi işgücünde. İşgücüne katılamayanların sayısı 28 milyon kişi; kabaca 20 milyonu kadın. Bir işi olup çalışanların üçte biri, ama işgücüne katılamayan 28 milyonun da yaklaşık dörtte üçü kadın.[69] Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu'nun (TÜRKONFED) yakın zamanda yayımladığı ilgili raporuna[70] göre, bu "dışlanmanın" nedeni yemek, temizlik, çocuk bakımı, yaşlı bakımı vb. gibi, kadına yıkılan "evdeki işler."

Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi 'nin (BETAM) 8 Mart Dünya Kadınlar Günü nedeniyle yayımladığı, kadın-erkek eşitliğine bir de halkın gözünden bakan araştırma sonuçlarına göre, ülkemizde "Üniversite eğitimi kız çocuklardan çok erkek çocukları için daha önemlidir" fikrine katılanların oranı yüzde 32 iken aynı katılımcılara "Ülkede insanlar iş bulamıyorsa çalışmak kadınlardan çok erkeklerin hakkıdır" ifadesi sorulduğunda yüzde 59 oranında desteklenmiş.[71] Dikkat çeken bir diğer nokta ise kadınların da cinsiyet eşitliğine aykırı fikirlere katılımlarının erkeklerin katılımından çok da farklı olmaması... Fransa, Belçika, İtalya ve İsviçre gibi birçok Avrupa ülkesinden önce, 1934 yılında kadınlara milletvekili seçme ve seçilme hakkı tanıyan Türkiyemizin de bu durumu, son derece üzücü olmanın dışında bize şu gerçeği açıkça gösteriyor: Ülkemizde kadınların konumunu değiştiremediğimiz sürece ne 2023 hedeflerimizi ne de 2071 hedeflerimizi yakalamamız mümkün olacak.

Kız çocuklarının eğitim açığı, toplumda kadına karşı eşitsiz bakış ya da aile planlamasındaki aksaklıklar yalnızca Türkiye'ye özgü olmadığı gibi, çözüme ulaşmaları halinde gezegenemize sağlayabilecekleri faydanın sürdürülebilirlik açısından önemini, birçok araştırmacı, iş insanı, bilim insanı, sivil toplum kuruluşu ve öğrenciyi bünyesinde barındıran iklim değişikliği ile mücadele plaftormu Drawdown, kısa süre önce yayımladığı aynı isimli kitabında dile getirdi.[72] Drawdown'un hesaplarına göre, evrensel eğitim yolunda adımlar atılması halinde, dünyamız 2050 yılına kadar 120 milyar ton karbon salımından sakınabilir;[73] bu rakam 2014 verilerini baz aldığımızda, Çin'in on yıllık karbon salımına eşit...

Kıyamet Habercilerinin Yenilgisi

1980 yılında ekonomist Julian Simon ile biyolog Paul Ehrlich bütün dünyadaki çevrecilerin dikkatini çeken bir iddiaya girdiler.[74]

Paul Ehrlich 1968'de yayımlanan *Nüfus Bombası* (*The Population Gap*) adlı eseri ile ün yapmıştı.[75] Ehrlich bu kitabında artan dünya nüfusunun doğal kaynakları yok ederek ve dünyanın insanları besleme kapasitesinin çok üstüne çıkarak zaman içinde büyük yokluklara ve açlık krizine yol açacağını ileri sürüyordu. Simon ise, serbest pazar koşullarına göre fiyatları belirlenen maddeler için, kıtlığın bir ölçüsü olarak fiyat artışlarının ancak kısa dönemli olacağını, fiyat artışlarının insanları yeni kaynaklar bulmak ve yeni üretim süreçleri geliştirmek yönünde teşvik edeceğini ve fiyatların uzun dönemde düşeceğini savunuyordu. Krom, bakır, nikel, kalay, tungsten fiyatlarına bağlı bir endekse ve on yıllık bir süre içindeki gelişmeye bakılarak sonuçlanan iddiayı Simon kazandı. 1990 yılında Ehrlich kendisine 576,07 ABD doları tutarında bir çek gönderdi. On yıllık dönemde dünya nüfusu 800 milyon kişi artarken metallerin fiyatı yüzde 50 oranında düşmüştü. Yüzyılın sonuna geldiğimizde 1960'larda ve 70'lerde tarımsal üretim verimliliğini çok büyük oranlarda artıran "yeşil devrim" ile Ehrlich'in gıda kıtlığı ve açlık beklentilerinin de boş çıktığı görüldü. Bu iddialaşma üzerinde "Farklı bir zaman dilimi seçilseydi kim kazanırdı?" sorusu etrafında pek çok önemli tartışma yapıldı ise de bunlara pek aldıran olmadı ve bu olay genelde "kıyamet habercilerinin yenilgisi" olarak belleklerde kaldı.

1972 yılında yayımlanan *Büyümenin Sınırları* adlı araştırma raporunun öyküsü de gelecek araştırmaları konusunda derslerle doludur. Rapor, "Roma Kulübü" isimli bir düşünce kuruluşu tarafından sipariş edilmişti ve "dünyanın ve insanlığın geleceği üzerine öngörülerde bulunmak" amacını taşıyordu. ABD'deki Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT-Massachusetts Institute of Technology) araştırmacıları tarafından

hazırlanan rapor, yayımlandığında tüm dünyada büyük tartışmalara neden oldu. Rapor, dünya ekonomisinin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde ulaşılan hızla büyümeye devam etmesi ve nüfus artışının sürmesi halinde kaynakların tükeneceğini ve teknolojik ilerlemeye rağmen büyük bir çöküşün yaşanacağını öngörüyordu. Oysa raporun yayımlandığı yıllarda dünyada kapitalizmin belki de en parlak dönemi yaşanıyor, ekonomik büyümenin hep süreceği ve tüm insanlığa refah getireceği konusunda pek fazla şüphe dile getirilmiyordu. Kapitalist dünyanın geleceği konusunda kuşku duyanlar, sadece gelir paylaşımındaki eşitsizlikler nedeniyle insanlığın başına belalar geleceğini düşünen sosyalistlerdi. Çevre hareketi henüz dünyayı etkisi altına almamış, 1973 Petrol Krizi daha yaşanmamıştı. Zaman içinde, kaynakların tükeneceğine ilişkin raporda verilen tarihler önemini kaybetti, fakat raporun temel tezinin ve kullandığı modelin sağlam olduğunu gördük. Raporun en değerli yönü, böyle bir dönemde, dünyamızın bize sunduğu kaynakların aslında kısıtlı olduğunu hatırlatarak alarm zillerini çalmış olmasıydı. Bu tür gelecek araştırmalarının asıl öneminin, açtıkları tartışmalarda, meydana çıkardıkları genel eğilimlerde, işaret ettikleri tehlikelerde yattığını anladık.

19. yüzyılda Malthus'tan, M.Ö. 4. yüzyılda Aristoteles'e kadar geriye giden, dünyadaki kaynakların artan nüfusa yetmeyeceği kaygıları, çağımızda unutulmadıysa bile, teknolojik ilerlemelerin ve pazar ekonomisinin sorunları çözeceğine inananların görüşleri ile dengelendi.

Birçok kötümser öngörünün yanlış çıkmış olması insanlık için elbette çok sevindirici. Ancak bu durum aynı zamanda, sınırlı kaynakların tükenebileceğine ilişkin her türlü uyarının "kıyamet haberciliği" olarak bir kenara atılması tehlikesini de doğuruyor. Doğal kaynakların tükenmesinden büyük kaygı duyanlarla, teknolojinin mucizelerine ve serbest pazar ekonomisinin dengeleri koruyacağına inananların kamplaştıklarını görüyoruz.

Uzay Gemisi Dünya

Bugün için 7,5 milyar kişiyi aşmış olan dünya nüfusu her yıl ortalama 80 milyon artıyor. Artan nüfusa ve yükselen yaşam standartlarına paralel olarak doğal kaynaklara olan toplam talebin son 45 yılda ikiye katlanmış olduğu tahmin ediliyor. Acımasızca tükettiğimiz kaynaklar sadece madenler, hammaddeler ve fosil enerji kaynakları değil.

Tatlısu kaynaklarımızı büyük bir hızla tüketiyoruz veya kirletiyoruz. Yıllık su tüketimimiz dört trilyon ton; her saniye olimpik ölçülerde 50 havuzu dolduracak kadar su tüketiyoruz. Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü 2025 yılında 1,8 milyar kişinin içecek su bulamayacağı tahmininde bulunuyor.[76]

Aşırı su kullanımı ve beslendikleri derelere yapılan barajlar, atık suların yol açtığı sorunlar ve son yıllarda bunlara eklenen iklim değişikliği nedeniyle dünyadaki pek çok göl kuruyor. Türkiye'de son 50 yılda 36 gölün kurumuş olması, 14 gölün de kuruma tehlikesi altında bulunması, çok değerli bölgesel su kaynaklarının kaybı anlamına geliyor.[77]

Denizlerdeki balıkları aşırı avlanma ve kirlenme nedeniyle tüketiyoruz, gıda kaynaklarımız arasında önemli yeri olan birçok balık türü yok olmanın eşiğine yaklaşıyor.

Dünyadaki tropikal ormanların yaklaşık yarısını yok ettik. NASA tahminlerine göre, ormansızlaşma bu hızla devam ederse, tropikal ormanlar 100 yıl içinde tamamen yok olacak. 1,6 milyar kişiye geçinme imkânı sunan ve dünyadaki canlı türlerinin yaklaşık yarısını barındıran ormanlarımızdan her yıl 7,5 milyon hektar -veya Panama'nın yüzölçümü kadar bir alan- kaybediyoruz. Başka bir hesapla, her dakika 27 futbol sahası genişliğinde orman alanı tahrip oluyor.[78]

Doğal bitki örtüsünün zarar görmesi, yamaçların profilinin bozulması, arazinin yanlış kullanımı gibi nedenlerle hızlanan toprak erozyonu doğal dengeleri bozuyor; zamanla üretimin düşmesine, doğal afetlere, kıtlığa ve açlığa yol açabilecek tehlikeler yaratıyor. Erozyona karşı hassas bir bölgede yer alan ve topraklarının yüzde 66'sı erozyon tehdidi altında olan ülkemizin, önlemler alınmadığı takdirde, büyük bir bölümünün çöl olacağı NASA araştırmalarında belirtiliyor.

Madencilik, kentleşme, tarımsal faaliyetler ve artan enerji tüketiminin etkileriyle dünyada pek çok canlı türü tükenme tehdidi ile karşı karşıya. Dünyadaki canlı türlerinin sayısı tam olarak bilinmiyor, ama Dünya Doğayı Koruma Vakfı'na göre (WWF-World Wildlife Fund), insan faaliyetlerine bağlı olarak artan yok olma oranının doğal tükenmeden 1.000 ila 10.000 kat daha fazla olduğu bilim insanları tarafından tahmin ediliyor.[79]

Mikroorganizmaların, bitki ve hayvan türlerinin tükenmesi sadece akademik ve etik bir tartışma alanı değil, insanların ekosistemini, temiz suya, temiz havaya ve sağlıklı gıdaya erişimini yakından etkileyen büyük bir sorun.

Gerçekçi İyimserlik

Hızla artan tüketim ve çevre kirlenmesi, günün birinde gıdasız, hammaddesiz ve enerjisiz kalmamıza yol açarak büyük bir krize neden olacak mı? Yoksa sürekli ilerleyen teknoloji, tükenen hammaddelerin yerine yenilerini bularak, geri dönüşümü ve verimliliği artırarak, yeni enerji kaynaklarını harekete geçirerek büyümenin kaynaklarını sonsuza kadar sağlayabilecek mi?

19. yüzyılın sonlarında dünyadaki büyük kentlerde at arabalarının hızla çoğalması büyük bir sorun yaratmıştı. Atların ürettikleri gübre miktarı ciddi bir tehlike oluşturuyor, sinekler ve yollarda çürüyen at ölüleri hastalık saçıyordu. Hesaplar, 50 yıl içinde Londra'daki tüm sokakların üç metre derinliğinde gübre yığınları altında kalacağını açıkça gösteriyordu. Kentlerin sakinlerini zehirleyen bu sorun 1898'de New York'ta yapılan büyük bir konferansta ele alındı ise de krize bir çare bulunamadı. Çözüm hiç beklenmeyen bir yerden geldi: İlk seri araba üretimini gerçekleştiren ABD'li iş insanı Henry Ford, geniş müşteri kitlelerinin alım gücüne uygun, düşük maliyetli araba modelini piyasaya sürdü. 1912 yılına gelindiğinde tüm büyük kentlerde atların çektiği araba ve otobüslerin yerini motorlu araçlar ve elektrikli tramvaylar almıştı.

Sorunlarımızı yaratan teknolojilerle sorunlarımızı çözen teknolojiler arasındaki yarışta hangisi öne geçecek?

Açıkçası, bu sorunun yanıtını bilmiyoruz. Kötümser tahminlerin bugüne kadar yanlış çıkmış olması bundan sonra da yanlış çıkacağı anlamına gelmiyor. "Uzay gemisi dünya"yı yönetirken iyimserliğimizi mutlaka gerçekçilikle birleştirmemiz gerekiyor.

Bir yandan doğanın ve kaynakların insanlar tarafından nasıl yağmalandığını gözlemliyoruz, diğer yandan kurumak üzere olan bir gölün yeniden canlandırılması ile ilgili bir haber okuyoruz. Bir yandan sanayi atıklarının denizleri nasıl öldürdüğünü izleyip kaygılanırken, öte yandan denizlerdeki atıkları yok eden yeni teknolojik gelişmeleri öğrenip ümitleniyoruz. Elimizde büyük teknolojik olanakların bulunduğu bir gerçek. Önemli olan, üretimde ve tüketimde sürdürülebilirliği çok ciddiye almak, planlı çalışmak, iyimserliğe kapılıp hiçbir şeyi oluruna bırakmamak...

Sorumlu tüketim ve üretimde sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında bu nedenle yer alıyor.

Ümit

Londra'daki öğrencilik yıllarımda üniversitemin hemen yanındaki görkemli Doğa Tarihi Müzesi, laboratuvarlarda bunaldığım zaman kendimi atmayı çok sevdiğim bir yerdi. Bu müzenin ev sahipliği yaptığı 80 milyon mineral, fosil, iskelet, kurutulmuş veya içi doldurulmuş canlı örnekleri, dünyanın en önemli doğa tarihi koleksiyonunu oluşturur. Müzenin koleksiyonu güneş sisteminin geçmişine, bugününe ve geleceğine; gezegenimizin jeolojik yapısına; dünya üzerindeki yaşamış veya yaşamakta olan tüm canlılara dair araştırma yapan bilim insanları açısından

eşi bulunmaz bir hazinedir. Dinozor iskeletlerinin ve canlandırılmış dinozor modellerinin sergilendiği alan ise özellikle çocukların sevdiği bölümdür.

Benim sık ziyaret ettiğim yıllarda kapıdan giren ziyaretçileri müzenin dev ana salonuna yerleştirilmiş olan filler karşılardı. Daha sonraki yıllarda filler yerlerini *diplodocus* türünden dev bir dinozorun yapay iskeletine bıraktılar. Dippy adını taşıyan dinozor iskeleti Doğa Tarihi Müzesi'nin ikonik bir simgesi ve Londra'da bilim çevrelerinin önemli bir şahsiyeti olarak uzun süre ziyaretçileri büyüledi. Dippy o kadar popülerdi ki, bilimsel bulgular paralelinde Dippy'nin kuyruğunun duruş şeklinin değiştirilmesi bir olay olmuş, müzedeki operasyon aylarca sürmüş ve merakla izlenmişti. Nihayet 2017 yılında müzenin yönetimi Dippy'i emekliye ayırmaya karar verdi.

Londra Doğa Tarihi Müzesi'ne gidenler şimdi dinozor Dippy'nin yerinde dev bir mavi balinanın gerçek iskeleti ile karşılaşıyorlar. 4,5 ton ağırlığındaki ve 25 metre uzunluğundaki iskelet üç yıl süren bir hazırlık çalışmasından sonra yerine yerleştirildi. 152 milyon yıl önce dünyadan yok olmuş dinozorların popüler temsilcisi Dippy'nin müzedeki yerini yeryüzünde görülmüş en büyük canlı olan ve halen de okyanuslarda yaşayan bir mavi balina iskeletinin almış olması, çok derin bir anlam taşıyor.

Avlanma başlamadan önce sayıları 250-350 bin arasında tahmin edilen mavi balinalar, sınırsız avlanma sonucunda tükenmenin eşiğine gelmişlerdi. 1966 yılında yapılan tahminlere göre dünyadaki mavi balinaların sayısı 400'e inmişti. O yıl alınan bir kararla mavi balinaların avlanmasına yasak getirildi. Mavi balinaların sayısı bu tarihten sonra sürekli yükselerek bugün 20 bin düzeyine ulaşmış bulunuyor ve sürdürülebilir seviyelere yaklaşmış olduğu düşünülüyor.

Mavi balinanın hikâyesi zamanında alınan cesur kararların, canlı türlerinin tükenmesini önleyebileceğini gösteriyor ve birçok türün yok olmasına yol açan insanların istedikleri zaman bu süreci geri çevirebileceğine dair bize ümit veriyor.

Zaten Londra'daki Doğa Tarihi Müzesi'nde dinozor Dippy'nin yerini almış olan mavi balina iskeletine verilen isim de *Hope*, yani "Ümit"...

En Büyük Ümit

Geçtiğimiz yüzyılda inovasyonun itici kuvveti yeni teknolojilerdi. Bilim ve teknolojideki ilerlemeler, yeni ürünleri, yeni üretim metotlarını ortaya çıkarıyor; sanayi kuruluşları böylece yeni tüketici ihtiyaçlarına cevap veren, daha ucuz, daha kaliteli ürünler pazara vererek hem bü-

yümeyi sağlıyor hem de maliyetlerini düşürerek kârlılıklarını artırıyorlardı. Teknolojik gelişme hızlandıkça yeni ürün ve üretim süreçlerinin geliştirilmesi de hızlanıyordu.

Çevre kirlenmesine ve sürdürülebilirliğe ilişkin kaygıların başladığı dönemlerde sanayi kuruluşları karşılarında yeni fırsatlardan çok yeni engeller, kısıtlama ve maliyet artışları gördüler. Atıkların tasfiyesi için gerekli yatırımlar, ürün standartlarında getirilen koşullara uyum için yapılacak çalışmalar, çevre koruma yasalarının ortaya çıkardığı zorunluluklar, kuruluşlara yeni yükler getiriyordu. Bu durumda birçok kuruluş yeni düzenlemeler ve yürürlüğe konulan standartlarla mücadele yolunu seçti. Bir taraftan sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik yasaları giderek sıkılaştıran düzenleyici kamu otoriteleri, bir yandan kamuoyunda artan çevre bilinci ve oluşan baskılar, bir yandan da kârlılığını korumak, rekabette geriye düşmemek için yeni düzenlemelere direnmeye çalışan sanayi kuruluşları kimseye yarar getirmeyecek, kısır bir çekişmenin içine girmiş gibi görünüyorlardı.

Yeni yüzyılın birinci onyılı biterken bu durumun tersine döndüğünü görmeye başladık. Çağımızda sürdürülebilirlik, inovasyonu hızlandıran başlıca itici güç durumuna geliyordu.

Giderek daha fazla sayıda kuruluş inovasyona sürdürülebilirlik penceresinden bakmaya başlamıştı. Yeni standartlara uymak ve tüketici beklentilerini karşılamak için çevre dostu yeni ürünler geliştiriliyor, üretim süreçleri yeniden tasarlanıyordu. Sürdürülebilirlik amaçlı inovasyonu başarıyla hızlandıran kuruluşlar, hem satışlarının hem de kârlılıklarının arttığını, rekabet güçlerinin yükseldiğini görüyordu. Sürdürülebilirliğe odaklanmanın yararları bununla da sınırlı kalmıyordu. Sürdürülebilirlikte öncü kuruluşlar inovasyon alanında da liderliği yakalıyor, kurumlarında çok güçlü bir inovasyon kültürü oluşturuyordu. Bunun da ötesinde, sürdürülebilirlik öncüleri en yetenekli gençleri kendilerine katmakta önemli avantajlara sahip oluyor, kamuoyundaki imajlarının iyileştiğinin farkına varıyordu. Hatta daha yasal zorlamalarla karşılaşmadan, yaklaşan gelişmeleri önceden tahmin ederek erken harekete geçen kuruluşların çok ciddi rekabet avantajları elde ettikleri görülmeye başlamıştı.

Bugün artık sürdürülebilirlik amaçlı yatırımların "sosyal sorumluluk projeleri" olmaktan çıktığını söyleyebiliriz. Kuşkusuz hâlâ yasal zorunluluklar veya kamuoyu baskılarının kuruluşları sürdürülebilirliğe yönlendirme gücü var; hâlâ bazı kuruluşlar yasa koyucuları ve kamuoyunu etkileyerek sürdürülebilirliğe ilişkin yükümlülüklerini ertelemeye veya kaldırmaya çalışıyor. Fakat artık kuruluşları sürdürülebilirliğe yönelten en büyük güç, sürdürülebilirlik yatırımlarının beraberinde getirdiği yeni

pazarlar, yeni müşteriler, satış ve kârlılık artışları... Sürdürülebilirliğin inovasyonu artırdığı, inovasyonun sürdürülebilirliği güçlendirdiği son derece verimli bir döngü tüm dünyada işlemeye başlamış bulunuyor.

Harvard Business Review'da yayımlanan bir makalede yazarlar, bu gerçeği basit bir denklemle özetliyordu: "Sürdürülebilirlik = İnovasyon."[80] Gezegenimizin ve insanlığın geleceği için yapılan mücadelede en büyük ümidimiz burada...

Sürdürülebilirlik Amaçlı İnovasyon

Geleceği öngörerek pazara verilen çevre dostu ürünlerin en güzel örneklerinden biri, Procter & Gamble'ın 2005 yılında pazarladığı soğuk su deterjanıdır. Tüketim ürünleri alanında dünyanın en büyük kuruluşlarından Procter & Gamble, çamaşır yıkamada su ısıtırken harcanan enerji miktarını azaltmak amacı ile bu yeni deterjanı geliştirmişti. Tüketici alışkanlıklarının değişmesi zaman aldığından yeni deterjanın kullanımındaki artış bugüne kadar oldukça yavaş gerçekleşti. Ancak giderek artan oranda çamaşırlar soğuk suyla yıkanıyor ve enerji maliyetleri ile birlikte karbon salımının yarattığı kaygılar arttıkça hiç kuşkusuz yeni deterjanın tüketimi tüm dünyada artacak. Procter & Gamble 2020 yılında tüm çamaşır makinelerinde yüzde 70 oranında soğuk su deterjanının kullanılacağını hesaplıyor. Bu pazarın dünya liderliğini Procter & Gamble'ın alması elbette sürpriz olmayacak.

Sürdürülebilirlik alanında bir başka öncü kuruluş, gıda ve tüketim ürünleri alanının dev şirketi Unilever. 2010 yılında uygulamaya koyduğu Sürdürülebilir Yaşam Planı'nı Unilever bir büyüme planı olarak görüyor. Şirketin CEO'su Paul Polman, Unilever'in sürdürülebilirliği destekleyen 18 markasının diğerlerine göre yüzde 50 oranında daha yüksek bir hızla büyüdüğünü ve şirketin toplam büyümesinin yüzde 60'ını oluşturduğunu belirtiyor.[81] Ayrıca, dünyanın en geniş profesyonel ağlarından biri olan LinkedIn'in açıklamasına göre, genç yeteneklerin en fazla çalışmak istedikleri şirketlerin dünya klasmanında Unilever üst sıralarda yer alıyor.[82] Bu başarıyı şirketin yöneticileri sürdürülebilirlik alanındaki öncülüklerine bağlıyorlar.

Sürdürülebilirlik amaçlı inovasyonun kuruluşlara sağladığı yararlarla ilgili örnekler gittikçe çoğalıyor. Kuruluşlar bu bakış açısıyla sadece yeni ürünler değil, çok yaratıcı yeni iş yapma biçimleri ve yeni iş modelleri geliştiriyorlar. Kargo taşıma firması UPS'in *no left turns* (sola dönüş yok) kuralını koyarak taşıma araçlarının rota planlamasında sola dönüşleri kaldırması ilginç bir örnek: İlk bakışta bu uygulamanın, araçların hedef adreslere ulaşmalarında yollarını uzatması ve maliyetlerini artırması bek-

lenirdi. Oysa kavşaklardaki dönüşlerde bekleme sürelerini ve boşa yakıt tüketimini azaltarak UPS yılda 10 milyon galon daha az yakıt tükettiğini, atmosfere 20.000 ton daha az karbondioksit saldığını ve 350.000 adet daha fazla paket taşıdığını hesaplıyor. Ayrıca UPS bu uygulama sayesinde kamyonlarının sayısını 1.100 adet azalttığını ve toplamda hızlanan teslim süreleri nedeniyle -uzayan rotalara rağmen- kamyonlarının yılda katettiği toplam mesafenin 46 milyon kilometre azaldığını açıklıyor.[83]

İş Dünyası ve Sürdürülebilirlik

Her geçen gün yeni şirketler sürdürülebilirlik programları yürürlüğe koyuyor; enerji tasarrufuna, karbon salımının azaltılmasına, atıkların temizlenmesine ve geri kazanılmasına, her türlü kaynağın kullanımında verimlilik artışına ilişkin yeni hedefler açıklıyorlar. Bütün bunlara rağmen, Ethical Corporation'ın yayımladığı *State of Responsible Business* [Sorumlu İş Dünyasının Durumu] raporu, Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri'nin açıklanmasından bir yıl sonra dünyadaki şirketlerin bu hedeflere ilgisinin yeterli olmadığını, gelecek 15 yıl içinde hedeflere varmak için gerekli yatırım açığının yılda üç trilyon ABD doları düzeyinde olduğunu, şirketlerin çok daha büyük oranda hedefleri benimsememeleri halinde hedeflere ulaşmanın mümkün olamayacağını belirtiyordu.[84]

Şirketlerin yaptıkları her işte sürdürülebilirlik ilkesini gözetmeleri, dünyamızın geleceği açısından yaşamsal önem taşıyor. İş insanlarının ve yöneticilerinin bu ivmeyi artırmak için çalışmaktan başka çareleri yok. "İyimserlik-kötümserlik" tartışmaları için artık çok geç. Tersine, sürdürülebilirliğin şirketlere açtığı yeni ufuklarla gecikmenin yol açtığı açıkların kapanması olanağı doğuyor.

Bunları söylerken, yine serbest pazar ekonomisinin doğal işleyişi ile bütün sorunları çözeceği yanılgısına kapılmayalım.

İş insanları yönettikleri kuruluşlarda sürdürülebilirlik hedefleri koyuyor, inovasyonu hızlandırıyor, sürdürülebilirliğin ortaya çıkardığı iş olanaklarından yararlanmak için çalışıyorlar. Ancak gezegenimizin geleceği için iş insanlarının yapabileceği daha çok şey var.

İş dünyası örgütlerinin, sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik yasal düzenlemelerin önünde engel oluşturmaması çok önemli. Tam tersine, iş dünyasını temsil eden kurumlar, düzenlemelerin doğru, yeterli ve etkili olabilmesi için kamu otoritesinin yanında, yardımcı ve aydınlatıcı bir rol üstlenmek zorunda. Aynı şekilde, kamuoyunda sürdürülebilirlik bilincinin artırılması için de iş dünyasının katkıları gerekiyor. İş insanlarının küresel örgütlerle olan güçlü ilişkilerine, lobicilik ve iletişim alanındaki yetkinliklerine, etkin organizasyonlar kurma ve

yönetme becerilerine sürdürülebilirlik mücadelesinde şiddetle ihtiyaç duyuyoruz.

Bazı uzmanlar karbon salımlarının sınırlandırılmasında büyük çokuluslu şirketlerin çok önemli fark yaratabileceklerine, Başkan Trump'ın ABD'yi Paris Antlaşması'ndan çektiği ve ulusların karbon salım kotalarında anlaşamadıkları bir ortamda bu şirketlerin iklim değişikliği sorununun anahtarını ellerinde tuttuklarına işaret ediyorlar. 1987'de imzalanan ve ozon tabakasının delinmesine neden olan kloroflorokarbon gazlarının üretimini kısıtlayarak sorunun çözümünü sağlayan Montreal Protokolü, ülkelerarası bir antlaşma gibi görünmesine rağmen aslında büyük üretici şirketleri bağlıyordu.[85]

Kapitalist Sistemin İşleyişi

Bunun da ötesinde, iş insanlarından, günümüzde kapitalizmin işleyişini sorgulamakta öncü bir rol oynamalarını beklemeliyiz. Tarihi boyunca büyük zenginliklerin yaratılmasına, insanların refah düzeyinin yükseltilmesine, yaşam koşullarının iyileştirilmesine büyük katkılar yapmış olan kapitalist sistem çok ciddi hastalık işaretleri veriyor. Nasıl okyanusların can çekiştiği, kıtaların sular altında kaldığı, sıcak havanın insanları kavurduğu bir dünya sürdürülemezse, bir milyara yakın insanın yatağına aç girdiği; sekiz kişinin dünyadaki servetin yarısına sahip olduğu; veya başka bir hesapla, Oxfam'ın *An Economy for the 99 Percent* [Yüzde 99 İçin Bir Ekonomi] raporuna göre dünya nüfusunun yüzde birinin geri kalan yüzde 99'un malvarlığına eşit zenginliğe sahip olduğu bir dünya da sürdürülemez.[86]

Sadece büyüme ve kâr ölçülerine göre yönetilen kuruluşların kapitalizmi, bütün bu çarpıklıklarda pay sahibi.

Her şeyi doğal akışına bırakmak gibi bir seçeneğimiz olmadığı gibi, kapitalizmden vazgeçmek gibi bir seçeneğimiz de yok. Tek çaremiz kapitalizmin reformu. Güçlerini aldıkları sistemin hastalıklarını iyileştirmek için iş insanları bu reformun öncüleri olmak zorundalar.

Kapitalizmin reformu elbette son derece geniş bir konu. Ama sadece birkaç küçük adım bile büyük yararlar getirme potansiyeline sahip.

En büyük sorunlardan birinin, çevreye yüklenen maliyetlerin kuruluşların hesaplarına hiçbir şekilde yansımaması olduğu biliniyor. *Climate Shock* [İklim Şoku] kitabında belirtildiği gibi, her yıl atmosfere salınan 35 milyar ton karbondioksitin her bir tonunun dünya ekonomisine en az 40 ABD doları zarar verdiği hesaplanıyor.[87]

Tüm insanlara yüklenen bu maliyetin bir şekilde karbon salımına neden olan kişi veya kurumlar tarafından taşınması gerekiyor. Bunu

sağlamanın en çok tartışılan araçları ise, karbon vergisi ve emisyon izinlerinin alınıp satıldığı, emisyon azaltımına dayalı piyasaların kurulmasıyla karbon ticaretinin yaygınlaştırılması gibi yöntemler.

Ayrıca giderek artan sayıda şirketin, finansal raporların yanı sıra sürdürülebilirlik raporlarını da dönemsel olarak yayımladığı görülüyor ve bu raporlamanın zorunlu hale getirilmesi savunuluyor.

Bunun dışında, şirket bilanço sonuçlarının değerlendirilmesinde kısa vadeli bakış açısının kaldırılması önemli görülüyor. Zorunluluğun bulunmadığı hallerde üç aylık dönemsel raporları yayımlamaktan vazgeçen şirketlerin sayısı artıyor. Sadece finansal sonuçlara odaklı, kısa vadeli hedeflere göre yönlendirilen kuruluşların, enerji verimliliği gibi uzun dönemde sonuç veren yatırımları ihmal ettikleri ileri sürülüyor.

Rahmi Koç'un Konuşması

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan *Brundtland Raporu*'nda "Bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların gereksinimlerini karşılama kapasitesinden ödün vermeden karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmış ve bu tarihten itibaren yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştı.[88]

1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde, 172 ülkenin katılımıyla Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı düzenlenmişti. Hedefi, küresel ölçekte çevre sorunları ile sürdürülebilirlik arasındaki bağları güçlendirmek olan bu konferans, sürdürülebilirlik kavramını dünya gündeminin üst sıralarına taşımakta önemli bir rol oynadı.

Konferansa katılan Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Rahmi Koç, TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyi'nin konferansı izleyen aylarda düzenlenen olağan toplantısında Konsey Başkanı sıfatıyla yaptığı konuşmada, Rio Konferansı'ndan geniş biçimde söz etmiş, toplantının ana mesajlarını TÜSİAD üyelerine aktarmıştı.

Ben ise o dönemin TÜSİAD Başkanı olarak aynı toplantıda yaptığım konuşmada gündemdeki ekonomik konulara yer vermiştim.

Toplantıdan sonra yapılan bir sohbette bir üye bu iki konuşmayı da eleştirerek, başkanların konuşmalarında birbirini destekleyen ve güçlendiren mesajlar beklediklerini, ayrıca Türkiye'nin siyasi sorunlarına değinmeyen konuşmaların hiçbir anlam taşımadığını, hele bunca güncel ülke sorunu dururken Konsey Başkanı'nın çiçeklerden ve böceklerden söz etmesini tümüyle anlamsız bulduğunu, bunu siyasetçilerin eleştirilerinden kaçmak şeklinde yorumladığını belirtmişti.

Babam Nejat Eczacıbaşı'nın kendisine, kızgınlığını gizlemeye çalışarak verdiği cevabı çok iyi hatırlıyorum.

"Rahmi Bey son derece yerinde ve zamanında bir konuşma yaptı" demişti Nejat Bey.

"Bırakın Rio Konferansı'na katılmayı, aramızda acaba kaç kişi bu konferansın farkında? Rahmi Bey burnumuzun ucundaki gerçekleri bize göstermeye çalışıyor. Şimdi aldırmıyor olabiliriz ama 10-15 sene sonra başka bir şey konuşmuyor olacağız."

Gelişmeler Nejat Bey'in öngördüğü kadar hızlı olmadı ama o noktaya her geçen gün yaklaşıyoruz.

Aradan geçen süre içinde, başkanı "çiçeklerden ve böcekler"den söz ettiği için eleştirilen Koç Topluluğu, Türkiye'nin pek çok sorununda olduğu gibi, sürdürülebilirlikte de liderlik rolünü üstlendi. Bu topluluğun kuruluşları Türkiye'de ilk sürdürülebilirlik raporlarını yayımladılar, sürdürülebilirlik alanında her türlü girişimin öncüleri arasında yer aldılar.

Bizim kuruluşumuzun, Eczacıbaşı Topluluğu'nun da bu alanda lider kurumlar arasında bulunması bize kıvanç veriyor. "Çağdaş, kaliteli ve sağlıklı yaşamın öncüsü" olmayı temel amaç olarak benimsemiş bir kurumun sürdürülebilirliğe ilgisiz kalması, DNA'sına aykırı olurdu. Bu açıdan çok şanslıyız, çünkü köklü bir kurum kültürünün çalışanları yönlendirme gücü üst yönetimden gelen her türlü talimattan, programdan, yönetmelikten çok daha üstün.

Türkiye'de de kuruluşlar, sürdürülebilirliğin getirdiği sorumluluklar kadar imkânların da farkındalar. Sadece ekonomik büyümeyi hedefleyen bir kalkınma modelinin uzun vadeli, toplumun her kesimini kapsayan ve doğa dostu faydalar sağlamayacağı gerçeğinden yola çıkarak, iş dünyasına sürdürülebilirlik alanında yol gösterici çalışmalar yapmak amacı ile 2004 yılında Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (SKD) kuruldu. SKD'nin bugün, mali büyüklüğü Türkiye GSYİH'sinin üçte birine eşit 19 farklı sektörden 59 üyesi var. SKD, Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD-The World Business Council for Sustainable Development) bir üyesi ve iş ortağı olarak Türkiye'yi uluslararası düzeyde de temsil ediyor. WBCSD'nin vizyonu, bugünün davranışlarıyla devam etmemiz durumunda harcayacağımız iki üç gezegene denk gelen ekolojik kaynağa kıyasla, 2050'de sadece yaklaşık bir gezegenlik kaynağın yeterli olmasını sağlayacak önlemleri, iş dünyası ile eşgüdümlü olarak hayata geçirmek. Özel kesim kuruluşlarının en büyük gönüllü çatı örgütü TÜSİAD'ın, sürdürülebilirlik bakış açısıyla hazırladığı ve 2011 yılında kamuoyuna açıkladığı *Vizyon 2050 Türkiye* raporu da 2050 yılında yaklaşık dokuz milyar insanla dünyanın sunabildiği ve yenileyebildiği kaynakların sınırları içerisinde yaşamak zorunda olduğumuzu ve bunun için hem ülke içi hem de ülkelerarası eşgüdümün şart olduğunu ortaya koyuyor.[89]

Şaşmayan Hesaplar

İklim değişikliğine geri dönelim. Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında iklim değişikliğini önlemeye yönelik Hedef 13'ün çok farklı bir özelliği var: Diğer hedeflere ulaşamazsak belki çok zorlanırız, üzülürüz, utanırız, insanlık onurumuzdan çok şey kaybederiz. Ama bu hedefleri gecikerek yakalama ümidimiz devam eder. Oysa iklim değişikliğini kontrol altına almayı başaramazsak, geleceğimiz tehlikede. Sonuçsuz tartışmalarla harcayacak vaktimiz kalmadı.

26 Ağustos 2017'de gerçekleşen güneş tutulması, ABD'de 38 yıldan beri görülen ilk tam güneş tutulmasıydı. Yaklaşık 200 milyon kişinin heyecanla takip ettiği güneş tutulması, bugüne kadar en fazla kişinin izlediği ve fotoğrafladığı tutulma olarak tarihe geçti. Güneş tutulması, astronomların (gökbilimcilerin) çok önceden hesapladığı tarihte ve saatte meydana geldi ve yaklaşık üç dakika içinde sona erdi. NASA'ya göre bundan sonraki tam güneş tutulması 2 Temmuz 2019 tarihinde gerçekleşecek, Şili ve Arjantin'den izlenebilecek.[90]

Benzer şekilde, astronomlar gelecekte, yüzlerce, binlerce yıl sonra gerçekleşecek güneş ve ay tutulmalarının zamanını dakikasına kadar hesaplayabiliyorlar. NASA web sitesinde, 3000 yılına kadar gerçekleşecek güneş tutulmalarının takvimine hemen ulaşmak mümkün.

Bilim insanlarının bu hesaplarına itiraz edenlere ve tutulmaların zamanlamasını tartışanlara pek rastlamıyoruz. Ama aynı bilim insanları, küresel ısınmanın ve iklim değişikliğinin etkilerine ilişkin hesaplarını da ortaya koyuyorlar. Acil önlemler almadığımız takdirde büyük felaketlerin bizi beklediği konusunda uyarıyorlar. Nedense bu uyarıları, güneş ve ay tutulmalarının takvimi kadar inandırıcı bulmuyoruz; bazen astrologların (yıldız falcılarının) kehanetlerini bile daha fazla ciddiye alıyoruz. Hatta ABD Başkanı Trump, bu uyarıları Çinlilerin ABD'ye zarar vermek için ortaya attığı bir oyun olarak nitelendiriyor; ülkesinin Paris Antlaşması çerçevesindeki yükümlülüklerini yerine getirmeyeceğini açıklıyor.

Gece Yarısına İki Dakika Kala

ABD'de bir grup bilim insanı tarafından yönlendirilen bir "kıyamet saati" var. Bu saatin varlığı fiziki değil, "kavramsal" veya sembolik... İnsanlığın geleceğini tehdit eden gelişmeleri değerlendirerek bilim insanları bu saati zaman zaman ayarlıyorlar, ileri veya geri alıyorlar. Gece yarısı, saat 24:00, dünyanın sonunu simgeliyor. Ocak 2018'de bilim insanları bu saati yarım dakika ilerlettiler ve şimdiye kadar ulaşmış olduğu en ileri noktaya getirdiler. Artık bu saate göre gece

yarısına sadece iki dakika kaldı. Daha da ilginç olanı, bilim insanlarının 2017'de saati ilerletirken yapmış oldukları açıklama:

> *Uzmanlığa karşı saygı yoksunluğundan rahatsızız. Amacımız panik yaratmak değil, harekete geçilmesini sağlamak.*
> *(...)*
> *Önlenemeyen iklim değişikliği ve nükleer silahlanma insanlığın geleceği için olağanüstü ve inkâr edilemeyecek tehlikeler oluşturuyor. Dünya liderleri insanlığı olası büyük bir felaketten korumak için yeterli hızda ve yeterli çapta önlemler alamadılar. Liderlerin başarısızlığı dünya üzerindeki tüm insanların yaşamını tehlikeye düşürüyor.*[91]

Yaklaşan küresel boyuttaki felaketlerin insanların zamanında aldıkları akılcı önlemlerle engellenebildiğine yakın tarihte tanık olduk: 1953'te ABD ve Sovyetler Birliği birbiri ardından hidrojen bombası testleri gerçekleştirdiklerinde insanlığın sonunun çok yakın olduğunu düşünmüştük; nükleer silahların karşılıklı azaltılmasıyla insanlar bu eşikten geri döndü. 1980'lerde büyük kaygı yaratan, atmosferdeki giderek büyüyen ozon tabakası deliği de, bilimin gösterdiği yönde alınan önlemler ve küresel çapta işbirliğiyle tamir edildi. 1969 yılında Apollo 11 astronotlarının Ay'a ayak basmaları da, insanların bazen imkânsız gibi görüneni nasıl başarabileceklerinin başka bir örneği olarak tarihe geçti.

Sorumluluk sahibi liderlerin yönetiminde ve bilimin ışığında kararlılıkla hareket ettikleri zaman insanlar çok büyük sorunları çözebiliyorlar.

Kıyamet saatinin geriye doğru da ayarlanabileceğini unutmayalım.

Toplumsal Oyuncu Olarak İş İnsanı

En zor sınav, para kazanmak değil.

Bugün iş dünyasının yapabileceği tek şey en azından kayıtsız kalmamaktır.

Özel sektör neyi iyi yapıyor? Tercihleri iyi teşhis edebilir.

Daha mı çok şey bekleniyor özel kesimden?

Türkiye'de de yapılabilecek şey belki bir platform oluşturmak olabilir.

Türkiye'de ise henüz global sorumluluk hisseden bir özel sektör yok.

İnsanlarımızın hayırseverlikte bir eksikliği yok gibi görünüyor.

Öğretmenler nasıl yetişiyor Türkiye'de diye bakması lazım iş dünyasının.

Sonuçta Türkiye'de sol sol değil, aslında sağ da sağ değil.

Ekonomik ve Sosyal Konsey olmuyorsa başka modelleri denemek zorundayız.

Bizim sivil toplum, en geniş tanımıyla global bir perspektife hiçbir zaman sahip olmadı.

Oysa global bir vizyonla ihtiyaca liyakat temelinde cevap veren bir yapı lazım.

Birçok ülkede kota sistemi var. Bu yönde aktivizm yapılabilir.

Bahçenin çiçekleri arasına, STK'ların yanı sıra başka kurumları da katmamız gerekiyor: Sosyal girişimleri...

İş dünyası önemli konularda liderlik ve örnek tecrübe oluşturma bakımından bir rol oynayabilir.

Daha geniş düşünmeye, daha yaratıcı, daha cesur olmaya ihtiyacımız var.

İyi işleyen kurumların olduğu yerde insanlar daha yüksek güven duygusuna sahip oluyorlar.

En Zor Sınav

Devletin görevleri ile ilgisi olsun veya olmasın, her konuda "Bu işe devlet sahip çıksın" şeklindeki taleplerin dile getirildiğini sık sık duyarız. Kendilerinden beklenenlerin boyutları açısından iş insanları herhalde devletten sonra ikinci sırada gelirler.

Daha önce de değindiğim gibi, bizlerin aralarında yetiştiğimiz, Türk sanayisinin öncüleri de kendi toplumsal sorumluluklarına benzer biçimde bakarlardı; onlar da pek çok şeye "sahip çıkmayı" kendi doğal görevleri olarak görürlerdi. Bu iş insanları köklü bir vakıf kültürünün mirasçıları, çok güçlü bir bağışçılık ve hayırseverlik geleneğinin temsilcileriydiler. Onlar bu geleneği devam ettirmekle kalmadılar, birer toplum lideri olarak hayırseverlik dışında daha değişik roller de üstlendiler; yeni yollar ve yöntemler geliştirerek farklı nitelikte kurumların öncülüğünü yaptılar.

Nejat Eczacıbaşı'nın babası, dedemiz Süleyman Ferit Eczacıbaşı, tüm yaşamını geçirdiği İzmir'e okullar, sağlık merkezleri, hastaneler ve dispanserler yaptırarak önemli hizmetlerde bulunmuş, "Yurdunuzdan aldığınızı yine yurdunuza veriniz" sözleriyle kendinden sonraki kuşaklara rehber olmak istemişti.

Nejat Eczacıbaşı ise, "Özel girişimde gerçek ölçü, toplumun varlığını artırmaktaki başarı düzeyidir" diyordu.

Nejat Eczacıbaşı, ekonomik ve toplumsal gelişmenin bir bütün olduğunu, yalnızca ekonomik anlamda zenginleşerek bir toplumun gelişmiş ülkeler düzeyine ulaşamayacağını çok çeşitli örnekler vererek anlatırdı. Maddi olanaklara ve dünya çapında ilişkiler ağına sahip iş insanlarının ülke sorunlarına karşı ilgisiz kalmaları ve sadece kendi ticari işleri ile uğraşmaları, özellikle gelişmekte olan bir ülkede, kabul edilebilir bir şey değildi.

Hayırseverlik, yardımda bulunmak, bağış yapmak çok değerliydi ama yeterli değildi. İş insanları toplumsal sorunların çözümüne katkıda bulunmak zorundaydılar. İş insanının zaman içinde yardım etmekten

sorun çözmeye doğru evrilen toplumsal sorumluluk anlayışı, bir yandan ülkemizde pek çok sivil toplum kuruluşunun doğmasına ve gelişmesine, bir yandan da özel kesim kuruluşlarının kendi toplumsal sorumluluk çalışmalarını çağdaş modellere göre örgütlemelerine ve yönetmelerine yol açtı. İlgi duydukları toplumsal sorun alanlarında çalışmak amacıyla dernekler ve vakıflar kuran, araştırmalara ve projelere destek veren iş insanları, doğal olarak bu alanlarda söz söylemek, politika seçeneklerini tartışmaya açmak haklarını da kendilerinde görüyorlardı. Böylece bu iş insanları, hayırsever varlıklı kişilere göre daha farklı bir toplum lideri modelini ortaya çıkardılar. Artık iş insanları, sadece yaptıkları yatırımlar ve bağışlarla değil, düşünceleri ve sözleri ile de toplumda değişime katkıda bulunmaya çalışıyorlardı.

Türk iş insanlarının en etkili sözcüsü TÜSİAD'ın kuruluşu sırasında Türk sanayisinin büyük öncüsü Vehbi Koç, "Şimdi artık bir de fikir üreten fabrikamız oldu" demişti.

TÜSİAD ve benzeri kuruluşların ürettikleri "fikir"lerin ne kadar etki yaratmış olduğu tartışılabilir. Ancak kesin olan şu ki, bu "fikir üretimi", kendi anlayışlarına göre sosyal sorumluluklarını yerine getiren iş insanlarına yepyeni bir cepheden şiddetli eleştirilerin getirilmesine neden oluyordu.

O zamana kadar, sosyal alanda sorumluluk üstlenmek isteyen iş insanlarına eleştiri, iş insanlarının sadece kendi işleri ile meşgul olmaları gerektiğini, aksi halde kaynakları ziyan edeceklerini savunan, su katılmamış serbest piyasa yanlılarından gelmişti. Bu bakış açısının belki de en önemli temsilcisi sayılabilecek iktisatçı Milton Friedman'ın 1970'te yayımladığı ve çok yankı uyandıran makalesi, mesajını başlığı ile son derece net biçimde veriyordu: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. [Bir Kuruluşun Sosyal Sorumluluğu Kârını Artırmaktır.][92] Filantropinin[93] toplumdaki önemli rolüne inanan Friedman, amacı kâr etmek olan kuruluşların sosyal sorumluluk projelerine kaynak ayırmalarını karşı konması güç argümanlarla eleştiriyordu. Özetle Friedman ve benzer görüşteki iktisatçılar, iş insanlarına "İsterseniz cebinizden bağış yapın, onun dışında kendi işinize bakın" diyorlardı. Özel kuruluşlarda sosyal sorumluluk çalışmalarının günümüzde ulaştığı boyutlara bakınca, Friedman'ın bu görüşlerinin zaman içinde yaygın kabul gördüğünü söyleyemiyoruz.

Sosyal ve ekonomik konularda araştırmalar yapan, politika önerileri geliştiren ve savunan iş insanlarının ve sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkması ile, bu eleştirilere başka bir cepheden yenileri eklendi. Bu sefer siyasetçiler, iş dünyasından ortaya atılan görüşleri beğenmedikleri zaman, iş insanlarına "Siz kendi işinize bakın" demeye başladılar. Ülkenin politik ortamına göre bu eleştiriler zaman zaman ciddi caydırıcı baskılara da dönüşerek iş insanlarını kendi anlayışlarına göre sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, siyasetten de uzak durmak için özen göstermeye, bazen de ekonomik ve sosyal alanlarla siyaset arasındaki çok ince çizgide yürümeye zorladı.

Oysa dünyamızın günümüzdeki sorunlarına bakınca, iş insanlarının sadece "kendi işlerine bakmak" lüksüne sahip olmadıklarını açıkça görüyoruz. Gündemimizdeki önemli sorunların tümü iş insanlarını çok yakından ilgilendiriyor. Üstelik bu sorunlar arasında, kapitalist sistemin işleyişi ve iş insanlarının oyun alanını belirleyen kuralları üst sıralarda yer alıyor. İş insanını var eden kapitalist sistemin geleceği tartışılırken, iş insanları bu tartışmaların dışında kalarak kendi işlerine bakabilirler mi? Acaba iş insanlarının sosyal sorumluluk anlayışının yeni evrelere doğru gelişmesine mi tanık olacağız?

Özel girişimin ülkemizdeki öncülerini temsil eden babalarımızın kuşağından aldığımız en önemli ders bir cümle ile şöyle özetlenebilir: En zor sınav para kazanmak değil, çocuklarına kendi bulduklarından daha ileri bir ülke ve daha güzel bir dünya bırakmaktır. Onlar bu sınavı başarı ile geçtiler. Bizim kuşağımız ve bizden sonrakiler ne yapacaklar? Aynı başarıyı gösterecek ortamı ve cesareti bulabilecekler mi?

Ali Çarkoğlu *ve* **Işık Özel** *ile Söyleşi*



BÜLENT ECZACIBAŞI *Ben her şeyden önce toplumun iş insanına bakışı ile söze başlamak istiyorum. Çünkü iş dünyasının bir mensubu olarak burada bazı çelişkiler yaşıyoruz biz. İş yaşamımız boyunca da bunları yaşadık, bunların bugün de var olduğunu düşünüyorum. Toplumdan iş insanına birbiriyle çelişen bazı bakışlar, beklentiler var. Bir kere iş insanı pek çok şeyi yapma imkânlarına ve yetkinliklerine sahip gibi görünüyor. Böyle hissediyoruz biz. Bunun haklı yönleri var mı? Olabilir diye düşünüyorum. Çünkü büyük organizasyonlar dünyada daha da büyüme süreci içerisine girdiler, birbirleriyle birleştiler, dev kuruluşlar ortaya çıktı. Bunlar dev kaynaklara hükmediyorlar. Dünya çapında ilişkiler ve finansal imkânlara sahipler. Tabii Sovyetler Birliği'nin çöküşünden bu yana özel kesimin ekonomide itici güç rolünü üstlenmesi de çok geniş ölçüde kabul edildi. Her ne kadar mevcut durumdan çok mutlu olmasak da işleyebilir başka bir alternatif görünmüyor ortada. Bütün bunlar iş insanlarından beklentileri sanki toplumun gözünde artırıyor diye düşünüyorum. Bunun işaretleriyle de sürekli karşılaşıyoruz. Ama öte yandan, aslında iş insanları da kendi kârlarından başka bir şey düşünmezler, kendi menfaatlerini düşünürler, başka da bir şey yapmazlar gibi bir görüş de var. Bu acaba toplumun bizden beklentilerini nasıl etkiliyor? Bize niye siz siyasete girmiyorsunuz diye soranlar mesela çok vardır. Benim en çok karşılaştığım sorulardan biri budur. Niye girsin, iş insanı bambaşka bir alanda çalışıyor. Demek ki bir beklenti var. Yani "Siz birçok şey yapmışsınız, para kazanmayı da biliyorsunuz, o halde ülkeyi de yönetmeyi bilmeniz lazım" gibi bir his veya inanç mı var bunun içerisinde? Bu çelişkiler konusunda acaba ne düşünüyorsunuz, onu merak ediyorum.*



IŞIK ÖZEL *Toplumun iş dünyasına bakışında bence çok ciddi bir kafa karışıklığı var. Ciddi çelişkiler var. Bir yandan hayranlık duyduğu, onayladığı, çok şey beklediği bir iş dünyası algısı, öte yandan da neredeyse tam tersi bir duruşla kendisini sömüren, hatta daha büyük kuruluşlardan bahsedecek olursak küçük, orta ölçekli işletmeleri ve halkı da sömüren bir kesim algısı var.*

Ben, böyle olumsuz bir algının oluşmasında 1960'lı yıllardan beri, belki özellikle Erbakan'dan bu yana siyasetçiler tarafından büyük iş dünyasının böyle tarif edilmesinin, bu tarzda bir söylemin kullanılmasının payı olduğunu düşünüyorum. Siyasetçilerin ne zaman eleştiri yağmuruna maruz kalsalar iş dünyasını suçlar biçimde konuşarak mevcut sorunları savuşturmaya çalıştığını gördük tarihte, yakın tarihimizde. İşte Erbakan örneğin, "İstanbul burjuvazisi, İstanbul dükalığıdır" dedi. Özal da bunu özellikle 80'lerin sonundan itibaren benimsedi. İş dünyasını ya da en azından İstanbul'daki büyük sermayeyi toplumun çıkarlarına aykırı şekilde konumlanmış olarak tabir ediyorlardı. Bence bu algıyı, bu kafa karışıklığını, algı karışıklığını yenmek çok kolay bir şey değil.

Ne yapılabilir diye soracaksak eğer, toplumun yararına sosyal sorumluluk projelerinin falan çok ötesine geçip, iş dünyasının elini taşın altına koyup yapabileceği çok şey olduğunu düşünüyorum.



ALİ ÇARKOĞLU *Bence de bir kafa karışıklığı var ama belki bu doğal bir şey. Şöyle bakarsak; bir defa Türkiye'de iş dünyası yeni. İngiltere, Amerika Birleşik Devletleri ya da Almanya'da falan olduğu gibi öyle on nesildir var olan bir toplumsal kesim değil. Köklü, yerleşik, büyük iş yapan aileler, onların kendi aralarında kurdukları koalisyonlar vs. Bu Türkiye için daha henüz...*



IÖ *Söz konusu değil.*



AÇ *Cumhuriyet'in kuruluşundan evvel böyle çok kuvvetli aileler vardı. İzmir'de çoktu mesela, 1922 Büyük İzmir Yangını'ndan sonra bu iş bitti. Bir de bunlar gayri Müslim ailelerdi. Öyle*

olunca iş insanlığı Müslümanların yapmadığı, gayri Müslim ailelerin yaptığı bir şeydir diye bakılıyordu. Söz konusu kafa karışıklığı bence 80'lerin Turgut Özal döneminin bir katkısıdır Türk toplumuna. Ondan evvel, 70'lere kadar, "Ben iş adamı olacağım" diyen bir insan çıkmazdı. İş dünyasının insanları ikna etmesi gerekirdi, sen gel bizle çalış, üniversitede akademik kariyer düşünme diye. Ya da işte devlet memuru olma. Gel bizde çalış, yöneticilik yap. 80'lerde, o "prensler" sonrasında falan piyasada iş yapmanın değeri anlaşıldı ve gerçekten de bir karşılığı olmaya başladı. Yoksa 70'li yıllarda devlet memuriyeti büyük ihtimalle iş dünyasının riskleriyle karşılaştırılınca daha garantili, iyi bir hayat olarak görülüyordu. Dolayısıyla o dönüşüm yeni bir şey. Ama öbür taraftan da insanlar bu katılmak istedikleri, bir anlamda köşeyi dönmüş kesimin kendilerinden uzak olduğunu da görüyor.

Öte yandan artık alternatif iş grupları da ortaya çıkmaya başladı. Yani TÜSİAD'a alternatif Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) var. Onların da alternatifleri var. Bu olgu Anadolu'da farklı yaklaşımlarla iş yapan geniş bir kesimin olduğunu da bize düşündürtüyor. Şu anda iş dünyasında olan insanlar arasında aslında sokaktaki insanla kültürel olarak belki çok da farklı olmayan bir kesim de var. Hangi piyasada iş yaptığınıza bağlı belki, ne derece gelişmiş bir iş organizasyonuna sahip olduğunuza bağlı. Ama Türkiye'de klasik olan nedir? İş aile işidir bir defa, profesyonel yönetici filan yoktur. Dolayısıyla o üst düzeye, TÜSİAD düzeyine çıkmadığınız takdirde, iş dünyasının Türkiye'de insanlardan çok da kopuk olmaması lazım. Niye? Yönetim tarzı olarak o profesyonelleşmiş yönetim tarzının olmadığı bir dünyadan bahsediyoruz. Eğer öyle ise, o dünyanın halkın arasında var olan değerlerin kabul gördüğü bir dünya olması gerekir. Türkiye'de sol düşüncenin çok yerleşmiş olmadığını da kabul etmemiz lazım. Yani ben çalışan kesimim, ben işçiyim, emeğimi satıyorum, onlar emeğimi

satın alıyorlar, beni sömürüyorlar, bu tür Marksist argümanların Türkiye'de çok yer bulduğunu, anlaşıldığını zannetmiyorum. Ama bu belki biraz kopma ile alakalı bir şey. Sözgelimi hiçbir sosyal güvencesi olmayan tekstil atölyesinde çalışan bir kadın olduğunuzu düşünün. Sabah geliyorsunuz, "İşin yok, beş gün sonra gel hadi yine çalış" deniyor. Ama işte "50 liraya değil, 45 liraya çalış" deniyor. Şimdi bu şartlarda çalışan bir kesimdeyseniz, o zaman iş dünyasına bakışınız tabii ki büyük bir ihtimalle bu kopuşun getirdiği bir değer yargısıyla şekillenecek. Ama onun dışındakilerin çok da kopmuş olduklarını tahmin etmiyorum.



İÖ *Türkiye'de sağ popülizmin çok ciddi bir olgu olduğunu, özellikle 60'lardan bu yana, gereğinde ihtiyaç duyduğunda, eleştiri aldığında iş dünyasına karşı belirgin biçimde mevzilenmeye çalıştığını ve seçmeni de bu biçimde yönlendirdiğini düşünüyorum. Yani siyasilerin bu retoriği neredeyse yarattıklarını ya da var olan retoriği kendi çıkarları için stratejik bir biçimde kullandıklarını düşünüyorum. Sağın iş dünyasına karşı mevzilenişinin, böyle karşı pozisyon alışının dünyada çok fazla örneği yok. Türkiye'de ise neredeyse hep oldu.*

1980'ler için özel sektörün desteklendiği dönem denebilir ama devlet müdahalesinin ve devletin tam da piyasanın ortasında olduğu dönemdir bu aynı zamanda. Sadece piyasaya keyfi müdahaleciliğin arttığı değil, aynı zamanda bu söylemin keskinleştiği dönem. Bir de Özal'ın çok popüler olduğu zamanları düşünün; o zamanda bile, hatta en çok o zamanda, "İş dünyasının beni eleştiren, bana karşı olan gruplarına karşı ben başka grupları yanıma alayım" tavrı hâkimdi.



AÇ *Değerler olarak, değişik araştırmalara bakıldığında pek çok şeyin kamuoyunda aslında tartışılmadan kabul görmüş olduğunu gözlüyoruz. Örneğin özelleştirmeler;*

Türkiye'de insanlar hiçbir zaman özelleştirmeye destek vermediler aslında.

Şimdi dolayısıyla hayli garip bir yapı var Türkiye'de. Pazar ekonomisi, piyasa ekonomisi siyaseten uygulandı ama halk bunu hiçbir zaman benimsemedi. Bu durumun da aslında belki 2001 krizine kadar pek farkına varmadık. 2001 krizinde yeniden bir reform yapılarak devlet müdahalesinin kısıtlanmasına gayret edildi. Kemal Derviş'in reformlarının temel amacı buydu.

Şimdi 15 seneden fazla geçti üzerinden, şu anda da ben devletin iktisadi hayata müdahalesinin sadece eskisinden farklı alanlarda olduğunu ama etki olarak azalmadığını zannediyorum.

Devlet aslında efektif olarak piyasayı da şekillendiriyor. Ama bu kimin yararına oluyor? Kamu yararına piyasayı şekillendirme fikri, sosyal demokrat siyasetin temel fikirlerinden biridir. Devlet tabii ki müdahaleci olacak ama bunu kamu yararına yapacak. Türkiye'de olan şey ise, devlet bunu aslında kendi tercih ettiği grupların yararına şekillendirmeyi tercih ediyor. Bu her zaman sadece iş grupları değil, siyaseten iktidara destek verecek gruplar, bölgeler, sektörler de oluyor. Bunun yanı sıra tercih ettiği iş gruplarına da destek veriyor. Dolayısıyla eskisinden farklı bir iktisadi hayata müdahale tarzı oluştu sanki yeni dönemde.



İÖ *Çok katılıyorum halk tarafından içselleştirilmediği konusuna. Özal ve yakın çevresinin aslında çok sığ bir koalisyona dayanarak bu reformlara soyunduğunu düşünüyorum. Başka ülkelere baktığınızda siyasetin elitlerinin en azından sağ partilerde, merkez sağ partilerde ciddi biçimde piyasa reformlarını sahiplendiğini, bunu savunmak için üniversitelerle toplantılar yaptığını, akademisyenler, sivil toplum liderleri, siyasetçilerle büyük toplantılar, büyük organizasyonlar gerçekleştirip fikri yaymaya çalıştıklarını ve bunun belki ancak on sene sonrasında reformların başladığını görüyoruz. Türkiye'de*

böyle bir şey yok. Gerçekten tepeden inme. Bir öğrencim, Yeliz Düşkün bir yüksek lisans tezi yazdı, Sabancı Üniversitesi'nde. 1983'le ANAP'tan itibaren AKP'nin programı da dahil 2002'ye kadar bütün sağ partilerin programlarına baktı, iktidara gelmiş, gelmemiş bütün sağ partilerin programlarını inceledi. Çok iyi bir çalışma. Orada özelleştirme sözcüğünü kullanmıyorlar ya da kullanamıyorlar bile. Yani Özal'dan sonra bile, ki biliyoruz DYP eleştirmiştir özelleştirmeyi ve oy kazanmıştır bu şekilde. Sonra iktidara gelmiştir, kendisi özelleştirmek istemiştir, bu sefer ANAP DYP'ye yüklenmiştir. DYP'nin programında mesela. 90'larda özelleştirme fikri biraz daha oturduktan sonra bile parti programları o kadar çekingen ki... Piyasa reformuyla ilgili olabilecek bütün politikalarda çok çekingen.

Sonuçta Türkiye'de sol sol değil, aslında sağ da sağ değil. Yani piyasayı tutan, piyasa oyuncularının özgür oyununa zemin sağlamak isteyen, onun için kural koyan bir sağ bence hiçbir zaman Türkiye'de olmadı. İşte sol da sol değil, yeni belki sol olmaya çalışıyor. Bunun böyle karşılıklı bir yansıma halinde birbirini derinleştirdiğini gözlemliyorum ben Türkiye tarihinde.



BE *Siz toplum ve iş dünyası ilişkisinde Türkiye'ye özgü bazı durumlardan söz ettiniz.*



IÖ *Evet.*



BE *Sizce bizim toplumsal özelliklerimiz arasında bu ilişkileri etkileyen, diğer toplumlardan biraz daha farklı noktalar var mı acaba? Örneğin toplumda karşılıklı güven eksikliği sorununun varlığı da çeşitli araştırmalarda karşımıza çıkıyor. Bu iş dünyası açısından ne kadar önemli bir sorun? İş dünyası içinde bir sorun olduğunu ben doğrusu görebiliyorum. Yani şirketlerin iç işleyişi, aile şirketlerinin profesyonelleşmesi, ortaklıkların kurulması gibi konularda sanıyorum o olgu karşımıza çıkıyor. Bilimsel araştırmalar ülkemizde güven eksikliğinin bir gerçek olduğunu gösteriyor. Bunun biraz önce değindiğim türde etkileri olduğunu kuvvetle tahmin*

ediyorum. Aynı şekilde sivil toplumun gelişmesiyle ilgili etkileri de mutlaka var. Toplumla iş dünyasının ilişkilerinde bunun etkileri sizce var mı, veya ne şekilde ortaya çıkıyor?



AÇ *Güven konusunda benim kanaatim şudur: İş dünyasının etkin işleyebilmesi için insanların bir defa temel konularda birbirlerine güvenmeleri gerekiyor. Ama bu da kendiliğinden gerçekleşecek bir şey değil. "Türkiye'de insanlar birbirlerine güvenmiyorlar" diyoruz. Evet, Türkiye'de güven çok düşük ama bunun kurumsal nedenleri de var. Çünkü hakkınızı arayabileceğiniz bir adalet sistemi, bir hukuk sistemi olduğu takdirde güvenmek çok kolay. Türkiye'de böyle bir sistem olmadığı için insanlar birbirlerine güvenmiyorlar. Niye? Çünkü herhangi bir sorun çıktığı zaman bu sorunun çözülebileceği kurumsal bir yapı yok. O yüzden sorunu yaşamaktan kaçınmak en önemli önlem haline gelmeye başlıyor. Örneğin kiracınızla sadece güven ilişkisine dayanarak bir kira sözleşmesi imzalayamazsınız ama Türkiye'de kira sözleşmeniz olsa dahi o kira sözleşmesinin hiçbir önemi olmayabilir. Türkiye'de kiracısından kira alamayan ev sahibinin mahkemelerde hakkını bir şekilde bulabilmesi çok zordur. Dolayısıyla güvenle iyi işleyen kurum ilişkisini de unutmamamız lazım.*



IÖ *Ben de benzer biçimde güvensizliğin kültürel bir özellik olmadığını, genetik bir özellik hiç olmadığını düşünüyorum. Farklı toplumlarda da yaşandığı gibi güvensizliğin bir sonuç olduğu kanısındayım. Aslında insanlar iyi işleyen kurumların olduğu yerlerde daha yüksek güven duygusuna, böyle bir inanca sahip oluyorlar. Güven bir inanç aslında. Çünkü kurumların iyi işlemediği yerlerde genel olarak güven duymak kendi başına çok maliyetli. Yani güven*

duyarsanız ve güveninizi sağlayacak iyi kurumlar yoksa, sizin hakkınız korunmayacaksa, o maliyet tamamen üzerinizde kalıyor.

Ayrıca geleneksel toplumların en önemli özelliklerinden biri de sadece kan bağınız olan insana güvenmek. Afrika'da, Güney Amerika'da, Güneydoğu Asya'da sanayileşmemiş kapalı toplumlarda yapılan çok enteresan araştırmalar var. Neye güven duydukları, neye duymadıkları, onlardan da çok ilginç sonuçlar çıkıyor. Yani bu öyle genetiğimizde yazılı bir şey değil. Kurumlarla iyileştirilebilecek bir şey.



BE *Biz iş dünyası olarak öncelikle toplumun güvenine muhtacız bizden beklenenleri yerine getirebilmek için. İş dünyasından beklenen şeyler de giderek artacak gibi geliyor. Küresel yönelimler bizi nereye götürüyor? Daha mı çok şey bekleniyor özel kesimden? Yoksa yavaş yavaş ümit mi kesiliyor özel kesimden? Ben giderek daha çok şey beklendiğini düşünüyorum. Özellikle sürdürülebilirliğin önem kazanması, hayati bir konu olarak öne çıkması koşullarında sürdürülebilirliğe katkı öne çıkıyor. Burada yaşamsal bir durum var; özel kesimin yaratıcılığına, inovasyon yeteneğine, itici gücüne kesinlikle ihtiyaç var.*

Şimdi biz toplumun desteğine muhtacız derken bunu karşılamanın bir yolu olarak sosyal sorumluluk kavramını benimsiyoruz ve çok açık görülüyor ki toplum sosyal sorumluluğu güçlü olan kuruluşlara bir kredi açıyor, bir eğilim gösteriyor. Gençlere nerede çalışmak istersin diye sorduğunuz zaman sosyal sorumluluk taşıdığına inandıkları kurumlara bir eğilim olduğu gözleniyor.

Bunun kuruluşları sosyal sorumluluğa yöneltmek açısından olumlu yönleri var. Ama başka bazı yan etkileri de var. Sosyal sorumluluğu önemsiyormuş gibi yapan kuruluşlar ortaya çıkabiliyor, bunların pek de yetkin olmadıkları alanlarda sosyal sorumluluk projelerine soyunmaları ya da bazı çarpık sosyal sorumluluk projelerinin yapılması, sosyal sorumluluk bölümüne bir kaynak ayırırken onun tanıtımına beş kat daha fazla kaynak ayrılması gibi görüntüler de karşımıza çıkıyor. Ama bütün bunlar aslında söz konusu beklentilerin bir yansıması; bunlar bizden beklendiği için biz böyle davranıyoruz.



İÖ *Özellikle ekolojik kriz dünyanın en önemli krizi. Aslında toplumun önemli bir kesimi iş dünyasını ekolojik krizin müsebbibi olarak görüyor. "Müsebbibi ise o zaman o çözsün" diye de düşünüyor. Çözsün ama nasıl çözer? Çözemez tabii, belki getirebileceği çözümler söz konusu krizin maliyetini azaltmak, tehlikeyi geciktirmek, azaltmak babında olabilir ve bunun için çaba gösterebilir, yatırım yapabilir. Öte yandan birleşerek büyüyen şirketler küresel ekonomide çok yaygınlaştılar. Buradan da yola çıkarak aslında diyebiliriz ki, eğer küresel problemlere ilişkin farkındalık oluşturabilecek, bu konuda yatırım yapabilecek, beşeri sermayeyi, fiziki sermayeyi haiz, aynı zamanda ortak hareket kapasitesine az çok sahip bir grup varsa ya da görece daha yüksek kapasiteli olan bir grup varsa, o da iş dünyasıdır.*

Az önce iş dünyasındaki parçalı yapıdan bahsettik. Dünyanın her tarafında diğer kesimler daha da parçalı yapıları haizler. Ayrıca siz küresel etkiden bahsettiniz, iş dünyasının küresel bağlantılarından gelen bir etki. Bu tür bağlantıları, evet, bazen emek kesimi de kurabiliyor ama iş dünyası kısmen daha kolay ve daha rahatlıkla kurabiliyor. Yani küresel bir ağ ve fikirlerin yayılmasına ilişkin bir platform oluşturmak mümkün ve bu da aslında iş dünyasının yapabileceği bir şey.

Gerçi bunlar yapılsa da problemlerin çözümü kolay değil. Dediğiniz gibi doğru sosyal sorumluluk projelerinin niteliği önemli, medyatikleşme amacıyla yapılmayan projeler, bir kuruluşun sadece kendi çıkarları için değil, duyarlılık, farkındalık oluşturmak için de çaba göstermesi elbette önemli.

Birleşmiş Milletler'in adını Global Compact koyduğu Küresel Etki Platformu'nun aslında önemli on ilkesi var. Zaten iş dünyası kendi kuruluşlarında sadece bu ilkeleri hayata geçirse, başka hiçbir şeyi yapmaksızın sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunsa, bu bile çok önemli bir adım olur. Oysa söylemi düzgün, sürdürülebilir kalkınmaya niyetli görünen, bu konuda yatırım bile yapan ama kendi pratiği aslında ekolojik krize tam da çanak tutan çok kuruluş var dünyada. Sadece Türkiye'de değil, dünyada. İşte bu ikili duruşa ilişkin de iş dünyası içinde bir duyarlılık oluşturulabilir. Örneğin dünyada farklı ülkelerde ve farklı bölgelerde birçok sektörde oto-regülasyon ya da kendi kendine düzenleme dediğimiz mekanizmalar var. Yani bir kamu otoritesinin düzenleme yapmasına gerek kalmaksızın ya da

ondan beklemeksizin sektörün kendi düzenleme standartlarını ortaya koyması ve bu standartlara uymayanlara farklı cezalar uygulanmasını sektördeki tüm oyuncuların norm olarak kabul etmesi. Bu tür önlemlerin uygulamaya geçirilebilmesi için öncü tutum gerekir. Bu da tabii birçok farklı şeyi bir arada yapmayı gerektiriyor. Kaynak ayıracaksınız, eşgüdüm sağlayacaksınız, farklı şirketlerle, farklı kuruluşlarla, kendi aranızda. Yine bir konsensüs sorunu çıkıyor karşımıza.



AÇ *Şimdi bence şunu kabul etmemiz lazım ki iş dünyasının başkalarından daha iyi yapabileceği işler var. Yapamayacağı işler de var. Bir de devletle birlikte, kamu sektörüyle birlikte yapabileceği işler var. Bir de kamu sektörü dışında başka kimsenin yapamayacağı işler var. Şimdi bence Türkiye'deki tartışmada çoğu zaman özel sektör kamuyla işbirliğini ya sağlıklı oluşturamıyor ya da aslında kamunun yapması gereken işlere kendisi girmeye çalışıyor. Örneğin, kamu mallarının üretimi devletin yapabileceği bir şeydir. Özel sektör bu alana girmese daha iyi olur, yapamaz. Örneğin Türkiye'de eğitimi alalım, temel eğitimin devlet dışında başka bir kurumsal yapı içinde yapılması mümkün değildir. Zaten rakamlar da çok açık, 17 milyon kadar öğrenci var Türkiye'de.*

Özel sektör neyi iyi yapıyor? Tercihleri iyi teşhis edebilir. Tercihler varsa tabii. Tercih yapabileceğiniz bir ortam varsa bu teşhisi en iyi özel sektör yapar. Üretimi etkin bir şekilde yapar ve ihtiyaçlara iktisaden daha anlamlı bir şekilde cevap verebilir. Kamu sektöründe bu yetenek yoktur ya da çok kısıtlıdır. Ama kamu malı üretiminde, yani siyasi alan dediğimiz pek çok kararda da özel sektörün yapabileceği bir şey yoktur. Örneğin ben şu fikrin de tartışılması gerektiğini düşünüyorum: "Ben vergi vermeyeyim, vergi yerine kendi tercihimle kendim kamu yararına işler yapayım." Bu bence öyle çok kolay kabul edilebilecek bir önerme değil.



BE *Katılıyorum. Tercihi siz yapıyorsunuz o zaman.*



AÇ *Kamunun kararının dışına almış oluyorsunuz kendinizi.*



BE *Tabii tabii, çok haklısınız.*



AÇ *Kendi tercihlerinizi kamu tercihi gibi uygulamaya kalkmış oluyorsunuz. Şimdi buna modern devletler aslında müsaade edemezler. Dolayısıyla evet, temel olarak vergilerini ödeyerek iş dünyası sorumluluğunu yerine getirecek, kamusal alanda verilecek kararlar için bir kaynak yaratılması lazım. Ama onun dışında kalan alanlarda kendi faaliyetlerini yapabilir, o açıdan ben bu toplumsal sorumluluk söyleminin çok fazla abartılmaması gerektiğini düşünüyorum açıkçası. Burada sizin de sözünü ettiğiniz Milton Friedman'ın çok eski ilk argümanı vardır: "İş dünyasının yapacağı en iyi iş kâr etmektir. Siz kârınızı edin, geri kalanını kamu alanına bırakın" der. Kamusal alanları savunacak en son kişi olmasına rağmen Milton Friedman bunu söylemiş bir insan. İyi kâr ettiğiniz zaman aslında siz toplumsal sorumluluğunuzun tümünü yerine getirmiş oluyorsunuz. Bence bu argümanın hâlâ inandırıcı bir tarafı var. Çünkü sizin de söylediğiniz, içinden gayet iyi gözlediğiniz gibi, toplumsal sorumluluk faaliyetleri bir paketleme faaliyetine dönüşebiliyor ya da ben kendi tercihlerimi kamu tercihinin önüne koyayım haline dönüşebiliyor.*

Ancak bir de şu var. Örneğin bazı alanlarda ayrımcılık yapılmaması gereği bence kamusal alanla ilgili bir konudur. Yani kadınlara eşit olanaklar sağlamak. İşe alma konusunda şirketlerin eşit

prensipler uygulayarak kadın istihdamını sağlaması. Bu özel sektörün tercihine bırakılabilecek bir konu değil aslında. Bunu kamunun takip etmesi gerekir ama aslında en kolay yolu da, kamunun takibine fırsat vermeyecek şekilde piyasanın en adil şekilde işlemesini sağlayarak iş dünyasının kendi kendini regüle etmesidir. Yani oto regülasyon olursa daha etkin bir şekilde işler bu. O açıdan farklı alanlarda farklı stratejiler izlemesi gerekir diye düşünüyorum iş dünyasının. Belki hiç tartışmadığımız bir konu da şu: İş dünyası önemli konularda liderlik ve örnek tecrübe oluşturma bakımından bir rol oynayabilir. Ben toplumsal sorumluluk projelerinin herkesin önemli olduğunu kabul ettiği konularda yapılmasının çok anlamlı olduğunu düşünmüyorum açıkçası. Mesela, "Toplumsal sorumluluk projesi yapıyoruz, eğitime öncelik vereceğiz" denmesi gibi. Zaten herkes eğitim konusunu istiyor.



BE *Evet.*



AÇ *Ama özellikle kimlerin eğitimi önemlidir gibi, kimselerin pek dokunmak istemediği alanlarda öncülük yapıp, bunun korkulmaması gereken bir alan olduğu konusunda örnek bir tecrübe oluşturmak mesela, bence anlamlı bir toplumsal sorumluluk faaliyeti olur. Yoksa zaten herkesin kabul ettiği bir konu, fikren gelişmemize yardımcı olmuyor. Daha çok bir paketleme oluyor ve dediğiniz gibi, promosyonunu yapmadığınız zaman anlamsızlaşıyor şirket açısından. Promosyonunu yaptığınızda da faaliyeti yapmaya harcadığınız kaynak kadarını promosyon için harcıyorsunuz. Bunlar anlamlı şeyler değiller.*

Benim 80'li yıllarda iş dünyasına giren arkadaşlarım var. Ben hiç iş dünyasında

çalışmadığım için onların tecrübesinden yararlandım. Bu arkadaşlar günde 16 saat çalışmaları talebi ile işe alınırlardı ve hiç kimse de itiraz etmezdi. Benim arkadaşlarımın tümü 15-16 saat, gerekirse hafta sonları çalışarak iş dünyasında tutunmaya çalıştılar. Benim şimdiki öğrencilerimin hiçbirini günde 16 saat çalıştıramazlar. Öyle bir kültürel değişim yaşandı Türkiye'de. Dolayısıyla şirketlerden beklentiler de o anlamlarda değişiyor tabii. Yani çalışacağı yeri de ona göre seçiyor. Bu şekilde iş seçen insanların çalıştıkları firmalar da tabii farklı davranmaya başlıyorlar.



IÖ *Özel sektörün yapabileceklerine bir şey eklemek istiyorum. Örneğin özel sektör güzel fotoğraf çekebiliyor, yani durumun fotoğrafını çekiyor, sorunu açıklıkla tanımlıyor. Farkındalık yaratabiliyor, ama fark yaratmak için bir adım daha atmak gerekiyor, yatırım yapmak, eşgüdüm sağlamak, kamu ile konuşmak gerekiyor. Çok zor bir şey kamu ile konuşmak. Sözgelimi Sabancı Üniversitesi'nde birkaç projemiz var eğitim konusunda. Özellikle eğitimde, özellikle cinsiyet eşitliği konusunda. Bu minik projede bile çok zorluk çekiyoruz Milli Eğitim Bakanlığı'yla iletişimde. Bu iletişimi, hatta etkileşimi kamu ile çok çeşitli ilişkiler içinde olan özel sektör daha iyi başarabilir diye düşünüyorum. O nedenle özel sektör kamu hizmetlerinin üretimini ikame etmek yerine kamu mallarının, hizmetlerinin iyileştirilmesi için çaba gösterebilir.*



BE *Edelman Trust Barometer [Edelman Güven Barometresi] 2016 raporunda kamuoyunun iş dünyasına duyduğu güven konusunda bazı saptamalar var.*[94] *Burada özel kesimin finansal performansının yanı sıra topluma dönük çalışmaların gittikçe daha fazla önem kazandığı ortaya çıkıyor. On kişiden sekizi özel kesim kuruluşların kârlarını artırırken toplumun sosyal ve ekonomik koşullarını da iyileştirebileceklerine ve toplumsal sorunların çözümünde özel kesim kurumlarının liderlik rolü üstlenmesinin gerektiğine inanıyor. Çevre koruma girişimleri, sağlık ve*

eğitim alanında çalışmalar, yoksullukla mücadele özel kesimin sorumluluk alanları arasında görülüyor ve böyle düşünenlerin oranı giderek artıyor. İş insanları ve yöneticilerin kısa dönemli finansal sonuçlar, lobi çalışmaları vb. üzerinde çok fazla odaklandıklarına, buna karşılık istihdam sorunlarına ve uzun vadeli toplumsal sorunlara yeterince eğilmediklerine inanılıyor. Araştırmaya katılanların yüzde 80'i CEO'ların toplumsal sorunlara ilişkin tartışmalarda daha fazla öne çıkması gerektiği görüşünde.

Milton Friedman'ınki çok inandırıcı, güzel yazılmış bir makaledir, ama göründüğü kadarıyla pek ikna edici olmamış. Bu eğilimler onu gösteriyor bence. Hele bizim kurucu neslimize baktığınız zaman Türk sanayisinin öncü girişimcilerinin Friedman'la taban tabana zıt görüşte olduğu bence çok açıktır. Onlar her sorunu kendi sorunları olarak kabul etmişler. Yani "Biz varız burada, biz bunun da sahibiyiz, biz şunun da sahibiyiz. Bu devlet zaten kaynakları kısıtlı bir devlettir. Bu işler bizden beklenir, bizden beklenmelidir." Dolayısıyla bir yerde bir çizgi çizmek gereği var galiba. Elbette öbür görüş de savunulabilir, doğru dayanakları olan bir görüş olduğu için, ama acaba şöyle denebilir mi: Özel kesimden asıl beklenecek olan toplumsal sorumluluk, özünde bir toplumsal öncülük yapmak olmalıdır. Bazı görüşlerin öncülüğünü yapmak olmalıdır. Bazı yeni ufuklar açmak, bazı kalıpları kırmak olmalıdır. Yoksa kendi tercihlerine göre paralar harcamak, sizin biraz önce ifade ettiğiniz gibi devlete ait olan tercihleri o alanın dışına çıkartmak değildir. Böyle denirse belki bir yaklaşıma ulaşılabilir diye düşünüyorum. Orada da çizgiler pek net olmamasına rağmen.

Biraz hayırseverlik kavramı üzerinde durabilir miyiz? Ali Hocam, sizin çalışmalarınız var bu konuda.

Şöyle söylersem acaba doğru özetlemiş olur muyum? Türkiye Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) için hazırladığınız, 2016 tarihli Türkiye'de Bireysel Bağışçılık ve Hayırseverlik raporunda[95] bizim yurttaşlarımızın yaptıkları hayırseverlik harcamalarının gelirlerinin yüzdesi olarak dünya standartlarının çok da gerisinde kalmadığı sonucu çıkıyor. İnsanlarımızın hayırseverlikte bir eksikliği yok gibi görünüyor.



AÇ *Yok.*



BE *Ama bunların ne şekilde yapıldığına, nerelere yapıldığına baktığımız zaman, daha çok doğrudan yapılan harcamaların tercih edildiği,*

bir kurum aracılığıyla yapılan harcamaların çok fazla tercih edilmediği, eğer bir kurum aracılığıyla yapılacaksa da kamu kuruluşlarının tercih edildiği ve sivil toplum kuruluşlarının öne çıkmadığı görülüyor, değil mi?



AÇ *Evet.*



BE *Burada özel kesimimizin sivil toplumla ilişkilerinde bir eksikliğe mi işaret edilmiş oluyor? Yarattıkları sivil toplum örgütlerinin ayakta tutulmasına, onlara destek sağlanmasına yönelik bir sorun olduğu anlamına mı geliyor bu? Çünkü görünüşte bir sorun var. Yani bu kurumlara güven yok aslında.*

Temelde, "Ben kendim vereyim, fakire yardım edeyim, okul yaptırayım" diye düşünüyor vatandaş, ama bir yandan da ciddi bir potansiyel olduğu belli. Bizim vatandaşımızın hayırsever niteliği var ve bu amaçla harcama yapıyor. Bu saptamadan desteklediğimiz, oluşturduğumuz sivil toplum örgütleri açısından nasıl sonuçlar çıkaralım? Daha mı iyi pazarlayalım bunları? Bu vatandaşlarımızın bu eğilimlerini daha organize bir şekilde harekete geçirmek için yapabileceğimiz şeyler var mı? Bu konuda söyleyecek şeyleriniz var mı?



AÇ *Bence çok güzel özetlediniz. Bütün araştırmanın en temel bulgusu sizin söylediğiniz konudur. Çok merak ediliyordu, çünkü Türkiye hayırseverliğiyle övünen bir toplum. Ve biz araştırmada "Bu toplum hayırsever değildir" sonucuna varsaydık, o zaman tabii bir çelişki olacak ve bu da rahatsızlık verecekti.*

Şimdi şu anlamda söylediğimiz doğru. Batılı anlamda, "Sana paramı vereyim, sen de bir kayıt tut, aldığına dair bana bir makbuz ver" şeklinde bağış verme Türkiye'de Batı düzeyinde değil. Ama enformel olarak tanıdıklara, genelde tanıdık-komşu-akraba çemberi içindeki insanlara doğrudan yapılan yardımları yaklaşık değeriyle hesaba kattığımızda,

Türkiye'deki yardım ve hayırseverlik için harcanan paranın düzeyi İngiltere düzeyinde. İspanya'nın çok üzerinde, ama tabii İspanya'daki araştırmacılar "Enformel olarak bağış yapıyor musun?" diye bir soru sormuyorlar. Ben büyük ihtimalle yapmıyorlardır diye varsayıyorum.



İÖ *Büyük ihtimalle yapmıyorlardır. Doğru.*



AÇ *Ama Türkiye'de böyle bir olgu var. Zaten ekonominin de önemli bir bölümü enformel. İnsanların gelirlerinin hesabı resmi olarak aslında tutulmuyor. Dolayısıyla bunu bağış olarak değerlendirme geleneği de yok. Yine bu noktadan hareketle vakıflar da "Ben vakfiye ile çalışan bir kurumum" diye varsayıyorlar. Eldeki parayı harcıyorlar vakıflar. "Para üreteyim, insanlardan para talep edeyim, o parayı kendi tercihlerim doğrultusunda kullanayım" çabasında olanlar bir elin parmaklarıyla sayılacak kadar az. Örneğin TEMA bunu yapıyor Türkiye'de benim bildiğim, onun dışında da açıkçası aklıma gelen Lösemili Çocuklar Vakfı (LÖSEV) var. Bunun dışındaki vakıflar para üretmek, para toplamak için çaba sarf etmiyor. Organizasyonları buna elverişli de değil aslında. Çünkü onu yapabilmeniz için vakfın biraz saydam olması lazım. Bütün hesabının açık olması lazım, bunun sorumluluğunu yerine getiriyor olması lazım. Türkiye'de böyle bir gelenek henüz oluşmuş değil. O açıdan bence bir prensip olarak eğer bir vakıf desteklenecek ise bunun bir eşdeğer fon gibi bir şekilde yapılması lazım. Vakıf kendisi de gelir elde edebilmeli ki bu kapasiteyi geliştirsin. Benim aklıma gelen bir pratik öneri bu olur. Onun dışında*

vakıfların örneğin para toplamak istedikleri takdirde alabildiklerini de görüyoruz. Bizim araştırmadan çıkan önemli bir bulgu da bu. Vakıf gidiyor, isterse para alabiliyor.

Bunun gündelik yaşamdaki örneği dilenciye verilen para. Bizim araştırmada çıkan bir sonuç dilencilere verilen paranın önemli bağış kalemlerinden biri olduğu. Sizden birisi para istediği zaman siz veriyorsunuz parayı ve hiç kimse de sormuyor bu para nereye gidiyor diye. Büyük ihtimalle de profesyonel bir insana veriyorsunuz. Ama istendiği zaman veriliyor. Dolayısıyla istemeyi bilmek ve onun etrafında vakfı organize etmek bence çok önemli.

Yoksa Türkiye'de hayırseverlik eksikliği yok. Ama bu enformel olmanın getirdiği, nasıl diyeyim, içe kapalı bir yapı var.

Yani tanıdığınız insana para verdiğiniz zaman aslında siz bir anlamda bir ağı da kendi lehinize kullanma gayreti içinde oluyorsunuz. Bugün ben sana veriyorum, yarın da sen bana yardım edersin gibi bir ilişkiye girmiş oluyorsunuz. Halbuki bir derneğe para verdiğiniz zaman o paranın somut olarak nereye, kime harcandığını hiçbir zaman bilmeyeceksiniz.



BE *Öyle.*



AÇ *O daha modern bir iletişim. Öbürü daha çok mahalle yaklaşımı, kendi mahallenizdeki insanlara yardım ediyorsunuz, onlar da sizi, "İyi insandır, herkese yardım eder" diye biliyor. Siz de bunun avantajını yaşıyorsunuz. Bu tür bir ilişki ağının kırılması lazım modern hayırsever ya da filantropik bir döneme geçmek istiyorsak. Memlekette bunun*

için yeterli kaynak var ama neye harcanıyor bu kaynaklar, yerel sorunları çözmeye harcanıyor. Daha global perspektifin olmaması da bu sebepten aslında. Bir örnek vermek isterim. Endonezya'da deprem oldu, sonrasında Açe kentine tsunami geldi. Hatırlarsınız, o zaman Başbakan, "Yardıma ihtiyacı olanlara yardım etmek her hayırseverin görevidir" gibi bir çağrı yaptı. "Yardım etmiyorsunuz, yardım edin istiyoruz" dendi, neredeyse hiç kimse yardım etmedi.

Türkiye'den giden yardım son derece kısıtlı kaldı, niye? Çünkü insanlar, "Ya niye Endonezya'ya yardım edeyim, bizim mahalledeki birisine, bizim kapıcıya ya da beraber çalıştığımız başka birine para versem daha iyi" diye düşünüyor. Aslında bu, hiyerarşik yapıyı sürdürmeyi de amaçlayan bir yardım oluyor. Oysa global bir vizyonla ihtiyaca liyakat temelinde cevap veren bir yapı lazım. Türkiye'de bu konudaki en önemli eksik, kaynaktan çok bu.



BE *STK'lar ile özel kesim ilişkisini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sivil toplumun veya işte "üçüncü sektör"ün oluşmasında bizim özel kesimimizin rolü ne kadar oldu acaba? Biz kendi penceremizden baktığımız zaman bu sanki çok önemliymiş gibi geliyor bize, çünkü çok uğraşıyoruz derneklerle, vakıflarla. Kuruluşumuzun geçmişinde de var, günlük yaşamımızda da var. Günlük çalışma hayatımızın bir parçası aslında desteklediğimiz vakıflar, dernekler, bunlarla olan ilişkilerimiz, bunların faaliyetleri, bunlara destek sağlamanın yolları. Ama Türkiye'de özel kesim kuruluşları "üçüncü sektör"ün gelişmesinde gerçekten önemli bir rol oynadı denebilir mi, güvenilir kaynaklara dayanarak bu söylenebilir mi? Bu ilişki yıllar içinde nasıl gelişti, sağlıklı mı değil mi; bu konuda benim subjektif izlenimler dışında güvenilir bilgim doğrusu yok. Bu konuda acaba düşünceleriniz var mı, söyleyebileceğiniz şeyler var mı?*



10 *Ben burada "Evet ama yetmez" diyeceğim. Habitat ve 1999 depremi sonrası, 2000'lerin başı, özel sektörün Türkiye'de sivil toplumun gelişmesindeki rolü bağlamında eşik noktası olarak kabul edilebilir.*

Özel sektörün doğrudan kendisinin öncülük ettiği kuruluşlar ve o kuruluşların önayak olduğu diğer kuruluşlar ve belki ilham verdiği başka kuruluşlar ortaya çıktı. Ama bunların yetmediğini, bu kadar sorunlu, bu kadar katmanlı bir toplum için yetmeyeceğini düşünüyorum. Sizin de söylediğiniz gibi sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesi, özgürce çalışabilecekleri demokratik bir ortamın varlığına bağlı. Burada da yine bir yumurta tavuk ilişkisi var. Bir kısırdöngüden bahsettik, sivil toplum gelişecek ki demokratik talepler ortaya çıksın, kamuoyunda tartışılsın ve demokrasi gelişsin. Demokrasi gelişecek ki sivil toplumun hakları garanti altına alınsın, serbest toplanma özgürlüğünden ifade özgürlüğüne, örgütlenme özgürlüğüne tüm özgürlükler güvence altında olsun. Bu kısırdöngüyü bir yerde kırmak ve cesur davranmak lazım. Zaten özel sektör, dediğim gibi bir yere kadar bir ölçüde cesur da davrandı. Günümüz koşulları biraz daha farklı 90'lardan 2000'lerden, müthiş bir kutuplaşma var. Her şeyin ideolojik bir boyutu var ama yine de bunu yapmazsak, yapılmazsa zaten demokrasinin geleceği iyice tehlike altında olacak.

Siz iş insanlarının kendi iş alanları dışında toplumsal sorunlarla ne düzeyde ilgili oldukları konusunda ne düşündüğümüzü soruyorsunuz. Ben bunun çok sınırlı örneği olduğunu düşünüyorum. Birkaç sivil toplum girişimiyle, bazı özel sektör kuruluşlarının raporlarıyla, biraz önce de sözünü ettiğim fotoğraf çekme süreciyle sınırlı kaldığını düşünüyorum. Bir aşama öteye geçip fotoğrafını çektiği sorunu düzeltmek, çözmek için çok gayret sarf etmediğini düşünüyorum. Aslında bilinç eksikliğinden ziyade belki toplumun sorunlarını kendi çıkarlarıyla, kendi geleceğiyle ilişkilendirmede bir mekanizma eksikliğinden söz edebiliriz. Endişe ya da korku olabilir. Bir adım öteye geçse başına gelebileceklerden korkuyor olabilir. Nitekim örnekleri görüldü, iktisadi çıkarlarına zarar gelebiliyor. Vergi memurları kapıyı çalabiliyor.



AÇ *"Örgüt üyesi olmak" diye bir kavram var.*



IÖ *Türkiye'de zaten sivil toplumla ilgilenmek, herhangi bir örgütün parçası olmak zor. Örgüt zaten çok ağır, çok yüklü bir kelime. Bir soru da insanların kendi vakıflarını kurmak istemeleri sağlıklı bir eğilim mi, yoksa yine toplumumuzda hep gündemde olan güven eksikliği sorunundan mı kaynaklanıyor? Kesinlikle güven eksikliğinden kaynaklandığını düşünüyorum. Bir de kendi kuruluşunun geleceği, kendisinin, hatta ailesinin geleceğiyle bu toplumun geleceğini ilişkilendirmemekten ya da bu bağlantıyı çok net kurmamaktan. Bugün yaşadığımız bütün rejim sorunlarının içeriklerine bakarsak diyebiliriz ki iş dünyası ve iş dünyasının önayak olduğu sivil toplum kuruluşları daha çok uğraşmalı demokrasi meselesiyle. Bunun yalnızca bir rapor yayımlayarak yapılacak bir şey olmadığını düşünüyorum. Tek yönlü bir şey de değil, çeşitli katmanlarda, çeşitli düzeylerde, çeşitli araçlarla yapılacak bir şey.*



BE *Bu güven eksikliğine dayanıyor dediniz. O zaman da işte ne oluyor? Bir kere parçalı bir yapı çıkıyor. Farklı kuruluşlar tarafından aynı alanda çalışan birden fazla vakıf kuruluyor. Bunların hiçbiri de yeteri kadar birikim ve yetkinlik sahibi olamıyor, kaynaklar açısından da belirli bir kritik eşiğe ulaşamıyor.*



IÖ *Ben iş dünyası başka yerlerde ne yapıyor sorusuna ilişkin birkaç ülke örneğini inceledim. Ne yapıyor iş dünyası diye. Bize benzer bazı ülkelerde, örneğin Şili'de Fundación Chile diye bir vakıf var. Şili Vakfı diyelim, 67 özel sektör kuruluşu bir araya gelerek kurmuş. Çok spesifik bir kuruluş, amacı ve vizyonu var. Biz eğitime odaklanacağız, inovasyon yapabilecek nesiller yetiştirilmesine odaklanacağız. Becerilerin geliştirilmesine odaklanacağız. Böylece kendi kuruluşlarımızın ve daha sonra da Şili'nin dünyada rekabet*

gücü gelişecek, artacak diyorlar. Başka ülke örnekleri de var. Uruguay'da var. Arjantin'de var. Avrupa'da da tabii var.

Sadece özel eğitimden de bahsetmiyor bu Şili Vakfı. Aynı zamanda devlet okullarında eğitiminin iyileştirilmesi gerektiğini saptıyor, yani bu sorunun önce fotoğrafını çekiyor. Nitekim PISA'daki skorları da epey yükseldi Şili'nin. İlginç bir örnek. Özetle, iş dünyasının yapabileceği çok şey olduğunu düşünüyorum ama sizin de dediğiniz gibi bu bölünmenin, rekabetin yarattığı parçalı yapının bütün bunlara engel olabileceğini de görüyorum.



BE *Bana öyle geliyor ki Türkiye'de devletin taşıdığı ağırlık sadece şirketler için değil, bu sivil toplum örgütleri için de geçerli, hem belki de daha fazla. Devlete ters düşmeme, devlete yakın olma, mümkün ise devletin olanaklarından yararlanma gibi kaygılar bence ister istemez bu çabaları kısıtlıyor. Zaten bizim sivil toplum tanımına bazen yanlışlıkla dahil ettiğimiz bir yarı resmi kuruluşlar gerçeği var Türkiye'de, ki bunlar çok büyük temsil gücüne sahipler. Bunlar göz ardı edilecek kuruluşlar değil. Odalar Birliği ve onun şemsiyesi altındaki birçok oda, kanunla kurulmuş sivil toplum örgütleri. Çok büyük bir temsil güçleri var, çok büyük finansal olanakları var ama adı üzerinde, zaten yarı resmi kuruluşlar, dolayısıyla sizin söylediğiniz işlevi yerine getirmeleri hiçbir şekilde mümkün değil. Yön verici, yol açıcı bir talebi bu kuruluşlardan beklemek mümkün değil. Gönüllü kuruluşlar arasında da benzer nedenlerle mecburiyetten doğan veya endişeden, korkudan doğan eğilimler elbette var.*

O nedenle etkinlik ister istemez azalıyor. Devletin yörüngesinde kalma durumu söz konusu. Kamu da tabii onları kontrolü altına almayı oldukça yararlı buluyor. Bunların hepsi belirli bir üye tabanına hitap eden kurumlar olduğu için böylece bir karşılıklı alışveriş doğuyor.



AÇ *Ama şimdi ben 90'lı yılları hatırlıyorum. 90'lı yıllarda sivil toplum bugünkünden çok daha aktifti. Çok canlı bir anayasa tartışması yaşandı. TÜSİAD bu konuyu gündemde tutmasaydı bu kadar tartışılır mıydı o dönemde ya da sonucu ne oldu, bunlardan bağımsız*

söylüyorum. Pek çok değişiklik o dönemde çok etkili rol oynamıştı. Keza TESEV'in de benzer şekilde çok etkin faaliyetleri oldu. Yolsuzluk konusuyla ilgili mesela. Sivil toplumun şu anda sessiz olmasının esas nedeni aslında siyasi ortam... Bu siyasi ortamın değişmesini bekleyerek de pek bir şey olmayacaktır. O açıdan bu tür ortamlarda sivil toplumun etkili olabilmesi için belki daha net bir tavır koyup risk almaya değecek değerler aramak lazım.

Bu belki iş dünyasının yapabileceği bir şey değil, ama en azından bunun gelişmesine olanak sağlayacak bir ortamın savunuculuğunu yapmak açısından destek olabilir iş dünyası. Yoksa iş insanlarının gidip bir derneğe ya da bir kuruluşa üye olup bütün iktisadi faaliyetini riske atarak yapabileceği bir şey değil. Benim sırtımda yumurta küfesi olmadığı için konuşması çok kolay. Yok "İş dünyası şuna destek versin, buna destek versin..." Bunu söylemesi çok kolay. Ancak iş dünyası bir gelişme olduğu zaman, yani sivil toplum bir şey yaptığı zaman buna kayıtsız kalıyorsa, bence o daha ciddi bir şeydir. Bugün iş dünyasının yapabileceği tek şey en azından kayıtsız kalmamaktır. Kayıtsız kalmamanın getireceği riski alacak iş dünyası liderleri olacaktır diye düşünmek herhalde çok doğal.



BE *Bir örnek olarak Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK) meselesini alabiliriz. Bu konuda TÜSİAD çok çalıştı. Ben de o çalışmaların içinde oldum. TÜSİAD'ın şöyle bir derdi var. Üretim gücüne baktığınız zaman, istihdam gücüne baktığınız zaman, ihracat gücüne baktığınız zaman, TÜSİAD'ın çok büyük bir temsil gücü var. Ama hepsi hepsi birkaç yüz üye. O üyeler içinde sesi daha çok çıkan birkaç önde gelen kuruluş. O zaman temsil gücü yokmuş gibi algılanabiliyor belki. Ama aslında öyle değil, üretim gücü olarak çok büyük bir temsil gücü var. Fakat iş dünyasındaki mevcut parçalı yapı sizin arzu ettiğiniz platformun oluşmasına olanak vermiyor. Bunu siyasetçilerimiz de pek istemiyor aslında, doğrusunu isterseniz. Zira söz hakkı onlarda ve herhangi bir şekilde paylaşmak istemiyorlar. "Fikir almaksa zaten alıyoruz" diyorlar herhalde. "Geliyorlar, biz onları ağırlıyoruz, kahve*

de ikram ediyoruz, konuşuyoruz, fikirlerini biliyoruz zaten, yayınlarından belli, demeçlerinden belli."

Ama işte Avrupa Birliği'nin zorlaması, Avrupa Birliği'nin kabul edilmiş bir mekanizması olması vb. nedenlerden bu Ekonomik ve Sosyal Konsey meselesi bir noktada kabul edildi. Yasalaştı. Ondan sonra da galiba toplam dokuz toplantı mı ne yaptı, ama bir daha da toplanamıyor.



İÖ *Hatta Anayasa'ya girdi.*



BE *Girdi, evet. Evet, doğru. Fakat hiçbir etkisi yok, toplanmıyor. Sadece TÜSİAD değil, temsil iddiasında olan birçok oluşum var. Yarı resmi kuruluşlar var, Odalar Birliği var, TÜSİAD var, MÜSİAD var, TÜRKONFED var, şimdi ESK'ya bunların hangisini çağıracaksınız? Aynı sorun işçi kesiminde var. Aynı sorun kamunun kendisinde var. Kamuda ekonomiden sorumlu birkaç bakan var zaten; öyle dönemler yaşadık ki birbirleriyle diyalogları çok sınırlı, konuşmuyorlar. Birbirleriyle aynı masaya oturmaktan kaçınıyorlar. İşte hep gelip eninde sonunda toplumun bu sorununa bir yerde ne yazık ki çarpıyoruz. Parçalanma, farklılaşma, farklı görüşlere tahammülsüzlük Ekonomik ve Sosyal Konsey'in de çalışmasını önledi, ortadan kaldırdı. Ama iş dünyası bu konuda çalışmadı değil, herkesten fazla çalıştı. Bunu çok güvenerek söyleyebilirim.*



AÇ *Ben yine de ümitvar olmak gerektiğini düşünüyorum. Aslında böyle hassas konuların tartışılmasının iş dünyasına bırakılmasının da haksızlık olduğu kanısındayım. Ama daha teknik birtakım konular var ki doğrudan iş dünyasıyla alakalı. Örneğin Türkiye'de iktisatçılarla konuştuğunuz zaman reform yapılması gerektiğini söylüyorlar. Yapısal reformlar. Uzun dönemli reformlar bunlar, bugün düğmeye bassanız 20 sene sonra belki sonucunu alacaksınız. Ama bunu 2002'de yapmış olsaydık, 15 sene önce...*



BE *Evet, şimdi meyvelerini topluyorduk.*



AÇ *Dolayısıyla böyle eleştiriyi eğer iş dünyası yapmayacaksa, akademisyenler, iktisatçılar mı yapacak? Onları kimse dinlemiyor. Dolayısıyla çok büyük bir fırsat zaten kaçtı. 15 senelik bir fırsatı kaçırmış durumdayız. Belki bugün yapılsa bir 10 sene sonra yine belki bu hükümetin sonucunu alacağı bir reform haline dahi getirilebilir bu. Yani bu iş, siyasi hesaplarla bir sonraki nesle bırakılamaz. Dolayısıyla teknik bir tartışma bu. Bunun iktisatçılar tarafından yapılması sağlanabilir. Herkes davet edilebilir. Çünkü bu akademisyenlerin yapacağı bir iş değil. Siyasetçiler zaten bu işi yapmak için yeterli birikime de sahip değiller, onlara da haksızlık olur. Ama iş dünyası yapabilir. Şimdi biz ne diyeceğiz siyasetçiye? Diyeceğiz ki, "Siz yapısal reform yapın." "Bulun birilerini, yazsın, getirsin, yapalım" diyecekler büyük ihtimalle. Onlar da anlamıyorlar durumun acilliğini açıkçası.*



BE *Hayır hocam, tam tersine. Onlar bize diyorlar ki, "Siz anlamazsınız. Biz anlarız" diyorlar. Ben size bir raf dolusu rapor gösterebilirim, iş dünyasının yapısal reform talep ettiği rapor gösterebilirim. Hiçbiri dikkate alınmamıştır, kim tarafından dikkate alınmadı? Muhalefetteyken alkışlarlar, "Evet, bunlar gereklidir, bakın TÜSİAD söylüyor" derler. Ama iktidara geldikleri andan itibaren "Siz kendi işinize bakın" derler. "Siz bizim işimize karışmayın" derler. Yani bu Ekonomik ve Sosyal Konsey benzeri bir mekanizma çalışsaydı, sizin biraz önce belirttiğiniz gibi bir tartışma, daha da iyisi bir konsensüs sağlama mekanizması olabilseydi, belki daha etkili olurdu. Yine danışma amaçlı olur, şu olur, bu olur, ama bir konsensüstür, ilan edilir, tutanakları vardır, bir şeyler kayda geçmiştir, bir kamuoyu baskısı oluşur vs. Bu konuda TÜSİAD ve belki benzeri bir iki kuruluş tamamen yalnız kaldı yıllarca.*

Durum böyle olunca, eldeki tek araç manşet yaratmak ve basın kanalıyla, medya kanalıyla dikkati çekmek, kamuoyu oluşturmak ve kamu

yönetimi üzerinde bir baskı unsuru oluşacağını temenni etmekti. Çünkü başka dinleyen yok. Bu da tabii tepki çekiyor. Niye kamuoyunun önünde bizi eleştiriyorsunuz deniyor. Gelin, kapımız size her zaman açık. Buyurun. Hep bu söylenmiştir. Sizi dinlemeye hazırız, kapımız açık ama kamuoyunun önünde, açık yerde konuşmayın denmiştir. O zaman zaten o araç da gidiyor elden. Hiçbir şey kalmıyor ortada. Batı ülkelerinde gördüğümüz TÜSİAD benzeri kurumlar, Almanların BDI'si, İngilizlerin CBI'si, Fransızların MEDEF'i, bambaşka çalışan, bambaşka etkileri olan, saygı gören, yazdıklarına çizdiklerine itibar edilen kuruluşlar ve bu bizde maalesef yok. Olmayınca da kamu-özel kesim ilişkileri de sağlıklı bir temele oturamıyor.



AÇ *Ufak bir not, gelmeden baktığım için, değişik araştırmalarda "TÜSİAD ve iş dünyasına güven" diye sorulmuş. Baktım, 90'ların ortasında, 96 yılında en üst noktada güven var. Şu anda yüzde 50'ye inmiş durumda. Yani eğilim aşağıya doğru. O açıdan bir şeyler yapılması lazım herhalde.*



BE *Kesinlikle, yoksa baş aşağı gidiyoruz.*



IÖ *Ben dünyanın farklı yerlerindeki ESK örneklerini inceledim. İş dünyası nasıl ESK'lara dahil oldu? Aslında bütün dünyada bu tür konseylerin, yani bütün ekonomi çapında oluşmuş ve çok katılımcıya sahip konseylerin artık çok fazla işlemediği görünüyor. Hatta ESK'ların anavatanı Avrupa'daki gelişmeler bile Türkiye'dekine oldukça benzer. Bizde Ekonomik ve Sosyal Konsey 2010'da Anayasa'ya girdi ama 2009'dan beri toplanamıyor. Eskiden toplanıyor, bir şey çıkmıyordu, şimdi toplanamıyor bile. Avrupa'da da benzer bir durum var.*

ESC, 2007 Lizbon Antlaşması'ndan sonra Avrupa Anayasası'na giriyor. 1957'den beri var olduğu halde, bir kurum olarak ve gerekliliğinin altı çizildiği halde, özellikle 90'lardan

beri daha da resmileşiyor kurumsal olarak, ama beklenenin tam tersine etkinliğini yitirmeye başlıyor hem Avrupa düzeyinde hem ulusal düzeyde. Yani birçok ülkede artık işlemediği düşünülüyor. Daha etkin işlediği ülke örneklerine baktım, bunlar daha az katılımcılı, sınırları çok belli, belli konu ve sorunlara odaklanan ve katılımcıların nasıl katılacaklarına ilişkin kuralların çok açık ve net olduğu platformlar. Bunların bir kısmı da sadece özel sektör inisiyatifi. Devlet yok aralarında.

Devlet şöyle var, Hollanda örneğine baktım. 33 kişi var, 11, 11, 11 diye alınmış. İlk iki 11'in ne olduğunu tahmin edebilirsiniz, emek ve iş dünyası. Diğer 11, crown members diyorlar. Onlar da siyaset dünyasının temsilcileri değil, bağımsız uzman konumunda aktör. Yani mesela Merkez Bankası başkanı geliyor, Merkez Bankası başkanı kurumsal olarak üyesi. Bakanlar, bürokratlar ise ancak davet ediliyor. Avusturya örneğinde 21 kişi galiba, daha da küçük, yine özel sektör inisiyatifi, tamamen bağımsız. Mutlaka çok önemli şeyler tartışıldığı için devlet erkânı gitmek durumunda oluyor toplantılarına. Çok düzenli toplantılar bunlar.

Fransa'da ise 189 kişilik bir konsey var, yani büyük ve çok geniş katılımın olduğu bir kurum. Fransa'da devlet geleneği Türkiye'ye çok benzer. Devlet geleneğinin benzediği, bürokratik geleneğin ve merkeziyetçi devletin bize benzediği ülkelerde, AB içinde olsalar bile, aslında ESK'lar küreselleşmeye ve çokuluslu hale gelmeye dayanabilmiş değiller. Daha önce 80'lerde, 90'larda iyi işleyen, hatta uluslarüstü organları, kurumları destekleyen, bunların kurulmasına katkıda bulunan ESK'lar tam da o kurumlar kurulduktan sonra, yani AB gerçekten AB olduktan sonra etkinliklerini yitirmişler. Avrupa'nın birçok yerinde böyle bu.

İspanya'da ESK toplanıyor, hemen hemen düzenli toplanıyor ama orada daha önce 1977'de anayasa yapılırken özel sektörün oluşturduğu bir çatı örgüt var ve bu örgüt katılıyor. İçinde bir sürü kırılma ve parçalanma elbette vardır, ama tek kuruluş olarak katılıyor.

Türkiye'de de yapılabilecek şey belki bir platform oluşturmak olabilir. Ya da ilk önce iş dünyası içinde bir platform oluşturabilmek, daha sonra toplumun diğer örgütlenmiş sivil kesimleriyle ilişki kurmayı becerebilmek, başarabilmek.



BE *Kamu olmasa da...*



İÖ *Evet, kamu olmasa da bunu yapmak lazım. Ayrıca iyi işleyen konseylerin mutlaka Ekonomik ve Sosyal Konsey gibi çok geniş kapsamlı olması gerekmiyor. Japonya'da örnekleri var, Şili'de var. Eskiden Kore vardı ama o artık öyle eskisi gibi işlemiyor. Eskiden, korumacı bir ekonomi, koşulları çok belli, küreselleşmiş oyuncular çok az, çok farklıydı o dönem. O koşulları yakalamak bugünün dünyasında mümkün değil. Bu kadar çok yabancı oyuncunun ve bu kadar akışkan sermayenin varlığı koşullarında bunları yapabilmek eskisi gibi mümkün değil. Genelde daha iyi işleyen konseyler, çok spesifik, ölçülebilir çıktıları olanlar. Hatta sektörel konseyler oldukça yaygın dünyada ve iyi işleyen konseyler arasında bunların sıklıkla altı çiziliyor. Latin Amerika'da, Şili'de. Brezilya'da özellikle Lula döneminde vardı bunlar, gerçekten iyi işliyordu. Yani o sektörün en iyi oyuncularını bir araya getiren, yeterince geniş kapsamlı ve o sektörün çok spesifik problemlerine odaklanan. TOBB'un sektör konseyleri var, komiteleri var ama tabii TOBB'un yapısı itibariyle zaten orada yapısal bir problem var önümüze çıkan.*

Dediğim gibi, kamunun olmayacağı ama özel sektörün olabildiğince geniş temsil edilebileceği ve diğer kesimlerin de olabildiğince geniş temsil edilebileceği, hatta akademisyenleri, uzmanları, emek ve iş dünyası dışında da bu konularda uzmanlaşmış aktörleri içine alan çok oluşum var dünyada. Bir de kamu, böyle bir oluşumun sözünü bir biçimde dinlemek durumunda kalıyor. O piyasanın gerçek oyuncuları bunlar.

Ben Türkiye'de iş dünyasıyla akademinin, ya da düşünce insanlarının da çok sınırlı iletişimleri olduğunu düşünüyorum.



BE *Çok haklısınız.*



İÖ *Birçok ülkeye nazaran.*



BE *Her konuda, teknik konular dahil olmak üzere. Teknolojik konular dahil olmak üzere. En rahat olunması gereken mühendislik konuları dahil olmak üzere.*



IÖ *Aslında buna ilişkin söylem hem kamuda var hem de özel sektörde. Üniversitelerde de var. Üniversite-sanayi işbirliği. TÜBİTAK'ın önemli inisiyatifleri var, yaptığı iyi şeylerden biri, ama sınırlı elbette. Sosyal bilimlerde ise hiç olmadığını düşünüyorum. Birçok ülkede bunun çok iyi örnekleri var. Benim İspanya'da çalıştığım III. Carlos Üniversitesi'nin bünyesinde yer alan Juan March Vakfı, özel sektörün kurduğu bir vakıf. İspanya'nın sosyal bilimlerde dışarıya en açık kuruluşu denebilir; en iyi doktora tezlerinin, yüksek lisans tezlerinin yazıldığı yer burası. TÜSİAD sosyal bilimler alanında burslar verebilir, doktora programlarını destekleyebilir. Belki bir enstitü kurulabilir. Sosyal bilimler enstitüsü. Sadece bu memleketin problemlerine odaklanabilir ya da farklı dönemlerde belli problemler seçilebilir.*



AÇ *Aynı şey Lizbon'da da var benim bildiğim. Doktoralı 400 sosyal bilimcinin çalıştığı dev bir bina ve bu da tamamen özel bir inisiyatifle başlamış.*



IÖ *Örneğin özel sektörün önemli bulduğu konular olabilir. Bu konularda çalışacak doktora öğrencilerine böyle bir imkân sağlayan bir enstitü olabilir. TÜSİAD Kürsüsü olabilir ya da Eczacıbaşı Kürsüsü olabilir, bilemiyorum. Yani sosyal bilimlerin gelişmesi ve bunun ülkenin sorunlarının orta vadede çözümüyle ilişkisinin anlaşılması için çok önemli.*



BE *Peki, başka bir konuya geçelim. Bizim örgütlerimizin veya sivil toplum kuruluşlarımızın, iş dünyasını temsil eden kuruluşların küresel yönetişime katkılarını yeterli buluyor musunuz? O konuda daha iyi yapabileceğimiz şeyler var mı sizce?*



AÇ *Bence bizim sivil toplum, en geniş tanımıyla global bir perspektife hiçbir zaman sahip olmadı zaten.*



BE *Kendi dükkânımızla meşgulüz.*



IÖ *Evet, evet.*



AÇ *Türkiye'deki durum da şöyle, yani sesli düşünüyorum şimdi. Şimdi bizde mesela iş dünyası henüz şu aşamaya gelmedi: "Dünyada hiçbir bulaşıcı hastalık kalmayacak ya da AIDS'i Afrika'dan sileceğim." Bill Gates vd. gibi, böyle şeyler söylemiyorlar. Ama Gates'ler şunu demiyor: "Amerika'da AIDS'i kaldıracağım" ya da "Amerika'yı geliştireceğim, onun için eğitime yatırım yapacağım." Amerika'nın sorunları olmadığından değil elbette. Vizyonları global. Türkiye'de iş dünyasının böyle bir vizyonu yok, global vizyonu yok. Niye? Çünkü ona şöyle bir sorumluluk yükleniyor, hem siyasi devlet erkânı hem de kamuoyu tarafından. "Siz önce kendi memleketinize çekidüzen verin." Bence bizim bu dönemi artık geçmiş olmamız lazım. Yani Türkiye'nin en büyük sorunlarından biri Türkiye'de değil, Suriye'de yaşanıyor örneğin.*

Niye bizim iş dünyamızda "Biz Suriye'deki çocukların sorunlarını çözelim" diye bir girişim olmuyor? Yine sesli düşünüyorum.

Böyle bir vizyonumuz yok. Bence bundan kurtulmak lazım. "Türkiye dünyanın 17. büyük ekonomisi" deyip duruyoruz. Ama "Ben bildim bileli ilk 17, 18'dedir" diyen iktisatçılar var, hiçbir yere gitmiyoruz. Ya 14 oluyoruz ya 16 oluyoruz, ilk 8'e, ilk 10'a girmiş değil Türkiye. Oysa Güney Kore de bizimle aynı noktadan başladı. Fakat şu anda geldikleri yerde global vizyona sahip bir iş dünyası var orada. Türkiye'de ise henüz global sorumluluk hisseden bir özel sektör yok. Hâlâ kendi içine bakan bir vizyonu var.

Bence bu da önemli. Değişmesinde sayısız yarar var. Türkiye'ye çok katkı yapacak bir şey bu.



İÖ *Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi'nin (WBCSD-World Business Council for Sustainable Development) hem Vizyon 2050[96] raporuna hem konseyin kendisine baktım, Türkiye'den kimse yok örneğin. Hindistan ve Brezilya'dan, diğer BRICS ülkelerinden ise dokuzar kuruluş var doğrudan üye olan. Çin'den galiba yedi kuruluş var üye olan. Güney Afrika'dan dört beş, Meksika'dan sadece bir şirket. Yani Türkiye biraz daha geride kalıyor böyle küresel kolektiflerde. Dünya İş Konseyi'ni medyatik amaçla kullanıyor Türkiye'deki iş dünyası demeyeceğim ama ilgi duymakla yetiniyor. Onun dışında belki küresel bir aktör olabileceğine dair inancı mı zayıf acaba, bunu bilemiyorum. Sadece onun çıktısından faydalanıyor gibi geliyor bana. Bizim dengimiz ülkelerin özel sektör kuruluşları daha aktif. Ben, Türkiye ve iş dünyası, hem ulusal düzlemde hem uluslararası düzlemde ve birçok farklı konuda daha proaktif olabilir diye düşünüyorum.*



BE *Olmazsa olmaz konumuza gelelim, eğitim konusuna. Uluslararası karşılaştırmalarda sonuçların içler acısı olduğu konusunda galiba hemfikiriz. Sıralamalarda çok aşağılardayız. PISA sıralamasının alt sıralarındayız. Üst düzeyde performans gösterdiğimiz tek bir alan yok. Öte yandan hayırsever vatandaşlarımızın, işte topluma katkıda*

bulunmak isteyenlerin birinci derecede düşündükleri proje ve katkı alanı hep eğitim oluyor. Devletin ayırdığı kaynaklara baktığımız zaman da aslında pek bir eksik görmüyoruz. Yani GSMH'nın oranı olarak baktığımız zaman hatta artışlar görüyoruz. Bazı nicelik göstergelerinde üstelik ilerlediğimizi görüyoruz. İşte sınıf başına düşen öğrenci sayısı vs. gibi konulara baktığımız zaman. Ama sonuçta ne yazık ki iyileşmiyor, iyileşmediği gibi geriye de gidiyor. Burada bir kaynak sorunundan çok, sistem sorunu olduğu sonucu galiba kaçınılmaz olarak ortaya çıkıyor. Paraları buraya gömmekle bu sorunu çözemeyeceğimiz çok açık ortada. Öyle olduğuna göre ne yapalım? Bir de gene aynı soruya geleceğim: Biz ne yapalım, iş insanları ne yapsın, iş dünyası ne yapsın? Çünkü bu iş, iş dünyası için yalnızca bir sosyal sorumluluk konusu da değil, bir hayırseverlik konusu da değil. Siz söylüyordunuz Işık Hocam, bu kendi geleceğimizle ilgili bir konu. Yani biz, bu elemanlar, bu insanlar yetişmezse bugünün rekabet dünyasında ayakta duramayacağız, inovasyonun en basit aşamalarına dahi yaklaşamayacağız. Hayat hakkımız olmayacak geleceğin dünyasında. Dolayısıyla bu bir hayırseverlik veya sosyal sorumluluk konusunun çok ötesinde bir yaşam sorunu olarak da karşımızda duruyor.



IÖ *2008-2013'te eğitim harcamaları bütçenin en hızlı artan bölümü. 1990'larla karşılaştırdığınızda toplam kamu harcamaları içinde eğitimin payı yüzde 1,8. Şimdi dört küsur. Epey ciddi bütçe ayırıyoruz. Ama çocuk başına, yani öğrenci başına harcama tabii istenenin çok altında. Ama burası da kaynakları sınırlı bir ülke. Bu iktisadi olarak bir varoluş meselesi. Geleceğimiz tehlikede. Bence siyasi olarak da geleceğimiz tehlikede. Bugünkü içerikle eğitim sistemine dahil olan öğrencilerin gelecekte düzgün bir yönetişim, düzgün bir demokratik rejim talep edebileceğini düşünmek biraz naifçe olur gibi geliyor bana. Okuduğunu da anlayamıyor zaten, değerler de belki doğru yerde değil. Kanımca, doğru değerlerin verildiği, inovasyonun, yaratıcılığın teşvik edildiği bir eğitim sistemi için iş dünyası hem düşünsel olarak hem de fiziksel olarak yatırım yapmalı. Ama bu noktada okul yapımına yatırımdan öte bir şeyden söz ediyorum. Yani sistemin yapısal bir sorunu olduğunu, bir öğretmen sorunu olduğunu, algı ve değerler bütünü sorunu olduğunu anlayıp anlatmalı ve bu ufuk doğrultusunda yatırım yapmalı. Eğitim çok ideolojik bir alan olmasına rağmen kamu politikalarının yapımına olabildiğince proaktif olarak katılmaya çalışmalı. Ve bence ısrar etmeli.*

Eğitimin örneğin kalitesinin, müfredatın niteliğinin tartışılmasıyla bu konuda bir farkındalık yaratılabilir. PISA skorları açıklandıktan sonra, evet bu tartışıldı, hepimiz üzüldük, feryat ettik ama bundan sonra ne yapacağız? Burada işte özel sektörün bir şey yapması gerekir. Sadece okul yaptırması değil, burada yapısal olan problemi görüp, iyi öğretmen nasıl yetiştireceğiz, müfredatı nasıl iyileştireceğiz sorusunu sorup çözümüne katkıda bulunması gerekir. "İyi öğretmen şart" diyor PISA direktörü.



AÇ *Evet. Bugün haberlerde vardı.*



IÖ *Dün haberlerde Vietnam'dan örnek veriliyordu. Bazı alanlarda Amerika'dan daha iyi olabilir. Haber, önemli olan unsurun kişi başına yapılan harcama ya da sınıf mevcudu olmadığının, en önemli unsurun iyi öğretmen olduğunun altını çiziyordu. Öğretmenler nasıl yetişiyor Türkiye'de diye bakması lazım iş dünyasının. Bunu sosyal sorumluluk olarak da değil, yarın kendine gelecek insan kaynağını düşünerek yapmalı. Yani kendi çıkarını, aslında kendi geleceğini bu memleketin eğitimi belirliyor.*



AÇ *Bu çok güzel bir örnek.*



BE *Çok...*



AÇ *Vakıfların hepsi bir şekilde ya okul açar ya yurt açar ama hiç kimse öğretmen yetiştirelim demiyor. Niye? Çünkü hayli zor bir şey bu.*



İÖ *Çok zor.*



AÇ *Çünkü siyasi olarak da çok zor.*



İÖ *Siyasi olarak da. Evet, aynen.*



BE *Tabii, tabii.*



AÇ *Bir tavır koymanız gerekiyor. Bu konular şöyle işlenecek, şu konular böyle işlenecek. Bu tavrı almayıp her şeyi de Ankara'dan geldiği şekliyle kabul eden bir tavır, yeterince para harcarsak, ortalığı paraya boğarsak halledilir belki, gerisini başkası halletsin tavrı, doğru bir yaklaşım değil.*



BE *Ama şimdi bakın, özel kesimin bir şekilde sosyal sorumluluk almasını savunmaya başladığımız zaman, çizgi çok net olmaktan çıkıyor. Siz Milton Friedman'ın çok meşhur makalesine atıfta bulundunuz. Ancak Friedman bunu da onaylamazdı.*



AÇ *Doğrudur.*



BE *Herhangi bir şekilde öğretmen yetiştirmek, hatta bırakın para harcamayı, bunun savunuculuğunu yapmak dahi Milton Friedman'ın kabul edeceği çerçeveye girmez. Ama savunuculuğunu yapacaksanız bir*

araştırmaya dayanmanız lazım, paralar harcamanız lazım. Dolayısıyla bu çok net bir çizgi değil.



AÇ *Bu eğitim konusundaki tartışmanın en açık şekilde yapılması gerekiyor. Çünkü herkesin doğrudan müdahil olduğu, kendisine dokunan bir konu bu. Herkesin çocuğu var, okula gidiyor, torunuyla alakalı. Dolayısıyla bence bunun açıkta tartışılması gerektiğini herkese her ortamda söylemek önemli. Birinci olarak, öğrencilerin ne durumda olduğunu şimdi tespit etmek lazım. İkinci konu bence velileri eğitmek ve velileri tartışmanın içine dahil etmek. Çünkü onlar seçmen ve onlar talep edecek kesim. Velilerin neyin eksik olduğu konusunda, neye ihtiyaçları olduğu konusunda bilinçlendirilmeleri lazım. Burada tabii medyanın bu işin içinde olması çok önemli. Bence onlar da yeterince aktif değiller.*



IÖ *Evet, geçen sene örneğin çok önemli kampanyalar oldu. Tamamen sivil toplum inisiyatifi. Yani benim oturduğum caddede iyi bir Anadolu lisesi var. Kaç gün geçemedik caddeden. Çünkü veliler, öğrenciler toplandılar ve protesto ettiler. Çünkü birçok Anadolu lisesinin öğretmenleri değiştiriliyor, başka okullara sürülüyor. Bir kısmı imam hatip lisesi oluyor. Türkiye'nin en iyi Anadolu liseleri bunlar. Müfredatla oynanıyor. Ama ben muhafazakâr kesimden velilerin de bu kampanyaya katıldığını, çocuklarının okullarının imam hatipleştirilmesine karşı çıktıklarını gözlemliyorum. İmam hatipleştirilmemesi için epey ciddi aktivizm yaptılar ve bu görüldü. Zaten kaliteli okullar çok az.*



AÇ *İmam hatip liseleri ile ilgili benim bildiğim en son araştırma TESEV için Ruşen Çakır ve ekibinin 2004'te yaptığı bir araştırmadır.*[97] *O zamandan bu zamana koca Türkiye'de 17-20 milyon arası öğrencisi olan bir yerde sivil toplumun yaptırdığı, ses getirmiş başka bir araştırma duymadım. Sonuç olarak bu Türkiye'nin hakikaten en önemli konusu ve biz o zaman da siyasi perspektiften yaklaştık konuya. Sadece imam hatiplere baktık. İmam hatipler önemli ama o zamandan bu zamana orası için de çok şey değişti. O zaman mesela şunu hiç duymuyorduk. "Ya çocuklar imam hatipe gitmese iyi olur" diyen muhafazakâr bir kesim var. Onu hiç duymuyorduk. Şimdi onları duymaya başladık. Ona rağmen imam hatip liselerinde ne oluyor, ne bitiyor konusunda hiçbir bilgim yok benim şu anda.*



IÖ *Evet, binlerce okul açıldı. Sorun sırf imam hatip sorunu da değil. Öğretmen sorunu çok önemli. 2011'de bir strateji belgesi hazırlanmış. Öğretmen Strateji Belgesi ve çok iyi bir belge olduğu söyleniyor. Ben de gördüm belgeyi. İlk defa geniş katılımlı müzakerelerle yapılmış. Eğitim Reformu Girişimi var, ERG. ERG'nin çok ciddi katkısı oldu. Varılan bazı sonuçların hayata geçirilmesinde belki iş dünyası etkili olabilir. Bunlar çok önemli. Meslek liseleri. Koç Grubu'nun "meslek lisesi, memleket meselesi" kampanyası oldu. Bu da çok yetersiz kaldı. Belki bir algı ve farkındalık uyandırdı, bu da çok önemli bir aşama. Ancak ben "Meslek lisesi iyi bir şeydir" ya da "Meslek eğitimi önemlidir" fikrinin ötesine geçemediğini düşünüyorum. Koç'tan, Koç kuruluşlarından giden uzmanlar koçluk yaptılar öğrencilere. Çok güzel. Ama meslek liselerinin kendi kalitesine dair hiçbir şey yapılmadı. Program yedi sekiz sene sürdü galiba. Yedi sekiz sene içinde her tarafta ilanları vardı. Ama yani daha doğru düzgün ele alınabilirdi. Bir de bu iş dünyasının, sanayinin doğrudan ihtiyacı.*

Sadece memleketin geleceğine ilişkin bir şey değil, sanayinin bugününe ilişkin bir sorun bu. Bu önce düşünsel kaynak sorunu, sonra fiziksel kaynak.



AÇ *Öyle deme. Fiziksel kaynak bolluğu var aslında.*



İÖ *Evet, aynen. O kullanılmıyor.*



AÇ *Yani esas sorun bir tartışma ortamının olması, doğru fikirlerin tespit edilip konu üzerine gidilmesi için bir inisiyatif yaratabilmek. Yoksa burada bir siyasi tercih de söz konusu.*



BE *Onun öyle olduğu kesin. Yani ona şüphe yok da, acaba bu talebi dile getirmekte bir bilinç eksikliği mi var? Bugün kime sorarsanız sorun "Türkiye'nin bir numaralı sorunu nedir?", "eğitim" diyecektir. Bir konuşma yapıyorsanız alkış almanın en garantili yolu, bir numaralı sorunumuz eğitimdir demektir; salon inler, alkıştan yıkılır.*

Bütün bunlara rağmen bu talep niye yeterince yükselmiyor bu toplumda? Yani mevcut eğitim sisteminin bu toplumu hiçbir yere götürmeyeceğini acaba biz bilmiyor muyuz yeterince? Bu eğitimden bir şey mi bekliyoruz acaba?



İÖ *Bunun başlayabileceği bir yer vardır. Biraz daha uzmanlaşmak, uzman insanlarla çalışmak. Bu konuyu çalışmak. İşte ERG yılardır çalışıyor ve müthiş.*



AÇ *Çok büyük zorluk içindeler onlar da. O açıdan belki onların fikirlerini dile getirecekleri bir alternatif platform hazırlayabilmek, onu sunabilmek, yani örneğin TÜSİAD, ERG ile ilişkilerini daha da artırsa iyi bir şey olur bence.*



İÖ *Evet. ERG doğru şeyleri savunuyor benim gördüğüm kadarıyla. Yani belki onları dinlemek, oradan başlamak, onu biraz ön plana çıkarmak, yani kamuyla nasıl tartışılabilir, onu konuşmak gerekir. Çünkü onlar kamuyla iletişimdeler.*



AÇ *Bu bir sinyal olur. Biz karar vermeyeceğiz ama dinledik ve notumuzu aldık demiş olur TÜSİAD.*



İÖ *Milli Eğitim Bakanlığı'nın ERG'yi dinlediği ya da ERG'yi karar verme süreçlerine dahil ettiği dönemler oldu. Özellikle 2010, 2011. Hangi koşullarda karar sürecine dahil olabiliyoruz? Hangi fikirlerle? Belki işe oradan başlamak gerekir.*



BE *Sona bıraktığımız bir başlık var. Çok geniş bir başlık. Ancak kıyısından köşesinden değineceğiz belki; kadın meselemiz. Bu eğitimle ilgili söylediklerimizin pek çoğu bu başlık altında da söylenebilir. Konunun önemi, toplumun var olmasıyla ilgili. Özel kuruluşlar açısından da aynı şeyler söylenebilir. İlginç raporlar var, sizin de gözünüze çarpmıştır. McKinsey Global Institute tarafından 2015 yılında hazırlanan The Power of Parity [Eşitliğin Gücü][98], bir de 2016 tarihli McKinsey ve TÜSİAD işbirliğiyle gerçekleştirilen Women Matter Türkiye araştırması var.[99] Veriler hiç iç açıcı değil ve burada da yine bu işin mesela bir eğitime erişme sorunu olmadığı gibi bir sonuç çıkıyor ortaya. "Kızlarımızı eğitemiyoruz" veya "Onların eğitim kurumlarına erişimine engeller var" gibi bir varsayım pek verilerle desteklenmiyor.*

Büyüme açısından çok büyük bir potansiyelin heba edilmiş olduğu görülüyor. Bütün dünya ülkeleri için geçerli bu aslında. 2025 yılında eğer bu eksikler giderilirse dünya ülkelerinin büyümesi nerede olur diye baktığınızda son derece etkileyici farklar ortaya çıkıyor. Türkiye için de aynı şeyler geçerli. Bu arada son yıllarda özel kesim kuruluşlarında epeyce bir hareket gördük. Kadınlara eşit fırsat sağlamaya yönelik kampanyalar, programlar ağırlık kazanıyor. Biz de kendi kuruluşumuzda bu konuya çok büyük önem verdik. Bazı hedefler de koyduk. İşe alımlarda kadınlara öncelik verilmesi gibi ayrım yapan bir politikayı benimsedik. Daha doğrusu iş başvurularında eşit nitelikli elemanlar arasında kadınlara öncelik verilmesi gibi bir ilkemiz var. Bu şekilde bu dengeleri belirli bir noktaya getirmeye çalışıyoruz. Ama bu ekonominin genelini veya toplumun genelini nasıl etkileyecektir, Türkiye'ye ne getirecektir, ne kadar fark yaratacaktır, onu kestirmek güç.

Bizim bilmediğimiz, düşünemediğimiz neler olabilir? Siz birçok başlık altında bugün son derece ilginç öneriler getirdiniz. Gerçekten çok ufuk açıcı fikirler ortaya attınız. Bu konuda söylemek istediğiniz şeyler var mı?



İÖ *Öncelikle, sizin kuruluşunuzdaki inisiyatifleri çok takdir ettim. Çok çok güzel. Bir kısmını biliyordum. Ayrıca bizim Sabancı'da başlattığımız programa verdiğiniz desteğin farkındayım. Bunlar çok olumlu. Yani pozitif ayrımcılık bence özellikle eşitsizliğin yoğun olduğu durumlarda her alanda tercih edilmesi gereken bir yaklaşım. Birçok ülkede kota sistemi var. Bu yönde aktivizm yapılabilir. Bunu zaten halihazırda yapan kuruluşlar var. Bunlara destek olunabilir. Türkiye'de Meclis'teki kadın oranı yüzde 14. Dünya oranlarının çok altında. Baktığınızda Amerika'da da yüzde 18 galiba Kongre'de. Senato'da daha yüksek ama. Ama dengimiz ülkelere baktığımızda kota uygulamış olanlar yüzde 40'lara, 45'lere çıktılar. Üstelik kotayı artık bıraktıkları halde. Kotayı sınırlı bir dönemde uyguladıkları halde. HDP'nin uygulamasını, eşbaşkanlık uygulamasını ben çok olumlu buluyorum. Hatta bu parti içinde genel olarak bütün sürecin diğer partilerden daha demokratik işlediğini, kadın erkek eşitliği konusunda ya da eşitsizliği yenmek üzere alınan inisiyatifler doğrultusunda sistemlerinin daha iyi işlediğini düşünüyorum. Bu bir örnek; yani hem işyerlerinde, hem siyasette hem kamuda kota uygulaması bence olumlu bir uygulama. Ayrıca pozitif ayrımcılığı yaygınlaştırmak gerekir diye*

düşünüyorum. Türkiye'de pozitif ayrımcılığın yaygınlaşması için yine iş dünyası öncülük edebilir. Bu konuda bir söylem yaratmak, yaygınlaştırmak ve her alanda, reklamların içeriğinden tutun, içeriğin değiştirilmesine ilişkin eleştiriye ve iş dünyasının buna ortak oluşuna kadar işin içinde olunmasını gerekli görüyorum. Benzer çalışmaları bazı sivil toplum kuruluşları da yapıyor. Eğitimin içeriği, müfredatın içeriği, kadın imajı ve onun çocuklara aktarılması, çocukların kafasında yerleşmesi. O kadar çok katmanlı bir alan ki bu, iş dünyası bunun her katmanında farklı roller alabilir diye düşünüyorum.



AÇ *Burada yapılabilecek en basit şey "fermuar yöntemi" dedikleri şey. "Bir kadın bir erkek, bir kadın bir erkek, bir kadın bir erkek" diye konur ve yazı tura ile ilk kim gelecek, o seçilir. Çünkü bir yerde birisi seçilemeyecek. Yani ona göre avantajlı olmasın diye. Bu bizim gibi parti kontrollerinin sıkı olduğu sistemlerde uygulanan bir şey. Yani İsveç'te, Norveç'te bunca kadının bu kadar ön plana çıkabilmesi, böyle bir düzenleme olmasa yine mümkün olmazdı.*



IÖ *Latin Amerika'da birçok yerde bu liste yöntemi denendi. Meksika örneğini yakından biliyorum. Meksika'da bu liste yöntemi hemen delindi. İşte kadınlar listeden alınıyor, hemen değiştiriliyor. İlk önce listeler açıklanıyor, eşit. Sonra kadınlar listeden alınıyor, erkekle değiştiriliyor. Şimdi bir yasa çıktı. Eğer kadınsa listeden alınan, tekrar kadınla değiştiriliyor. Erkekse erkekle. Dolayısıyla bunlar yapılmayacak şeyler değil.*



AÇ *Şu andaki iktidarın toplumdan aldığı bence iki mesaj var. Biri muhafazakâr bir mesaj. Kadın evde otursun, eğitime de katılmasın, iş dünyasına da katılmasın. İki çocuk yetmez, üç*

çocuk daha iyidir. Dört olursa en iyisidir. Bu mesaj gerçekten kuvvetli bir mesaj. Dolayısıyla AKP'nin bu mesajı dinliyor olmasına şaşmıyorum. Ama bence daha kuvvetli bir mesaj, bizim Ersin Kalaycıoğlu ile yaptığımız araştırmada da bu ortaya çıktı. Daha liberal bir mesaj da var. Şehirde muhafazakâr da olsa iki yakayı bir araya getirmekte zorlanan bir kesim var. Bu kesim hem eşlerinin, aslında kız çocuklarının çalışma hayatına dahil olmasını istiyor. Ama dahil olamıyorlar. Çünkü bir yandan evlensin istiyorlar. Eğer kız çocuk 20'sine gelmiş ve evlenmemişse aile için bir sorun. Dolayısıyla evlensin istiyorlar. Bir taraftan da çalışsın istiyorlar çünkü eve ekmek de gelsin istiyorlar. Ama evlendikten sonra çocuk sahibi olmaması, o da olmaz. Peki, o zaman kadın nasıl çalışacak? Çalışabilmesinin bir tane yolu var. O da devletin yaygın bir şekilde kreş imkânı sağlaması. Bu Avrupa'nın her yerinde uygulanan bir şey. Yani Hollanda'da her mahallede bir mahalle kreşi var ve kimse size sormuyor, nereden geldin, kaç para vereceksin, alayım mı, almayayım mı; standartları gayet belli. Çocuğunuzu alıyorsunuz, götürüyorsunuz. "Ben şurada oturuyorum" diyorsunuz. "Tamam" diyorlar. Hollanda vatandaşı olmasanız dahi orada oturduğunuz sürece o mahallenin kreşinden yararlanabiliyorsunuz.

Türk halkında hâlâ çok temel beklentiler var hayattan. Bu beklentiler henüz gerçekleşmiş değil. Yani bulaşık makinesi, çamaşır makinesi, buzdolabı şu anda tamam. Artık benim bildiğim bu piyasadaki satışlar yenileme satışları Türkiye'de. Ama hâlâ olmayan şey ne?

Tatil yok mesela. Pek çok insan, Türkiye'nin yarıdan fazlası hayatında tatil yapmıyor. Dolayısıyla ekonomiye katılımla gelirin artırılması ve hayattan iktisadi beklentilerin karşılanması yönünde bir talep var. Bu talep sözgelimi İtalya'da 60'larda, 70'lerde tamamlanmış olan bir talep. Yani Avrupa'da 60-70'li yıllarda bu talep karşılandı. Türkiye'de hâlâ karşılanmış değil. O nedenle kadının çalışma

hayatına katılımının kolaylaştırılmasını sağlayacak ayarlamaları gündeme getirecek politikalarla böyle bir açılım yaratılabilir.



IÖ *Evet.*



AÇ *Birinci olarak eğitim, eğitimin kalitesinin artırılması. İkinci olarak kadının katılımı için kreş politikası. Bu ikisi Türkiye'de bence gelecek dönemdeki dönüşümü sağlayacak bir siyasi taban oluşturacak iki politika alanıdır ve her ikisi de doğrudan kadınla alakalıdır. Türkiye'de eğitimle kim ilgileniyor? Erkek ilgilenmiyor. Evde sadece kadın ilgileniyor.*



IÖ *Özellikle de kentli kadın burada çok önemli. Alt-orta ya da alt sınıf. Kayınvalidesiyle, annesiyle yaşamak istemeyen, bir büyük aile formatında yaşamak istemeyen kentli, muhafazakâr o kadar çok kadın var ki... Artık değerleri köydeki değerlerinden, "Üç nesil bir arada yaşayalım" fikrinden çok farklı. Ev işi yapan kadınların birçoğu bu durumda örneğin. Hem kısmen rüştünü ispat etmiş, evden çıkıyor, para kazanabiliyor, bir gücü var, bunu görmüş. Kent ekonomisinden faydalanıyor, kentli insanın rahatını görüyor. Aslında kendi kızı ve kendisi de bundan faydalansın istiyor. Bu çok önemli bir açılım olabilir gerçekten. O evden çıkmak, belki başka bir evde ya da belki başka bir mahallede yaşamını sürdürmek istiyor. Bu nedenle kreş çok önemli.*



BE *Son olarak şu aklıma geliyor. Bugün Türkiye'de toplumumuzda çok fazla fay hattı var. Bunlar depremlere yol açıyor, üstelik kesişiyorlar. Sadece işte bir İslamcı veya laik meselesi değil bu.*

Onun içerisinde de Sünni, Alevi fay hattı var. Birçok ülkeden daha fazla sağcı solcu ayrımı yaşıyoruz. İşte malum milliyetçi, Kürt ayrımımız var. Yani bütün bunlar acaba bize bir miras mı? Coğrafyanın, tarihin bir mirası. Kendi günahımız olmayan, kendi suçumuz olmayan, ama kalıntılarıyla, mirasıyla baş edemediğimiz, baş etmekte çok zorlandığımız?..



AÇ *Aslında iyimser bir bakış açısından bunu bir zenginlik olarak görmek gerekir. Yani burası İsveç, Norveç, Danimarka gibi homojen bir toplum değil.*

Aslında oralarda da homojenlik yapay. İsveçliler, Finlandiyalılar oradaki Lapon gruplarını falan onlar da yeni keşfettiler mesela. Son birkaç on sene içinde. Yani aslında hiçbir toplum özünde homojen değil ve bunu bazı toplumlar bir zenginlik haline dönüştürüp dinamizm veren bir kaynak olarak kullanabiliyor. Bunun en bilinen ve kabul görmüş örneği Amerika Birleşik Devletleri.



BE *Evet.*



AÇ *Türkiye'de aslında çok zengin bir toplumsal farklılaşma var, olagelmiş. Kürdüyle, Alevisiyle, Çerkeziyle, Lazıyla, işte biliyorsunuz.*



BE *Tabii, tabii.*



AÇ *Bu uzun bir liste, o listenin hepsini hatırlamak hayli zor ama bizim en başarısız olduğumuz konu bu farklılıkları bir defa kabul*

etmekti. Yani 90'lara kadar Türkiye, en temel ayrışım kaynağı olan Kürt gerçeğini kabullenmedi mesela. Şimdi onu kabullenmiş görünsek de, bu kabullenmenin çıkarımları henüz hayata geçebilmiş değil ve aslında bu sadece bir başlangıç olabilir. Yani Türkiye, Ermeni meselesiyle de, Ermeni azınlığın sorunlarıyla ilgili olarak da uzun yıllar "bilmez, duymaz, görmez"i oynadı.

Dolayısıyla kendi toplumumuzda var olan bu farklı grupların bir zenginlik olarak birlikte yaşamasının değerini bilme konusunda bir başarısızlığımız var. Bunun değerini bilen bir toplum bunu dinamik bir şekilde kullanabilir. Buradan farklı edebiyatlar da çıkabilir, farklı sanat akımlarına da kaynak olabilir. Siyaseten de daha huzurlu, daha birbiri ile uyum içinde yaşayan bir toplum haline dönüşebiliriz. Geçmişte Türkiye'de iş dünyası "Aman koalisyon olmasın, tek parti hükümeti olsun" diye çok talepte bulundu.



BE *Kesin. Tabii.*



AÇ *Şu anda tek parti hükümetimiz var. Fakat Türkiye'nin sorunları tek parti hükümeti ile de aslında kolay kolay çözülebilen sorunlar değil. Niye? Çünkü pek çok sorunun ancak bir oydaşma, mutabakat içerisinde çözülmesi mümkün. Bunlar belki anayasal sorunlar. Bunlar öyle "Dediğim dedik, şöyle olsun" diye dayatarak çözülebilecek sorunlar değil. Dolayısıyla Türkiye'de farklılıkların birbirleriyle konuşabilir bir şekilde yaşayabilmesi önemli.*

Hem daha çok birbiriyle konuşan hem dış dünyaya daha açık, evrensel değerleri benimsemiş bir toplumsal yapı yaratmamız lazım. Bu, kendi öz değerlerimizi hiçe sayalım, görmeyelim

anlamına gelmiyor ama biz böyle savruluyoruz gibi geliyor bana. Kendimize değer vereceğiz, kendi öz değerlerimizi bulacağız, tarihimizi daha iyi anlayacağız derken, evrensel gerçekleri ve gelişmeleri tamamıyla dışlayalım, orada hiçbir şey olmuyor, sadece kendi içimize bakalım noktasına geliyoruz. Bunlar Türkiye'nin kaçınması gereken şeyler çünkü içinde bulunduğumuz coğrafya aslında bize bu farklılıkların göz ardı edilemeyeceği kadar fay hatlarıyla bölünmüş bir toplumsal yapı vermiş durumda. Biz bu toplumsal yapıyı yok sayarak aslında bir yere gidemeyiz. O açıdan evet, bu bize kalmış bir mirastır ama aynı gerçekliği bizim kendi avantajımıza, gelecek nesillerin refahı için kullanılabilecek bir dinamizm kaynağı olarak görmemiz gerekir.



BE *Çok teşekkür ediyorum.*

6 Eylül 2017

"Bin Çiçek Açsın..."

Tekmeleşen İkizler

TÜSİAD Başkanlığı dönemimden kalan anılar arasında, şimdi evimizdeki çalışma odamda çerçeveli olarak duran ve her baktığımda beni gülümseten bir karikatür vardır: 1992'de bir dergide yayımlanan bu karikatürde, Süleyman Demirel görünümündeki Devlet Ana, iki kolunda tuttuğu birer bebeği emzirmektedir. Bebeklerin biri Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Başkanı Yalım Erez, diğeri TÜSİAD Başkanı Bülent Eczacıbaşı'dır. Bebekler bir yandan süt emerken bir yandan da birbirlerini tekmelemekte, vatandaş ise arada ezilmektedir.[100]

Sevdiğim, saydığım, bilebildiğim kadarıyla pek çok konuda aynı fikirleri paylaştığım dostum Yalım Erez'le biz neden tekmeleşelim?

Her kaliteli mizah eserinde olduğu gibi burada da usta karikatürist Musa Kart elbette bir gerçeği, en azından kamuoyundaki bir algıyı ifade etmişti. Pek çok kişinin inancına göre, özel kesimin aynı amaca hizmet etmesi gereken, ikisi de devletten beslenen, neyi paylaşamadıkları da belli olmayan iki çatı kuruluşu kavga edip duruyordu. Daha geniş anlamda, kamuoyunun gözündeki manzara buydu: Bir kısmının amaçları çatışan, bir kısmının ise birbirinin aynı olan, fakat durmadan itişip kakışan, temsil ettikleri kitlelere yararları tartışmalı olan, hepsi de devletin eline bakan dernekler, vakıflar, siyasi partiler, sendikalar, federasyonlar, konfederasyonlar, yarı resmi kuruluşlar...

Bu algının arkasında hiç gerçek payı olmadığını iddia etmek de yersiz olur. Sağlıklı, hatta gerekli olduğu söylenebilecek bir rekabet, TÜSİAD ile TOBB arasında, şimdi olduğu gibi o yıllarda da vardı. TÜSİAD, gönüllü üyelik esasına göre kurulmuş, dolayısıyla çağdaş sivil toplum örgütü tanımına uygun bir kurum olmak, ayrıca kamuyla bir bağlantısı olmadığı için siyasi etkilerden bağımsız olmak iddiasındadır. Bir dernek olmasına rağmen, üyelerinin ekonomik boyutları dikkate alındığında çok büyük bir üretim gücünü temsil eder. TOBB ise özel kesimin Türkiye'de mesleki üst kuruluşu ve yasayla kurulmuş temsilcisidir. Tüm Türkiye'ye yayılmış olan oda ve borsaların (Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları) üst kuruluşudur. İşyerlerinin

odalara üye olmaları ve aidat ödemeleri zorunlu olduğundan, son derece geniş bir örgütü ve güçlü mali kaynakları vardır. Olanaklarını kullanarak hayata geçirdiği ve desteklediği pek çok proje ve kuruluş arasında TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi (ETÜ) ve Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) gibi kurumlar vardır.

Özel kesimi temsil eden kurumlar elbette TÜSİAD ve TOBB ile sınırlı değildir. İşveren sendikalarının çatı örgütü Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), Türk işverenlerini endüstri ilişkileri alanında yurtiçinde ve yurtdışında temsil eder. TİSK'e bağlı işveren sendikalarına üye olan 10.000'e yakın işyerinde 1 milyon 200 binin üzerinde çalışan istihdam edilmektedir. 11.000'i aşkın üyesi olan MÜSİAD ile, bölgesel ve sektörel 25 federasyonu ve 190 derneği çatısı altında toplayan TÜRKONFED'i de gönüllülük esasına göre kurulmuş iş dünyası örgütlerinin en etkinleri arasında saymak gerekir.

Tüm bu kurumların üye yapılarındaki ve yasal statülerindeki farklılıklar nedeniyle değişik görüşlere sahip olmaları doğal, sağlıklı ve yararlı kabul edilmelidir.

Ancak bu kurumlar arasında bir diyalog ortamının ve iletişimin kurulamaması, özel kesimin ortak yararlarını "asgari müştereklerde" birleşerek dile getirecek bir platformun oluşturulamaması doğal olmadığı gibi, hem özel kesimimiz hem de ülkemiz açısından sağlıksız ve zararlıdır.

Hür Teşebbüs Konseyi Macerası

Özel kesimin önde gelen çatı kuruluşlarının işbirliğini sağlamak için 1970'li yıllarda Hür Teşebbüs Konseyi adlı bir kurumun hayata geçirilmesine çalışılmıştı. Hür Teşebbüs Konseyi, TÜSİAD, TOBB, TİSK, Türkiye Ziraat Odaları Birliği (TZOB) ve Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu'nu (TESK) çatısı altında toplayan bir "danışma ve dayanışma organı" olacaktı. Konsey'in kuruluşunu sağlayan işbirliği anlaşması Kasım 1976'da İzmir'de yapılan bir törenle imzalandı.

TÜSİAD genel sekreterlerinden Güngör Uras, Hür Teşebbüs Konseyi ile ilgili 1986 tarihli raporunda şöyle diyor: "Türk Hür Teşebbüs Konseyi'nin kuruluş çalışmalarında ve kurulduktan sonra, Konsey'e katılan beş kuruluşun eşitliğini sağlayacak bir protokol tespiti en önemli sorunu teşkil etmiştir."[101]

Bu sorunun çözümü için, beş kuruluşun eşitliğini simgeleyen eşkenar beşgen biçiminde bir amblem tasarlanmıştı. Başkanlık sorunu ise, yine Güngör Uras'ın sözleriyle şöyle çözülmüştü:

> *Aynı şekilde, konsey başkanlığının da her yıl döner şekilde bir kuruluşun başkanınca yapılması kararlaştırılmış ve ilk dönem*

başkanlığı sorumluluğunu Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Başkanı Halit Narin üstlenmişti. Konsey çalışmaları daha sonraki yıllarda muntazam bir şekilde yürütülemediğinden, başkanlıkta dönüşümü sağlamak da mümkün olamamıştır.[102]

Özel kesime soldan gelen saldırıların en yoğun ve kaygı verici olduğu dönemde, iş dünyasının en büyük isimlerinin öncülüğünde kurulan Hür Teşebbüs Konseyi'nin hiçbir etkinlik gösteremeden ortadan kalkmış olması, kurulması düşünülebilecek benzeri bir platformun başarı şansı konusunda bize fikir verebilir. İş dünyamızdaki parçalı yapının yakın bir gelecekte değişmesi zor görünüyor.

Çalışmayan Bir Anayasal Kurumumuz: Ekonomik ve Sosyal Konsey

1980'li yılların sonlarına geldiğimizde, aralarında benim de bulunduğum TÜSİAD'ın o zamanki "genç" yöneticileri, bu sefer başka bir koordinasyon ve danışma platformu oluşturmak için kolları sıvadılar. İş dünyası, sesini Ankara'daki karar odaklarına etkin biçimde duyuramamanın sorunlarını yaşıyordu. Hükümet yetkilileri ve kamu yöneticilerini özel kesimin temsilcileri ile bir araya getiren kurumsal bir yapıdan yoksunduk. İlişkiler, herhangi bir düzene veya takvime bağlı olmayan ziyaretler ve toplantılarla yönetiliyordu. Bu toplantılarda dile getirilen taleplerin, önerilerin dikkate alınması, hatta kayda geçmesi bile tümüyle dinleyenin iyi niyetine kalıyordu. Başta TÜSİAD olmak üzere, seslerini duyurmanın çaresini arayan özel kesim kurumları medya yoluyla kamuoyu oluşturma yoluna başvuruyorlar, ancak bu sefer de hükümetin tepkisini çekiyorlardı. Ankara'daki yetkililerin değişmez yaklaşımı, "Bizim size her zaman kapımız açık, derdinizi bize anlatın, kamuoyu önünde konuşmayın" şeklindeydi.

Bu tepkinin temelde haksız olduğunu iddia etmek de imkânsızdı. Kamuoyu önünde hükümeti eleştirme alışkanlığı, sözcülük yapanın yaklaşımına göre, eleştiriyi bir gösteriye dönüştürmenin veya siyasi mesajlar vermenin yolunu açabiliyor, bu sefer de Ankara'dan gelen, "Siz kendi işinize bakın, siyasete girecekseniz parti kurun" şeklindeki tepkilerle ilişkiler daha da sertleşiyordu.

Kamu kesimi ile özel kesim arasında kurumlaşmış bir diyalog mekanizması için TÜSİAD, AB'de benimsenen modeli öneriyordu: Ekonomik ve Sosyal Konsey. AB'ye tam üyelik başvurusunu yapmış olan Türkiye için, kamu yönetimini çeşitli toplum kesimleriyle buluşturacak kurum, AB'de uygulanan yapıyla uyumlu olmalıydı. Ekonomik ve Sosyal Konsey,

kamu kesimindeki karar alıcıların, özel kesimin, işçi ve memur sendikalarının ve seçilmiş bazı sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinin bir danışma platformunda toplanmalarını sağlayacaktı.

O yıllarda Ekonomik ve Sosyal Konsey'in kurulması için yürüttüğümüz çalışmaların boşuna olduğunu çok geçmeden anlamıştık. Birden fazla çatı kuruluş altında bölünerek parçalanmış bir kesimin temsil sorunu sadece özel sektöre özgü değildi. İşçi sendikaları aralarında keskin rekabet bulunan üç ayrı konfederasyonun altında toplanmışlardı. Hatta kamu tarafında da aynı sorun vardı: Ekonomiden sorumlu bakanların birbirlerinin yüzüne bile bakmadığı herkesçe biliniyordu. Birbirleriyle aynı uçakta uçmayı reddettikleri anlatılan bakanlardan Ekonomik ve Sosyal Konsey'de nasıl bir işbirliği ve katkı beklenebilirdi?

Ekonomik ve Sosyal Konsey, nihayet AB'ye uyum çalışmalarının parçası olarak 1995'te kuruldu, 2001'de yasası çıkarıldı, 2010'da anayasal bir kuruluşa dönüştü. Ancak toplam dokuz toplantı yapan Konsey, son toplantısını 2009 yılında yaptıktan sonra uykuya yattı.

Kamu ve Özel Kesim İlişkilerinde Yeni Bir Sayfa

Özel kesimin temsilindeki parçalı yapının yanı sıra, iş dünyasını kamu kesimi temsilcileriyle buluşturan kurumsallaşmış bir diyalog platformunun bulunmaması da, iki kesim arasındaki ilişkilerin verimli biçimde sürdürülememesinin bir nedenidir.

Ülkemizin ekonomik, kültürel ve siyasi yapısından kaynaklanan özellikler, iş dünyası ile kamu arasındaki etkileşime karmaşık bir nitelik kazandırmaktadır. Yatırım, üretim ve ihracat yapmak, istihdam yaratmak sorumluluğunu taşıyan iş insanları, ekonominin dünya pazarlarında savaşan askerleridir. Ankara'da alınan ve ekonomiyi etkileyen her karar, onlar açısından büyük önem taşır. Öte yandan, karar alıcıların da cephede savaşanların bilgilerine, yorumlarına, öngörülerine ihtiyaçları vardır. Ekonominin etkin yönetimi, iki taraf arasında sağlıklı bir diyaloğun varlığına bağlıdır. Ne var ki, devletin ekonomide çok büyük ağırlık taşıdığı dönemlerin etkisini taşıyan ilişkiler, iş dünyası ile Ankara arasında dengeli bir görüş alışverişi ortamının kurulmasına imkân vermez. İş insanlarının Ankara'ya bağımlı olmaları, alışılmış ve kabul edilmiş bir gerçektir. İlişkiler siyasetçiler tarafından çizilen sınırlar içinde yürütülür, eleştirilerde çizmenin aşılmamasına dikkat edilir. Siyasetçilerin iş dünyasından gelen eleştirilere karşı aşırı duyarlılığı, özel kesim sözcülerinin işini hayli zorlaştırır.

Hele TÜSİAD başkanlarının işi, bu açıdan hepsinden zordur. Sayıca küçük ama "Türkiye'nin en zenginleri" olarak bilinen bir grubu temsil

ettiklerinden, popülist çıkışlar için çok cazip hedefler oluştururlar. Her başkan göreve başlarken bilir ki, "Boğaz'da viskisini yudumlarken ahkâm kesmek" suçlamasını bir gün tadacaktır. Her TÜSİAD başkanının anıları arasında dönemin siyasetçilerinden işittiği azarlar önemli yer tutar. Örneğin ben, Turgut Özal'ın "Erken öten horozu keserler", Süleyman Demirel'in Devlet Bakanı Cavit Çağlar'ın "Bunların hepsi cukkacı" sözlerine hedef olduğum günleri nasıl unuturum?

İş dünyası ile kamu görevlileri ve hükümet yetkilileri arasındaki ilişkilerin, her iki tarafın birbirine büyük kuşkuyla baktığı dönemlere göre çok daha olumlu noktalara ulaşmış olduğunu da görmemiz gerekir. Özel kesimimiz ekonominin dinamik itici kuvveti olarak kamuoyunun gözünde kendini büyük ölçüde kanıtlamıştır. İş dünyasını temsil eden kurumlar bir yandan sayıca çoğalmış, bir yandan da güçlenmiş, deneyim kazanmış ve büyümüştür. Bu kurumlarla kamu görevlileri arasında ilişkiler iyileşmiş, her düzeyde bilgi ve görüş alışverişi yoğunlaşmıştır. Özel kesim temsilcilerinin seslerini duyurmak için medyadan başka yol bulamadıkları dönemlerin yavaş yavaş geride kaldığını görmek sevindiricidir. Yarı resmi kurumlarla bağımsız ve gönüllülük esasına göre çalışan kurumlar arasında ayırım yapmadan, karşılıklı güvene dayalı ilişkileri kurumsallaştırarak daha ileriye götürmek için çalışmak, Ekonomik ve Sosyal Konsey olmuyorsa başka modelleri denemek zorundayız.

TÜSİAD Deneyimleri

TÜSİAD'ın hükümetler ve siyasetçilerle inişli-çıkışlı ilişkileri iş insanları için öğretici deneyimlerle doludur. Dernek, kuruluşundan bu yana siyaset dünyasıyla ilişkilerini belirli ilkelerden hiç ayrılmadan sürdürmüştür: Siyasette kesinlikle taraf olmamak... Siyasi partiler arasında ayırım yapmamak... Siyasetçileri değil, fikirleri, kararları, politikaları desteklemek veya eleştirmek... Eleştirilerde her zaman yapıcı ve yol gösterici olmak... İleri sürülen görüşleri mutlaka ciddi araştırmalara dayandırmak...

İlk bakışta bu kuralların başka türlüsü düşünülemeyecek, aklın gösterdiği yolu tarif eden ilkeler dizisi olduğu düşünülebilir. Ne var ki ülkemizde iş dünyasını temsil eden kurumlara baktığımız zaman siyasetin etkisi altında faaliyetlerini sürdüren pek çok yarı resmi ve gönüllü kuruluş görürüz. Ayrıca bu ilkeler hükümetlerle pürüzsüz ilişkilerin sihirli anahtarı olmaktan da çok uzaktır. Bu ilkelerde ifadesini bulan yaklaşım, siyasetçilerin iş dünyasından beklentilerini hiçbir şekilde karşılamaz.

Siyasetin kuralları içinde doğal görülen bir bakış açısıyla, siyasetçiler iş dünyası kurumlarının tarafsız değil, kendi partilerinden yana taraf

olmalarını beklerler. Eleştiriler ise, ne kadar yapıcı olurlarsa olsunlar, kamuoyu önünde dile getirilirse onları rahatsız eder.

1991 genel seçimlerinden sonra kurulan koalisyon hükümeti, seçimden önce verilen vaatlerin de etkisiyle, çok büyük beklentilerle göreve başlamıştı. Ancak seçimden sonra girilen kutlama dönemi bir türlü bitmeyecek gibi görünüyor, sonu gelmeyen davul zurnalı şenlikler tepki yaratıyor, aylar geçmesine rağmen bir türlü icraata başlanamıyordu.

Seçimden altı ay kadar sonra, TOBB tarafından, Başbakan Süleyman Demirel'in de katıldığı bir toplantı düzenlenmişti. Bu toplantıda TÜSİAD adına yaptığım, çok yapıcı bir üslupta hazırladığıma inandığım konuşmada bekleyen reformlara değindim ve icraatta gecikmelerin kamuoyunda güven kırılmasına yol açabileceğini belirttim. Son konuşmacı olarak kürsüye gelen Başbakan Demirel, "TÜSİAD Başkanı maksadını aşan bir konuşma yaptı. Ben diyorum ki, siz bize güvenmeye devam edin, çünkü başka güveneceğiniz kimse yok" dediğinde, başımdan aşağı kaynar sular döküldüğünü hatırlarım. Her ne kadar Başbakan Demirel, toplantıdan sonra öğlen yemeğine geçtiğimizde omuzuma elini koyup, "Seni kırmadım, değil mi?" diyerek gönlümü aldıysa da, basına açık bir toplantıda hükümete kayıtsız şartsız destek vermek yerine, çok dikkatli bir üslupla da olsa eleştiri içeren bir konuşma yaparak asıl benim onu kırdığımı anlamıştım.

Siyasetçiler açısından bakıldığında, "siyasete karışmamak, siyasetçileri değil, politikaları eleştirmek" konusu da, ilk bakışta göründüğü kadar net değildir. Makroekonomik politikalar, iktidardaki siyasetçilerin görüşleri doğrultusunda şekillenir. Ekonomi politikalarını eleştirmek de doğal olarak onları uygulayan siyasetçileri eleştirmek anlamına gelir.

1970'li yıllarda sesini kamuoyuna duyurmakta sıkıntı çeken TÜSİAD'ın 1979 yılında *Gerçekçi Çıkış Yolu* başlığı ile gazetelere verdiği ilanlar, o günlerin önde gelen iktisatçıları tarafından kaleme alınmıştı ve tümüyle ekonomik konulara odaklı mesajlar içeriyordu. Bu ilanlar, zamanın TÜSİAD Başkanı Feyyaz Berker'in de sonradan defalarca vurgulamış olduğu gibi, elbette hükümeti düşürmek gibi bir amaç taşımıyordu. Ancak Ecevit hükümetinin bu ilanların yayımlamasından bir süre sonra iktidardan düşmesi, TÜSİAD'ı "hükümet düşüren dernek" olarak tarihe geçirdi; bizlere de "siyasetçileri değil, politikaları eleştirmenin" pratikte ne kadar zor olduğunu gösterdi.

Nihayet, "ileri sürülen görüşleri mutlaka ciddi araştırmalara dayandırmak" isteseniz de, hangi araştırmaların ciddi ve nesnel, hangilerinin belirli amaçlara hizmet etmek için hazırlanmış ve taraflı olduğu, araştırmayı okuyanın bakış açısına göre değişebilir.

Ekonomide ve sosyal bilimlerde mutlak doğrulardan söz etmek zor olduğundan, araştırmaların bulguları, araştırmayı yapanların siyasi görüşleri veya inançları doğrultusunda etkilenebilir. Bu nedenle TÜSİAD yayımladığı araştırma raporlarını hazırlayanların akademik yetkinliklerine her zaman büyük özen göstermiştir. Yine de tek başına bu özenin hiçbir zaman yeterli olamayacağını deneyimlerimle öğrendim.

TÜSİAD Başkanı olarak Ankara'ya yaptığım ziyaretlerden biri sırasında, bir siyasetçimiz bana dostça bir uyarıda bulunarak, "Bülent Bey, Türk siyasetinde muhafazakâr eğilimli akımlar her zaman yüzde ellinin üzerinde ağırlık taşımıştır. TÜSİAD, raporlarını hazırlayan araştırmacıları buna göre seçmelidir. Sizin raporlarınızı yazanlar arasında sol eğilimli akademisyenler çok fazla yer tutuyor" demişti.

Bu sözleri duyunca, raporlarımızın, onlardan asıl yararlanmasını beklediğimiz kişiler tarafından, hangi ölçülere göre değerlendirildiğini daha iyi anlamıştım.

İş dünyası ile siyaset dünyası arasındaki ilişkilerin mayınlı sularında yüzde yüz güvenli rotalar bulmak mümkün değildir; ara sıra patlamaların olması kaçınılmazdır. Her şeye rağmen, TÜSİAD'ın 45 yıla yakın bir süre boyunca fazla yara almadan bu sularda seyredebilmiş ve bağımsız kimliğini koruyabilmiş olması, ilkelerini hiç şaşmadan uygulamış olmasından ileri gelir: Siyasette taraf olmamak, ayırım yapmamak, politika önerilerini kaliteli ve ciddi çalışmalara dayandırmak, yapıcı olmak, sözüne güvenilir olmak...

Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın Öğütleri

Bu kurallar elbette bir gün bir derneğin kuruluşuyla kendiliğinden oluşmadı; TÜSİAD'ın kurucuları bu ilkelere inandıkları için dernek de bunları benimsedi ve sürdürdü. Bu ilkelere gönülden inanmış olan TÜSİAD kurucularından biri de, babam Nejat Eczacıbaşı'ydı. Ancak babamın iş yaşamına dair gözlemlerim de, daha sonra bir TÜSİAD yöneticisi olarak yaşadıklarım ve tanık olduklarım kadar, siyaset dünyası ile ilişkilerde bu tür kuralları uygulamanın ne kadar zor olduğunu bana yıllar içinde gösterdi.

Nejat Eczacıbaşı için tüm siyasetçiler, hangi görüşte olursa olsunlar, ülkelerine hizmet etmek için çalışan ve en üst düzeyde saygıyı hak eden kişilerdi. Aralarında ayırım yapmadan onlara destek olmak, imkânları olan herkesin göreviydi. Özel sektör karşıtı görüşlere sahip siyasetçilerle diyalog kurmak, onlara özel kesimin yaptıklarını ve yapabileceklerini anlatmak da iş insanlarının sorumluluğuydu.

Siyasete ve siyasetçilere büyük saygı duyan Nejat Eczacıbaşı, iş insanlarının siyasete girmesine veya herhangi bir şekilde siyasette taraf olmasına şiddetle karşıydı. Nejat Eczacıbaşı'nın bu tutumunda kuşkusuz babası Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın fikirleri ve çocuklarına öğütleri etkili olmuştu.

Amcamız Şakir Eczacıbaşı'nın babası hakkında anlattıklarına göre, dedemiz Süleyman Ferit Eczacıbaşı'nın çocuklarına çok kesin öğütleri ve kendi yaşamında titizlikle izlediği ilkeler vardı:

> *"İstediğinizi yapın ama siyasete girmek yok." Çünkü İttihat ve Terakki'yi, Birinci Dünya Savaşı'nı, İstiklâl Savaşı sırasındaki çatışmaları, o toplumsal olayları yaşamıştı. Nitekim DP kurulduğu zaman Celal Bayar İzmir'e geldi ve babamdan DP İzmir teşkilâtını kurmasını istedi. Babam "kesinlikle girmem bu işe" dedi. Celal Bayar "o zaman birisini öner" dedi. Babam, "ben çok güvendiğim birisini söylüyorum, Ekrem Hayri Üstündağ" dedi. Ekrem Hayri Üstündağ İzmir'i örgütledi. Çok ilginçtir, babam Bayar'ın çok yakın arkadaşıydı. Fakat onlarda bugün artık görülmeyen bir davranış biçimi, bir terbiye var. Bir tek kere cumhurbaşkanlığı sırasında Ankara'ya gidip onu görmedi, İstanbul'a geldiği zaman bir kere beni götürdü. Yani çok yakın arkadaş oldukları halde cumhurbaşkanlığı başlayınca ilişkileri kestiler. O dönemin insanlarında böyle bir davranış vardı.*[103]

İlk Ders

Demokrat Parti iktidarının son dönemlerinde babamın çok sıkıntılı günler yaşadığını hatırlarım. Bir yandan babasının Celal Bayar'la dostluğu, Demokrat Parti'nin ülke kalkınması ve Türkiye'de özel kesimin gelişmesi için yaptıkları, onu Demokrat Parti'ye yakınlaştırıyordu. Öte yandan, Demokrat Parti iktidarının otoriterleşme eğilimleri karşısında büyük kaygı duyuyor, Demokrat Parti'nin genişletmeye çalıştığı Vatan Cephesi'ne katılması için yapılan baskılara direnmekten bunalıyordu. Daha önce, Başbakan Adnan Menderes'in, İzmir'den milletvekili adayı olması için yaptığı teklifi reddetmesi, ayrıca iktidarı eleştiren Vatan gazetesinin sahibi, yakın dostu Ahmet Emin Yalman'a mali sıkıntıya düştüğü zaman yardımda bulunması, Adnan Menderes'in tepkilerine yol açmıştı.

27 Mayıs 1960 askeri darbesini izleyen günlerde evimizde yaşadığımız bir olay bana hiç unutmayacağım bir ders olmuştu. O yıllarda benim, henüz üç yaşındayken, Cumhurbaşkanı Celal Bayar'la birlikte,

Levent'teki ilaç fabrikasının açıldığı gün çekilmiş bir fotoğrafım, evimizin bir duvarında asılı dururdu. İlkokulun beşinci sınıfına gidiyordum, okulda ve sokaklarda esen bayram havasının etkisiyle bir gün okuldan döndüm ve fotoğrafı duvardan indirdim.

Babam akşam eve gelince yapılanı gördü ve fena halde yüzü asıldı. "Bu yaptığın sana hiç yakışmamış" dedi. "Bir baba dostu, hatta bir aile büyüğü olması bir yana, Celal Bayar Türkiye'ye hizmet etmiş bir insandır. Senin onunla böyle bir resmin olması, her zaman seni onurlandıracak bir anıdır. Bugünlerin havasına kendini kaptırıp bu resmi duvardan indirmeni hiç hoş karşılamadım."

Belirtmeye gerek var mı, bilmem ama o fotoğraf hemen eski yerine asıldı. Bugün de çocukluğumun en değerli anıları arasında yerini korur.

Tehlikeli Sularda Bir İş İnsanı

Babam her seçimde partilerin programlarını inceler, hangi partinin programının ülke yararına olduğunu düşünürse ona oy verir, tercihinin nedenlerini bizimle paylaşırdı. Bir parti ile yakın ilişkinin, çok önem verdiği seçim özgürlüğünü etkileyeceğini düşünürdü.

Herhangi bir şekilde politikada veya kamu yönetiminde aktif rol almak, ona göre yatırım ve üretim yapmak, istihdam yaratmakla görevli iş insanlarının taşıdıkları sorumlulukla bağdaşmazdı.

27 Mayıs 1960 darbesinden sonra, kabineyi kuran Cemal Gürsel Paşa tarafından "sanayi bakanı olarak tayin edildiğini" öğrenince, bu görevi kabul edemeyeceğini anlatmakta epeyce güçlük çekmişti. Nejat Eczacıbaşı *Kuşaktan Kuşağa* kitabında bu olayı şöyle anlatır:

> *Gürsel Paşa'nın odasına girerken, Paşa o babacan haliyle gülümseyerek, "Gel bakalım Sanayi Bakanı Eczacıbaşı" diye hitap etti.*
>
> *Beni rahatlatan bu ifade tarzından yararlanarak hemen konuya girdim. "Paşam," dedim, "beni gerçekten hayatım boyu unutamayacağım ölçüde onurlandırdınız; fakat maalesef bu emrinizi yerine getirmem mümkün değil."*
>
> *Paşa, hiç beklemediği bu sözler karşısında biraz duraladı ama yine de babacanlığını bozmadan gülümseyerek, "Ne demek o, seni şimdi askere alır, muvazzaf olarak çalıştırırım" dedi.*
>
> *"Paşam," dedim, "maruzatımı dinlerseniz bana herhalde hak vereceksiniz. Böyle bir göreve getirilmem benim için büyük bir şeref olur, fakat bu sizin hükümetinize büyük zararlar getirebilir. Ben bugün birkaç kuruluşun kurucusu, sahibi ve*

yöneticisiyim. Uğraşı alanım sanayi... Sizin emrettiğiniz ise Sanayi Bakanlığı. Bakanlık bir uygulama görevidir. İnandığım için bile olsa bir karar tesadüfen kuruluşlarımdan birine büyük yararlar sağlarsa, toplum bunu nasıl karşılar? Böyle bir sakıncanın korkusu altında verilen kararlardan ise ne yarar beklenir?"

Paşa biraz düşündü ve yine o babacan haliyle, "Doğru be evlât, bak ben bu tarafını hiç düşünmemiştim. Hadi öyle ise seni terhis ediyorum" dedi ve böylece Paşa'nın yanından ayrıldım.[104]

Nejat Eczacıbaşı'nın siyasi iktidarlarla yaşadığı sıkıntılar uzun bir aradan sonra bir noktada yine ortaya çıkacaktı. Partiler arasında ayırım yapmamak, siyasette tarafsız kalmak için gösterdiği gayretle tepkisini çektiği siyasetçi, bu sefer çok beğendiği ve Türkiye'ye büyük kazanımlar getireceğine başından beri inandığı Turgut Özal'dı.

Turgut Özal, Anavatan Partisi'nin kuruluş çalışmaları sırasında Nejat Eczacıbaşı'nın kendisine aktif ve açık destek vermemiş olmasından rahatsız olmuştu. Ama Turgut Özal'ın öfkelenmesine neden olan olay başkaydı. 1983 seçimlerinden önce, seçime katılmaya hazırlanan bir başka partinin başkanı Nejat Bey'den bir dizi ekonomik sorunla ilgili görüşlerini istemişti. Nejat Bey de bunun üzerine, kendi danışmanlarından yararlanarak, çeşitli ülke sorunları konusunda raporlar hazırlatmış ve destek talebinde bulunan parti başkanına sunmuştu. Bunu öğrenen Turgut Özal'ın Nejat Bey'e kırgınlığı hiçbir zaman geçmedi. Böyle bir talep hangi partiden gelirse gelsin, Nejat Bey'in o çalışmaları aynı özen ve ciddiyetle hazırlatacağını Turgut Özal belki bilemezdi; bilseydi bile doğru bulmazdı, çünkü siyasetçi olarak bakış açısı farklıydı.

Süleyman Ferit Bey'in ve Nejat Bey'in siyaset konusunda bizlere verdikleri mesajlar çok açıktı: İş insanları, kendi dağarcıklarındaki bilgi ve deneyim birikiminden siyasetçileri yararlandırarak bir fark yaratabiliyorlarsa bununla yetinmeli ve bundan mutluluk duymalıdırlar. Ben de dedemden ve babamdan aldığım derslere iyi çalışmış olacağım ki, iş yaşamım süresince siyasete girmek konusunda aldığım tekliflerin hiçbirine olumlu bakmadım. Siyasete girsem bile başarılı olabileceğime inanmadım.

Yeni Bir Sosyal Sorumluluk Anlayışı: İki Örnek Kurum

Babamız Nejat Eczacıbaşı, özellikle yaşamının son dönemlerinde, yaşadığı kent İzmir'e çeşitli eğitim ve sağlık hizmetleri kazandıran "ha-

yırsever insan", dedemiz Süleyman Ferit Eczacıbaşı'ndan daha farklı bir sosyal sorumluluk anlayışına sahipti. Nejat Bey, binalar yaptırıp içini donatarak Milli Eğitim Bakanlığı'na, Sağlık Bakanlığı'na veya başka kamu kuruluşlarına armağan etmeyi, topluma hizmet etmenin çok etkin ve kalıcı bir yolu olarak görmüyordu. Onun sosyal amaçlı girişimlerinde iki özellik ön plana çıkıyordu: Belirli bir amaca yönelik çalışan, sağlam, geleceği güvenceye alınmış kurumlar oluşturmak ve bu kurumlar aracılığıyla ülkeye yeni ufuklar açmak; yeni uygulamalar, yeni yaklaşımlar getirmek...

Bu tür kurumları hayata geçirmek için para harcamak yeterli değildi. Ülkeye gerçek anlamda yenilikler getirebilmek için uzun incelemeler yapmak, organizasyon ve finansman modelleri üzerinde çalışmak, kurumların toplumca benimsenmesi ve bir iş insanının özel girişimleri olarak kalmaması için yollar araştırmak, aynı amaçları benimseyen başka katılımcılarla işbirlikleri geliştirebilmek gerekiyordu.

Nejat Eczacıbaşı'nın kardeşi Şakir Eczacıbaşı ile birlikte kurdukları Eczacıbaşı Spor Kulübü, kendi alanında tam anlamıyla öncü bir kuruluştu. Başlangıçta kadın ve erkek voleybolu, basketbol ve masa tenisi alanında faaliyete geçen kulüp, bir özel sektör kuruluşunun organizasyon ve yönetim becerilerini amatör sporlara taşımayı amaçlıyordu. Gerçekten böyle bir yaklaşım ülkemizin spor kulüplerinde o zamana kadar görülmemişti ve büyük başarıların yolunu açtı.

Eczacıbaşı Spor Kulübü'nün çalışma yöntemlerini merak edip kulübün yönetim toplantısına katılan bir basın mensubunun, bir planlama uzmanının toplantıda bulunmasını nasıl hayretle anlattığını hatırlarım.

Eczacıbaşı Spor Kulübü pek çok gencimizi spora yönlendirdi, voleybol ve basketbolda Türk sporu için övünç nedeni olan önemli uluslararası başarılar kazandı ve daha sonra aynı yoldan giderek amatör sporlarımıza büyük katkılar getiren başka özel sektör kuruluşlarının spor kulüpleri için bir model oluşturdu. Son dönemde Eczacıbaşı Spor Kulübü kadın voleybolüne odaklanarak, kadınların farklı alanlarda toplumda öne çıkabileceğini gösteren yeni bir örnek yarattı.

Nejat Eczacıbaşı'nın 1961'de temelini attığı Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti, kurulduğu sırada Türkiye'de bir benzeri olmayan, farklı bir alanın öncü kurumuydu. Konferans Heyeti'nin amacı, bir diyalog ortamında bir araya gelmek alışkanlığına sahip olmayan özel kesim, kamu kesimi ve emek temsilcilerini bir platformda buluşturmak ve önemli ülke sorunlarının bu kesimlerin sözcüleri tarafından yüz yüze tartışılmasını sağlamaktı. Televizyon yayınları-

nın henüz başlamamış olduğu Türkiye'de iş insanlarının, bakanların, sendika liderlerinin ve akademisyenlerin bir kürsüyü paylaşarak ülkenin gündemindeki ekonomik ve sosyal konuları kamuya açık bir ortamda tartışmaları, o güne kadar görülmemiş bir yenilikti. Bu yeni kurum, 1961 Anayasası'nın getirdiği özgürlük ortamından yararlanarak hayata geçirilebilmişti.

1990'lı yıllara geldiğimizde Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti'nin amaçlarında ve çalışma biçiminde bir yenilenme ihtiyacı görülmeye başlanmıştı. Konferans, panel ve toplantıların pek çok kurum tarafından düzenlendiği, televizyondan geniş kitleler tarafından izlendiği bir zamanda dernek özgünlüğünü hızla kaybediyordu. Nejat Eczacıbaşı'nın sağlığında yapılan çalışmalarla derneğin Türkiye'de gereksinim olduğu düşünülen başka bir tür kuruma, bilimsel bulgulara dayalı politika önerileri üreten bir "düşünce üretim merkezi"ne veya "stratejik araştırmalar kurumu"na dönüştürülmesi kararlaştırılmıştı. Nejat Eczacıbaşı'nın vefatından sonra çalışmalara bu yönde devam edildi ve 1994 yılında TESEV'in kurulması ile bu dönüşüm gerçekleştirildi. TESEV'in kurucu başkanlığını ben üstlendim ve bu görevi üç yıl sürdürdüm. Bugün TESEV, Türkiye'nin, hatta bölgemizin en iyi araştırma kurumları arasına girmiş bulunuyor. TESEV, 2017 *Global Go To Think Tank Index* [Küresel Düşünce Kuruluşları Endeksi] raporunda Türkiye'nin en iyi düşünce kuruluşu seçildi. Dünyanın kamu politikalarına etki eden en iyi 27., dünya çapında en iyi düşünce kuruluşları listesinde 77., Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nin ise en iyi 8. düşünce kuruluşu oldu.[105]

Dertsiz Başlara Dert Açan Girişimler

Konferans Heyeti'nin öyküsü, derneğin kuruluş döneminde iş insanlarının benimsemeye başladıkları yeni sosyal sorumluluk anlayışının beraberinde getirdiği sorunları gözler önüne sermesi açısından da ilginçtir. Ekonomik ve sosyal sorunlara eğilen kurumlar oluşturmak, okullar ve hastaneler yaptırmaya benzemiyor, herkesten övgü ve alkış almıyordu. Konferans Heyeti daha kurulduğu yıllarda, bazı kesimler tarafından, özel kesimin kamu politikalarını kontrol altına almak çabasının bir örneği olarak eleştirilmişti. İş insanlarının kurdukları örgütler aracılığıyla siyasal iktidarı ve karar alıcıları kendi çıkarları doğrultusunda etkilemeye çalıştıkları söyleniyordu. İş insanlarının kamuya açık, tarafsız bir tartışma platformu yaratmak peşinde olduğuna inanmak, aşırı saflık olarak görülüyordu. Nitekim önde gelen iş insanlarının kısa bir süre

sonra, sanayi ve ticaret odalarının dışında örgütlenerek TÜSİAD adını verdikleri "baskı grubunu" oluşturmuş olmaları, asıl niyetlerinin açık bir kanıtıydı!

Konferans Heyeti'ne yöneltilen eleştiriler, bu tür kuruluşları iş insanlarının kendi görüşlerini yaymak için kullanmasının yararına hiç inanmayan Nejat Eczacıbaşı için büyük bir haksızlıktı. Aşağı yukarı aynı yıllarda, "Solcu yazarları gazetelere verdiğimiz reklam paralarıyla kendimiz destekliyoruz; artık bunlara para vermeyelim, kendi gazetemizi çıkaralım" diyerek basın sektöründe bir girişim başlatmaya çalışan iş insanı dostlarına Nejat Eczacıbaşı, "Sadece kendimizi savunan ve öven bir yayın organını ne kimse okur ne de böyle bir gazeteden herhangi bir fayda gelir" diye karşılık vermiş ve böyle bir girişimde hiçbir zaman yer almayacağını belirtmişti.

TESEV kurulduktan sonra eleştiriler azalmadı, tam tersine arttı. Çünkü artık ortada sadece tartışma toplantıları ve konferanslar düzenleyen bir kurum değil, hazırladığı raporlarla ekonomik ve sosyal konularda görüşler ortaya koyan bir araştırma merkezi vardı. Bu görüşlerle hemfikir olmayanların eleştirilerine hedef olunması, bazen siyasi iktidarlardan da tepki gelmesi doğaldı. Böyle bir durumda, kurumun mali kaynaklarını ve sponsorlarını çeşitlendirmek açısından da zorlanması beklenen bir sorundu.

Araştırmaya dayalı politikalar üreten ve bunların savunuculuğunu yapan sivil toplum kuruluşlarının, ifade özgürlüğünün tam olarak güvence altına alındığı demokratik toplumların düşünce yaşamında çok önemli bir rol oynadığını görürüz. Teknolojik gelişmelerin muazzam servet birikimleri yarattığı, toplumların iş insanlarından beklentilerinin giderek arttığı çağımızda iş insanları toplumsal sorunlara eğilmekten geri duramayacaklardır. Açık tartışma ortamında yeni fikirlerin yeşermesini sağlayan her türlü katkı, daha sağlıklı bir demokratik ortama ve daha aydınlık bir geleceğe ulaşılmasına hizmet edecektir. Böyle bir ortamda sadece siyasetçilerden veya özel girişime kuşkuyla bakan kesimlerden değil, iş dünyasından gelen keskin eleştirilere de hazır olmak gerekecektir. Çünkü her türlü fikrin özgürce tartışmaya açılması, kurulu düzenin her açıdan sorgulanması anlamına gelecek ve asıl iyilik buradan doğacaktır.

Fark Yaratan İş İnsanları

Dünyanın dört bir köşesinde iş insanları toplum yararına çok büyük girişimlere öncülük ediyor, sosyal projelere dev boyutlarda harcamalar yapıyorlar. *Business Insider*'ın *Wealth-X* ile 2015 yılında gerçekleştirdiği

bir araştırmaya göre, dünyadaki en büyük 20 filantropun yıllar içinde yaptığı sosyal amaçlı bağışların toplamı 107 milyar ABD dolarına yaklaşıyor.[106]

Bunların arasında, Virgin grubunun kurucusu Richard Branson gibi, servetinin en az yüzde 50'sini bağışlamak sözünü verenlerin sayısı giderek artıyor. Bazıları, servetinin yüzde 85'ini şimdiden bağışlamış olan ünlü yatırımcı Warren Buffet gibi, malvarlıklarının çok büyük bir kısmını bağışlamayı planlarken; bazıları da, perakende devi Chuck Feeney gibi, malvarlıklarının tümünü bağışlıyor.

Bu kaynaklar, sağlık, eğitim, bilimsel araştırmalar ve sanattan, doğanın korunması ve yoksullara yardıma kadar çok çeşitli alanlarda büyük hizmetler yapan sivil toplum kuruluşlarına, araştırma kurumlarına ve projelere akıyor.

Microsoft'un kurucusu Bill Gates sağlık alanında desteklediği çalışmalarla çocuk felcini dünyadan tümüyle silmeyi hedefliyor. Elindeki Facebook hisselerinin yüzde 99'unu bağışlamak sözünü veren, Facebook'un kurucusu Mark Zuckerberg ise dünyadaki hastalıkların yüzyılın sonuna kadar tamamen ortadan kaldırılması için çalışıyor.

2017'de malvarlığının değeri bakımından Bill Gates'i geçerek dünyanın bir numaralı zengini unvanını kazanan, Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'un ise, filantroplar arasında kısa sürede en üst sıralara tırmanacağına kesin gözüyle bakılıyor. Sosyal medyayı kullanarak filantropik projeler için fikirler toplayan Jeff Bezos'un filantropiye farklı bir bakışı var. Twitter paylaşımlarında, "İş yaşamımda hep uzun vadeli hedefler peşinde koştum; filantropide kısa sürede sonuç verecek ve fark yaratacak projeler ele almak; şimdi, burada, acil sorunlara kalıcı çözümler üretmek istiyorum" diyor.[107]

Dünyadaki filantroplar arasında birinci sırada yer alan Bill Gates'e göre, filantropi alanında başarının koşulları iş yönetimindeki başarı koşullarından farklı değil: Vakit ayırmak, yaratıcı olmak, hedefe odaklanmak... Ancak Bill Gates 2013 yılında Clinton Global Initiative'de yaptığı bir konuşmada önemli bir farka da işaret ediyor: "Filantropide, iş dünyasına göre daha büyük riskler alınmalıdır – öyle olmasaydı, özel kuruluşlar veya kamu o sorunları kolayca çözerlerdi..."[108]

Risk alarak yatırımlar yapmak, katma değer yaratmak, kuşkusuz kendi başına ekonomiye ve topluma yarar sağlayan hizmetler... İş insanlarının elinde topluma örnek olmak, yaşam kalitesine katkıda bulunmak, toplumsal yaşamda olumlu etkiler yaratmak için sayısız olanaklar var. İş insanları, kendi kuruluşlarında yaşattıkları

değerler, uyguladıkları projeler, önem verdikleri başarı ölçütleri ile de çalışanlarına ve topluma örnek olarak fark yaratabiliyorlar.

Chobani şirketinin sahibi, ABD'de yerleşik bir Türk vatandaşı olan Hamdi Ulukaya, iş başarısı kadar hayırsever kişiliği ile de dikkati çekiyor. Ulukaya, Warren Buffet ile Bill Gates'in 2010 yılında başlatmış oldukları Bağış Sözü (*Giving Pledge*) hareketi içinde yer alarak varlıklarının çoğunu hayır faaliyetlerine adayacağına dair söz vermiş bulunuyor. Ulukaya, göçmenlerin sorunlarına öncelik veren tutumunu, sadece göçmenlere yardım için dernek kurarak değil, kendi kuruluşunda göçmenlere iş vererek de ortaya koyuyor.

2016'da Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği'nin "Suriyeli Mültecilerin Kabulünde Çözüm Yolları" panelinde "Bir mülteci iş sahibi olduğu anda mülteci olmaktan çıkar" diyen Ulukaya bir cümleyle hem yaşam felsefesini hem şirketinin politikasını açıklıyor; toplumsal bir sorunun çözümü için yol gösteriyor ve bir iş insanının toplum liderine dönüşmesinin örneğini veriyor.

Türkiye de dahil olmak üzere tüm dünyada sürdürülebilirlik alanında liderlik yapan şirketler, bu alandaki uygulamalarıyla sürdürülebilirliği desteklemenin yanı sıra, insanların davranışlarını değiştirmelerine, sürdürülebilirlik bilincinin artırılmasına da katkıda bulunuyor.

Ülkemizde şirketlerin liderliğine en çok ihtiyaç duyulan alanlardan biri kuşkusuz kadın istihdamında fırsat eşitliğinin yaygınlaşması... Bu alanda öncülük yapan şirketler en önemli toplumsal sorunlarımızdan birinde tablonun yavaş da olsa düzelmesine katkı yapıyor; her şeyden önemlisi, örnek oluyor.

Kendi dükkânının önünü temizleyerek örnek olmak ve bir fark yaratmak, en az toplumsal sorumluluk projelerine para akıtmak kadar önemli.

Albert Einstein'a atfedilen ünlü sözde dendiği gibi: "Örnek olmak, insanları etkilemenin en iyi yolu değildir. Tek yoludur."

Çağdaş Bir Ülke İçin Güçlü Sivil Toplum

Beceri ve birikimlerini, kendi işleri dışında, toplumun hizmetine sunmak isteyen iş insanlarının önünde açılan çok geniş bir alan var: Üçüncü sektör veya STK'ların dünyası...

Gönüllülük esasına göre kurulan ve kâr amacı gütmeyen, belirli bir amacı gerçekleştirmek için benzer fikir yapısındaki bireyleri bir araya getiren ve kendi belirledikleri belli toplumsal sorunların çözümüne odaklanan dernekler, vakıflar ve diğer STK'lar, çağımızda toplumların güçlenmesinde vazgeçilmez bir rol oynuyor.

Çağdaş toplumlarda, devletin ve özel kesimin yapamadığı pek çok işlevi yerine getirmenin dışında, STK'lar demokrasinin gelişmesi açısından da temel kurumlar olarak ortaya çıkıyor. Katılımcı demokrasilerde her vatandaşın tüm kararlara doğrudan katılması pratik açıdan imkânsız olduğundan, bu katılım STK'lar aracılığı ile gerçekleştiriliyor. Devletin gücünün denetim altında tutulması; reformlar için lobi çalışmaları; bireylerin demokratik hak ve görevleri hakkında toplumun aydınlatılmasına yönelik çalışmalar; siyasete katılımın artırılması; farklı dini ve etnik kimlikler taşıyan bireylerin ortak yararlar doğrultusunda bir araya getirilmesiyle hoşgörünün yaygınlaştırılması; çeşitli çıkar gruplarının seslerinin topluma ve kamudaki karar alıcılara duyurulması; kamu politikaları konusunda toplumu aydınlatıcı çalışmalar ve demokrasinin işleyişi açısından önem taşıyan daha pek çok işlev, günümüzde STK'ların görevleri arasında görülüyor. Sivil toplum, şeffaflığı artırdığı ve hesap verilebilirliği güçlendirdiği için, üçüncü sektörün etkin olduğu toplumlarda devletle bireyler arasındaki ilişkiler çok daha sağlıklı bir zemine oturuyor.

Öte yandan, sivil toplumun güçlenmesi STK'ların özgürce çalışabilecekleri demokratik bir ortamın yaratılmasına bağlı. Temel hak ve özgürlüklerin güvence altında olması; ifade özgürlüğü, örgütlenme özgürlüğü ve toplanma özgürlüğünün hukuk devletinin güvencesinde olması, sivil toplumun varlığı için temel oluşturuyor. O nedenle, çağdaş toplumlarda sivil toplum ve demokrasi birbirini güçlendiriyor.

Kalkınmanın ekonominin dışında kalan boyutlarının göz ardı edilmemesi açısından da sivil toplumun yaşamsal bir işlevi var. Etkin bir sivil toplum, ekonomik büyümeye aşırı ölçüde öncelik verilerek, çevre, sosyal adalet, kültürel gelişme gibi kalkınmanın temel alanlarının geri plana itilmesine engel oluyor.

Kısacası, sivil toplumun derinliği ve canlılığı, demokrasinin şaşmaz bir sağlık göstergesi olduğu kadar, sürdürülebilir ve dengeli ekonomik gelişmenin de güvencesi olarak ortaya çıkıyor.

Özel Kesimimiz ve Sivil Toplum

Sivil toplumun Türkiye'nin toplumsal yaşamına girmesi, Batı'ya göre yeni bir olgu sayılıyor. Sivil toplumun, kamu sektörü ve özel sektörün yanında üçüncü bir sektör olarak güç kazanması, başlangıcı Tanzimat sonrasına gitmekle birlikte asıl geçen yüzyılın sonlarında gerçekleşti. Argüden Yönetişim Akademisi'nin 2016

tarihli *Katılımcı Demokrasi: STK'ları Güçlendirme Önerileri* raporuna göre, sivil toplum kuruluşlarının ülkemizde gelişmesinde ve görünürlüklerini artırmasında, 1996'da İstanbul'da toplanan Birleşmiş Milletler Habitat II Konferansı ile, 1999 Marmara Depremi sonrasında sivil toplum örgütlerinin yaptığı etkin çalışmalar önemli kilometre taşları olarak görülüyor.[109]

Geldiğimiz noktada, Erdal Yıldırım'ın *Az mı Gittik, Uz mu Gittik?* kitabında belirttiğine göre 5.000 vakıf ve 104.000 derneği kapsayan üçüncü sektörün çapı küçümsenmeyecek ölçüde olsa da, ülkemizin büyüklüğüne göre beklenen gelişmişlik düzeyinin çok altında.[110]

Sürekli artan dernek sayısına rağmen, Türkiye nüfusunun yüzde 85'inin bir dernek üyeliği bulunmuyor. Feshedilmiş derneklerin sayısı faal derneklerin sayısını çok aşıyor. Türkiye nüfusunun yüzde 14,41'i dernek üyesi iken,[111] bu oran Almanya'da yüzde 50'yi buluyor.[112]

İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı'na göre, dernek üyesi kadın oranı sadece yüzde üç.[113] Derneklerin üyelik yapısı, eğitim düzeyi ve yaş gruplarının temsili açısından da Türkiye'nin demografik yapısını yansıtmıyor.

STK'ların finansmanı açısından ciddi sorunlar var. TÜSEV'in yaptığı araştırmalar, toplumumuzda ortalama bağış miktarının milli gelire orantılı olarak düşük olmadığını, ancak STK'lar aracılığıyla yapılan bağışların çok küçük bir oran oluşturduğunu gösteriyor.

Oysa Türkiye'de sadece dernekler değil, vakıfların da büyük bir bölümü bir malvarlığından, "vakfiye"den yoksun olarak kurulduğu için faaliyetlerini bağışlarla sürdürmek zorunda kalıyorlar.

Bir ülkede sivil toplumun gelişmişlik düzeyi, ülkenin demokratik ortamıyla olduğu kadar, o toplumdaki insanlar arasındaki güven duygusuyla da yakından ilişkili. Demokrasilerde aranan temel hak ve özgürlükler, ülkemizin yakın tarihinde birbiri ardından yaşadığımız olağanüstü dönemler nedeniyle yeterince gelişemedi. Çok çeşitli tarihsel ve toplumsal nedenlere bağlı olarak toplumumuzda güven duygusunun da çok eksik olduğunu araştırmalar gösteriyor.

Önümüzdeki tablo, pek çok dernek ve vakfın kuruluşuna önayak olan iş insanlarımızın üçüncü sektöre daha fazla ilgi göstermesini gerektiriyor. Toplum önderleri olarak iş insanlarına STK'ların desteklenmesi ve güçlendirilmesi açısından günümüzde çok önemli sorumluluklar düşüyor. Finansal kaynaklara erişim, organizasyon yönetimi, uluslararası ilişkilerde ve kamu ilişkilerinde kazandıkları deneyimlerle iş insanlarının STK'lara katabilecekleri çok şeyler var.

İş dünyası ve sivil toplum konulu bir konferansta bir konuşmacı sunuşunu şu sözlerle bitirmişti:

> *Başkan Mao izin verir miydi bilmiyorum ama onun sözlerini biraz değiştirerek size sesleneceğim: Bin çiçek açsın, bahçeniz cennete dönsün... Ülkenizi ileriye götürecek, bahçenizi cennete çevirecek olan, katılımcı demokrasinin güçlü sivil toplumu ve üçüncü sektörün yüzlerce, binlerce STK'sıdır. Bunların içinde sizi hiç sevmeyenler, sizin inandıklarınızın tam tersi olan amaçlar için çalışanlar da vardır. Ama yine de unutmayın ki bu bahçenin asıl bahçıvanları siz iş insanlarısınız.*

Kuşkusuz, iş insanları bu görevi üstlenmeliler. Ama bahçenin çiçekleri arasına STK'ların yanı sıra başka kurumları da katmamız gerekiyor: Sosyal girişimleri...

Adı Yeni, Kendi Eski Bir Girişimcilik Modeli

Bangladeşli iktisat profesörü Muhammad Yunus, öğrencileriyle birlikte ülkesinin köylerini dolaşırken, fakir köylü kadınların küçük tabureler imal etmek için kullandıkları bambu kamışları borçlanarak satın aldıklarını öğrenmişti. Kadınlar tabureleri satıp borçlarını faiziyle geri ödediklerinde ellerinde geçinmelerine yetecek bir para kalmıyordu. Muhammad Yunus, kendi cebinden verdiği çok küçük miktarlarda, düşük faizli borçların köylülerin yaşamını nasıl değiştirdiğini görünce 1983'te Grameen Bank'ı kurarak bankacılıkta bir devrimi gerçekleştirdi: Grameen Bank, mikro kredi sisteminin dünyadaki öncüsü oldu. El işçiliğiyle hayatını kazananlara teminatsız olarak verilen, birkaç yüz dolar düzeyindeki kredilerle milyonlarca yoksul insana sürdürülebilir bir iş yaratma ve gelirlerini artırma olanağı sağlandı. Bugün Grameen Bank sayısı 2.500'ü aşan şubesiyle Bangladeş'teki 81.400 köyün neredeyse tümüne finansal hizmetler götürüyor.[114] Bankanın, sayıları dokuz milyona yaklaşan müşterilerinin yüzde 97'si kadın. Geri dönmeyen kredilerin oranı yok denecek kadar düşük. Banka, aynı zamanda ortakları olan müşterilerine düzenli olarak kâr dağıtıyor. 2006 yılının Nobel Barış Ödülü, yoksullukla mücadeleye yaptıkları katkılar nedeniyle Muhammad Yunus ve Grameen Bank'a verildi. Grameen Bank'ın öncüsü olduğu mikro kredi sistemi bugün aralarında ABD, Kanada, Fransa, Hollanda ve Norveç'in de bulunduğu 58 ülkede uygulanıyor. Muhammad Yunus'un uzun dönemli vizyonu, dünyada yoksulluğun ortadan kaldırılması...

Profesör Muhammad Yunus günümüzün en tanınmış sosyal girişimcilerinden biri. Sosyal girişimciler, bir toplumsal ihtiyacın giderilmesini amaçlayan ticari girişimler kuruyorlar. Oluşturdukları kurumları serbest piyasa kuralları içinde faaliyet gösteren ticari işletmelerin yönetişim ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yönetiyorlar. Elde ettikleri kârı ise yine sosyal amaçlara yönelik olarak kullanıyorlar. Bu nitelikleriyle sosyal girişimler, kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri ile ekonomik amaçla faaliyet gösteren ticari işletmelerin arasında bir konumda bulunuyor, hem ekonomik hem sosyal değer yaratıyorlar. Sosyal girişimcilik, giderek daha fazla iş insanının sosyal amaçla fark yaratmak için seçtiği bir iş modeli: Bu girişimciler, önce ticari faaliyetlerde kazandıkları paraları sonradan filantropi amaçlı projelere harcamak yerine, kurdukları işlerle bir toplumsal amaca hizmet ediyorlar. Ticari işletmelerde olduğu gibi, iyi yönetişim, verimlilik ve inovasyon sosyal girişimciliğin vazgeçilmez ilkeleri... Sosyal girişimcilerin dünya çapındaki örgütü Ashoka'nın kurucusu ve Yönetim Kurulu Başkanı Bill Drayton şöyle diyor: "Sosyal girişimciler balık vererek veya balık tutmayı öğreterek tatmin olmazlar; balıkçılık endüstrisinde devrim gerçekleştirmeden duramazlar..."[115]

Her ne kadar "sosyal girişimcilik" terimi uzun bir geçmişe sahip değilse de, sosyal girişimciliğin tarihini inceleyenler, ilk profesyonel hemşirelik okulunu kuran Florence Nightingale'den Gandhi'ye, Martin Luther King Jr.'a kadar uzanan örnekler veriyorlar.[116]

Ülkemizin tarihinde ise, 1872'de Darüşşafaka'nın kurulmasına öncülük eden Yusuf Ziya Bey ve 1862'de kadın ve çocuk hastalıklarıyla mücadele amacıyla Zeynep Kamil Hastanesi'ni kuran Prenses Zeynep Kamil, sosyal girişimciliğin öncüleri arasında sayılıyor.[117]

Buna rağmen, kavramın ancak yakın dönemde yaygınlık kazandığını görüyoruz. Ünlü gazeteci ve yazar Thomas L. Friedman, 2005 yılında yayımladığı *Dünya Düzdür* (*The World is Flat*) adlı eserinde şöyle diyor: "Son yıllarda dünya sahnesine çıkan en yeni figürlerden biri sosyal girişimcidir."[118]

Sosyal girişimciliğin tüm dünyada hızla yayılmakta olduğuna ilişkin elimizde pek çok veri bulunuyor. Atıkların geri kazanılmasından, yenilenebilir enerjiye; Afrikalı çocuklara ayakkabı sağlamaktan, dünyanın her köşesine temiz su dağıtmaya kadar çeşitli

konularda faaliyet gösteren binlerce sosyal girişim toplumsal fayda yaratmak için çalışıyor ve bunların sayıları her geçen gün artıyor.

Örneğin ABN Amro Bank, Hollanda'da 2013'ten 2015'e kadar sosyal girişimlerde sağlanan istihdamın yüzde 36, cirolarının ise yüzde 24 oranında arttığı belirtiyor.[119] Birleşik Krallık'taki sosyal girişimlerin yüzde 49'u beş yıllık veya daha kısa, yüzde 35'i ise üç yıllık veya daha kısa bir geçmişe sahip.[120] Bu kadar eski bir geçmişe sahip olan bir girişimcilik türü niçin günümüzün dünyasında giderek daha fazla ilgi çekmeye başladı?

Çünkü sürdürülebilir iş modelleriyle sosyal girişimciler filantropların ve sivil toplum örgütlerinin yapamadıklarını yapabiliyorlar.

Çünkü dünyamızın, iş insanlarının yetkinliklerini ve birikimlerini toplumların hizmetine sunabilmeleri için yeni yaklaşımlara, yeni iş modellerine ihtiyacı var.

Belki iş insanları tarihte hiç olmadıkları kadar güçlüler, ama çözülmesi gereken sorunlar da tarihte hiç olmadığı kadar çetin.

"Çocuklarımıza bulduğumuzdan daha iyi bir dünya bırakmak", en zor sınav, belki hiçbir zaman bu kadar zor olmamıştı.

Daha geniş düşünmeye, daha yaratıcı, daha cesur olmaya ihtiyacımız var.

İş İnsanı

ve

Kültür Dünyamız

Türkiye'de daha başından beri devlet her zaman bu konularda otorite olmaya kalkmıştır.

Kapsayıcı kültür politikaları için yapılabilecek bir şeyler var mı?

Yaratıcı insan gücü, ekonominin en fazla ihtiyaç duyduğu kaynak.

En büyük zenginliğimiz, aynı zamanda en büyük sorunumuz.

Genelde kültürün altyapısını ve eğitimi de etkileyen sosyal, ekonomik politikalardır.

Multikültüralizm kavramını insanlar durup dururken bulmadılar.

Rekabette inovasyonun önemi arttıkça yaratıcı yeteneği olan insanlara ihtiyaç artıyor.

Türkiye fiilen bir muhafazakâr kültür içinde yaşıyor.

Türkiye birleştirici kültür politikaları üretmeyi başaramadı.

Sanatla, müzikle ilişkinin insanlarda bir alışkanlık haline gelmesi lazım.

Sanat zanaattan yukarıda bir şeydir.

Türkiye'de ciddi bir kütüphane sorunu var.

Toplumumuzun yaratıcı sınıfını nasıl güçlendireceğimiz üzerinde düşünmemiz gerekiyor.

Eğitimi verilmeden kültürel üretim beklemek olanaksızdır.

Kültür çağdaş olmak zorunda.

İş dünyamızla kültür dünyamız arasında neredeyse bir duvar var.

Türk halkı ve bütün dünyada insanlar çağdaşlaşmak istiyor.

Kalbimizin ve Ruhumuzun Derinlikleri

Sakıp Sabancı, "Biz yıllarımızı Sanayi Bakanlığı'nın, Maliye Bakanlığı'nın ve işlerimizle ilgili öteki bakanlıkların yollarında geçirdik. Şimdi anlıyorum ki yanlış yapmışız. Biz asıl Kültür Bakanlığı'nın kapısını aşındırmalıymışız" demişti.

Acaba neden? Sakıp Bey, "Kültür Bakanlığı'nın kapısını aşındırsaydım daha fazla para kazanırdım" mı demek istiyordu? Yoksa kuruluşunun kamuoyundaki imajını parlatmanın yeni bir yolunu mu bulmuştu?

Sakıp Sabancı, kültüre yapılan yatırımların para getirmek şöyle dursun, sürekli harcama gerektiren faaliyetler olduğunu belki herkesten iyi bilirdi. Reklam, tanıtım, halkla ilişkiler gibi amaçlar için ise kültür ve sanata gelinceye kadar çok daha etkili, çok daha verimli başka konulara öncelik verilmesinin yararlı olacağını hiçbir uzmanın Sakıp Bey'e söylemesine gerek yoktu. Büyük iş insanımız, topluma hizmet etmek isteyen iş insanlarının kültür alanından uzak duramayacağını düşünüyordu. Kültür ve sanata yıllarca yatırım yaparak ülkesine büyük eserler armağan etti.

Hem sosyal sorumluluk duyarlılığına hem de geniş olanaklara sahip bir iş insanının kültür alanına ilgisinin çok doğal olduğu düşünülebilir. Üstün yetenekli yüzlerce gencimiz sanat eğitimi almak için destek arıyor ve bulamıyor. Dünya sahnesinde büyük başarılar kazanmaya aday sanatçılarımız kendilerine sahip çıkamadığımız için ülkemiz sınırlarından dışarı adımlarını atamıyorlar. Dünyadaki imajımızdan yakınırken Türkiye için en büyük prestij kaynağı olabilecek alanda kaynaklarımızı kullanamıyoruz. Çürümeye terk edilmiş sayısız tarihi eserin bakıma, onarıma ihtiyacı var. Toprağın altında yatan eşsiz hazineler gün ışığına çıkarılmayı bekliyor. Kültüre ilgi göstermek isteyen iş insanımız için ülkemizdeki olanakların da, ihtiyaçların da sonu yok. Üstelik özel kesimimizin gücü ve kaynakları, ülkemizin kültür sorunlarını çözmeye yeterli olmasa bile ciddi bir fark yaratabilecek düzeyde.

Ama Kültür Bakanlığı ziyaretlerinde ne Sakıp Bey kendine fazla yol arkadaşı bulabildi ne de daha sonraki yıllarda bu bakanlığımızın kapılarında

iş insanlarımızın kuyruk oluşturduğuna tanık olabildik. Bugün baktığımızda iş insanlarımızın kültür alanına ilgisinin hâlâ son derece zayıf olduğunu görüyoruz. İş insanlarımızın kültür ve sanata verdiği destek, sağlık, eğitim, spor alanlarında yapılan katkılara göre yok denecek kadar az. İş dünyamızla kültür dünyamız arasında neredeyse bir duvar var.

Gerçekten bir iş insanının, ülkemizin en büyük sermayesinin kültür alanında yattığını görmemesi düşünülemez. Türkiyemiz, tüm dünyanın gözlerini kamaştıran kültür hazinelerinin ülkesi... İnsanlarımız tarih boyunca büyük göçler yaşamışlar, çok geniş bir coğrafyada birçok değişik kültürle etkileşime girmişler, nihayet Anadolu'da izler bırakmış çeşitli uygarlıkların mirasçıları olmuşlar. Toplumumuzun kültürü, tarih boyunca ülkemizin topraklarında yer almış tüm uygarlıkların katkıları ile zenginleşerek bugünlere gelmiş.

Ancak başka bir gerçek daha var: En büyük zenginliğimiz, aynı zamanda en büyük sorunumuz...

Kültürümüzü oluşturan eşsiz sentez, toplumun tümünü kucaklayacak biçimde tamama ermiş görünmüyor. 200 yıllık bir geçmişi olan modernleşme ve Batılılaşma sürecinin bizi getirdiği noktada, toplumumuzun büyük çoğunluğu hem Doğulu hem de Batılı olmayı bir türlü kabul edemiyor. Hem Dede Efendi'yi hem Beethoven'ı dinleyen, anlayan ve seven insanlarımızın sayısı çok az. Bu ikilemin yıpratıcı etkileri kültür dünyamızın sınırlarının çok dışına taşıyor. İçinde yaşadığımız dünyanın en görkemli kültür havzasının bize sağladığı üstünlüklerden faydalanamıyoruz. Kültür zenginliğimizi uyum içinde birleştirici bir güce dönüştürememiş olmanın bedelini çok ağır biçimde ödüyoruz. Günlük yaşamımızdan siyasete kadar uzanan kutuplaşma sorunu her düzeyde sürtüşmelere, hatta çatışmalara yol açıyor, denizde ayağımıza bağlı bir taş gibi bizi aşağı çekiyor. Kamuoyu anketleri, insanlarımızın toplumdaki kutuplaşmayı en önemli sorun olarak gördüğünü ortaya koyuyor.

Mahatma Gandhi, "Bir ülkenin kültürü, toplumunun kalbinde ve ruhunda yaşar" diyor.

Böyleyse eğer, kalplerimizin ve ruhlarımızın derinliklerinde toplumumuzun en tehlikeli fay hatlarından biri yatıyor: Dünyamızın geleceğine ilişkin kaygı nedeni olan uygarlıklar çatışmasını kendi içimizde yaratma potansiyeline sahip bir toplumsal fay hattı...

İş insanlarımız acaba bu fay hattından uzak durmaya mı çalışıyorlar?

Neden buysa, bunun anlaşılabilir bir yönü var tabii. "Kavgaya karışmayalım, işimize bakalım..." Ama acaba bu fay hattının yarattığı sarsıntılı zeminden ne kadar uzak durabiliyoruz, ne kadar uzak durabiliriz? Herkes kendi kültürel aidiyetine uygun bir yaşamı huzur içinde sürdürebilse, hiç sorunumuz olmazdı. Ne yazık ki herkesin kendininkinden farklı kültür kimliklerinden rahatsız olduğu bir ortamda yaşıyoruz. Ülkemiz, temelde toplum kesimlerinin kendi kültürel tercihlerini birbirlerine dayatmaya çalışmalarından beslenen kocaman bir kavga alanına dönüşüyor. Çevremize bakınca neredeyse her yerde kavga görüyoruz: Sokakta, mahallede, üniversitede, mahkeme salonunda, Büyük Millet Meclisi'nde...

Klasik benzetmeyi kullanırsak, duvarları yıkıp köprüleri inşa etmek için hiç durmadan çalışmamız gereken alan, kültür alanıdır. Kültürel kimlik farklılıklarına dayalı kavgalarımız, Atatürk'ün bize gösterdiği "muasır medeniyetler seviyesi" hedefine giden yolda önümüzdeki en büyük engeldir. Ya bu köprüleri kurmayı başaracağız ya da bitmeyen çekişmelerle toplumumuzun enerjisini tüketmeye devam edeceğiz. En azından konuyu politikadan arındırarak tartışmaya başlasak, önemli bir adım atmış oluruz.

Jale Nejdet Erzen *ve* Hasan Bülent Kahraman *ile Söyleşi*



BÜLENT ECZACIBAŞI *Türkiye'de kültür alanında yeni bir atılım ihtiyacından sık sık söz ediyoruz. Sayın Cumhurbaşkanımız da yaptığı bir konuşmada şöyle söylemişti: "Ülkemizin geçtiğimiz 14 yılda yaşadığı büyük dönüşümün en zayıf halkalarını ne yazık ki eğitim ve kültür oluşturuyor."[121] Önümüzdeki dönemde hükümetimizin öncelik vereceği alanların başında kültür ve eğitimin gelecek olması, eğitim ve kültürün önemine gönülden inananlar için kuşkusuz son derece olumlu... Ancak "Bu halka bugüne kadar niçin zayıf kaldı, bundan sonra toplumsal gelişmeye katkıda bulunabilmesi için bu yeni atılımın nitelikleri, odak noktaları ne olmalı?" gibi sorular üzerinde mutlaka durmamız gerekiyor. Türkiye'nin BM İnsani Gelişme Endeksi sıralamasındaki yeri, ekonomik gelişmişlik sıralamasındaki yerinin gerisinde kalıyor. Demek ki kültür ve eğitimde görece geri kalmış olduğumuzun somut işaretleri elimizde var. Yapacağımız atılımın insani gelişme açısından konumumuzu yükseltecek nitelikte olmasını ümit etmeliyiz. Şimdi acaba Türkiye için nasıl bir kültür atılımı hayal etmeliyiz, bu konudaki görüşlerinizle başlayabilir miyiz?*



JALE NEJDET ERZEN *Böyle bir atılıma yıllardır gerek vardı. Kültür politikasına nasıl, nereden başlayarak yatırım yapılmalı? Önce kültür nedir tanımlamalı. Genel anlayış kültürü ya din ya da sanat olarak görür. Bence kültür insanın ürettiği her şeydir; bunun pratik olanı var, daha tinsel amaçlara hizmet edeni var, ama bu dine bağlı olması anlamına gelmiyor. Kültür kent olabilir, finans olabilir, hukuk olabilir, sağlık olabilir, bütün bunlar kültürel kurumlardır ve insan kültürel bir varlıktır. Bunlar kısıtlandığı vakit insanı evrim sürecinin başına getiriyorsunuz. İnsan öncelikle doğal değil, kültürel bir varlıktır.*

En önemli faktör eğitim, ama eğitim deyince teknolojiyi, bilimi, kentleşmeyi ileriye götürecek, araştırma ve teknolojiyle, bütün yeniliklerle iç içe, çok üst düzeyde bir eğitim kastediyoruz. Halbuki bütün dünyada bugün eğitim büyüme sağlayacak programlara yönelmiştir. Kültür çeşitlenmesinden çok, bir büyüme ideolojisi için planlar yapılıyor ve eğitimde de buna

hizmet edecek insanlar yaratılmaya çalışılıyor. Türkiye'de eğitim politikaları özgür düşünceyi dizginlemek üzere yapılanmaktadır.

Genelde kültürün altyapısını ve eğitimi de etkileyen sosyal, ekonomik politikalardır.



HASAN BÜLENT KAHRAMAN

Kültür politikaları meselesi önemli ve ciddi bir konu. Türkiye bunu zaman zaman farklı yaklaşımlar içinde tartıştı. Ancak daha önceki dönemlerin tartışmasıyla bugünkü tartışma arasında farklar var. O dönemdeki ana tartışma şuydu: Acaba devlet, kültür politikalarının oluşturulmasına bakanlık aracılığıyla katkıda mı bulunacaktır, yoksa bunlara yön mü verecektir? Bu tartışmanın kaynağı aslında 1970'lerdedir. Varılan sonuç şöyledir: Devlet kültür politikalarının oluşturulmasında rol oynamak zorundadır. Çünkü bu kültür dediğiniz hem yaygın hem de örgün alanın kendi kendisini üretmesi, kendi finansmanını temin etmesi mümkün değildir. Devlet bunlara bazen bir karşılık gözetmeksizin, pratik ve günlük bir karşılık gözetmeksizin, ama büyük ölçekli planlamalar yaparak, bunların uzun vadeli katma değerlerini hesap ederek katkıda bulunmak zorundadır. Arkeolojik kazılardan tutun, büyük kapasiteli operaların, balelerin, tiyatroların işletilmesine kadar, özel sektörün finansal olarak başaramayacağı kültürel etkinlikleri devlet yürütmelidir.



BE *Ayrıca bu tabii, devletin anayasal bir görevi...*



HBK *Devletin yurttaşlarına karşı anayasal bir görev olarak kültür üretiminde bulunma ve kültür harcaması yapma zorunluluğu*

var. Özel sektör veya özel kültür veya özerk/ otonom kültür üreticileri muhakkak ki bu alanlara kendi katkılarını getireceklerdir ama bunlar daha ziyade işin estetik, daha artistik yanıyla ilgili çabalar olur. Devletler dünyanın hiçbir yerinde çok avangart, çok deneysel yapıları desteklemezler. Bir alan açar, onlara da dolaylı olarak destekler sağlar. Bu demokratik bir anlayışın hâkimiyetine ve kültür konusuna özgürlükçü ve çağdaş bir açıyla yaklaşmasına bağlıdır.

Türkiye böyle yapmıyor. Türkiye özellikle 1970'lerin ortasından başlayarak çok yönlendirici, endoktrine edici bir kültür politikası tercihi içinde oldu. Bu bizim kendi tarihsel birikimimizden kaynaklanan bir sonuç. Biz tarihin belli dönemlerinde çeşitli etkilerle, çeşitli nedenlerle büyük kültür kampları değiştirdiğimiz için, daha geleneksel Osmanlı, İslam-Türk kültür kaynağından Batılı bir kültür kaynağına geçtiğimiz için, hükümetler kendi politikalarını bu iki kaynak arasında bir arabulucu olmaktan çok birinden birini tercih etmek şeklinde ortaya koymuştur. Dünyanın gelişmiş ülkelerinde iki önemli unsurdan söz edilebilir. Bir, devlet kültürel alana maddi olarak yol açıcı bir biçimde katkıda bulunmaktadır. İki, eğitimin temel özelliği insanların kültür edinmelerini, akültürasyonlarını sağlamaktır, yani eğitim sadece birtakım bilgilerin alınmasıyla sınırlı değildir, esas itibariyle insanın kültürel vizyonunun genişletilmesiyle ilgilidir. İnsanın kendi iradesiyle kitap okumasını, film seyretmesini, konser dinlemesini, tiyatro izlemesini sağlamayı amaçlar. Şimdi bu tartışma gelişmiş ülkelerde aşılmış olduğu için, oralarda kültür politikalarında asıl önemli olan husus, demin bahsettiğim gibi, bu yerelleşme, sivilleşme ve özerkleşmenin sağlanmasıdır. Bu bir demokratik kültür oluşturur, yani dileyen dilediği kültürel üretimi, gerekirse devlete karşı bile olsa devletten aldığı kaynağı kullanarak gerçekleştirebilir.



BE *Kamunun öncelikleri açısından ülkemizde kültürün konumunu mutlaka gözden geçirmek gerekiyor. Atatürk "Türkiye Cumhuriyeti'nin temeli kültürdür" demişti. Ülkemizin eşine dünyada az rastlanan zenginlikte bir kültür mirasına sahip olduğu tartışılmaz bir gerçek. Dünyada kültürün ekonomik ve sosyal kalkınmadaki rolü giderek artıyor. Kültür ve yaratıcılığın kalkınma stratejilerinde ön plana alınması gerektiği tüm dünyada her geçen gün daha iyi anlaşılıyor. Gelişmiş ülkelerde hem ulusal hem yerel düzeyde, kültürel varlıkların, sanatın, kültür endüstrileri ve yaratıcı sektörlerin ülke ekonomisine katkı sağlamalarına yönelik politikalar geliştiriliyor. Bunlara rağmen kültüre erişim açısından, dünya kültürüne katkı açısından baktığımız zaman gerilerde olduğumuzu görüyoruz. Devletin önceliklerinin önemli bir göstergesi olarak bütçeden kültüre ayrılan pay çok düşük bir düzeyde seyrediyor; sık sık bir hedef olarak gösterilen yüzde birin çok altında. Bütçeden Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ayrılan ödenek yüzde 0,5 kadar. Bu rakamın da en iyi ihtimalle ancak yarısı kültüre harcanıyor.*

Hasan Bülent Hocam, devletin rolünün ne olması gerektiğini çok iyi belirtti. Türkiye'de bu rolün niteliği nasıl, ona biraz değinebilir miyiz? Hemen herkes Türkiye'de devletin kültür-sanat alanına sahip çıkmasından, himaye etmesinden, yatırım yapmasından, kaynak aktarmasından söz ediyor. Bu açıdan Türkiye'deki bu ilişkiyi nasıl tarif edebiliriz? Nasıl bir ağırlık taşıyor devlet? Her şeyden önce devlet kültür ve sanat alanında bir otorite midir? Tanımı gereği devletin bir otorite olmak gibi bir rolü var mı? Devletin sanatla ilişkileri, sanatçıyla ilişkileri başka ülkelerde nasıl, bizde nasıl? Bunlara biraz değinebilir miyiz?



JNE *Burada üç önemli faktör var. Biri devlet. Devlet kültür alanında nasıl bir rol belirliyor? İkincisi, bu rolü kimler üstleniyor, yani kültürü asıl kim üretiyor ve kim tüketiyor? Üreten ve tüketenler var. Sivil toplum örgütleri de bu açıdan çok önemli. Bir de yerellikten bahsettiniz, tabii ki yerel bir kültür de var. Yani doğal olarak belirli topluluklar içinde üretilen, ortaya koyulan, bayramlarda yapılan ritüeller gibi, halk oyunları gibi, daha az örgütlenmiş bir kültür dünyası var.*

Benim gördüğüm kadarıyla Türkiye'de daha başından beri devlet her zaman bu konularda otorite olmaya kalkmıştır ve bu giderek daha da güçlenmiştir. Örneğin biz Sanart - Estetik ve Görsel Kültür Derneği olarak yaptığımız etkinliklerde 1995'lere kadar devletten bir şekilde yardım alabiliyorduk. Ayrıca devletin

bu yardımı sadece finansal olarak değil, eylem olarak da destekleyebileceği kurumları vardı. Kültür alanında, örneğin tiyatro alanında, sergiler konusunda, müzeler konusunda uzmanları vardı. Onlar yardımcı olurdu. Ya da devlet bir sergi planlayıp o sergiyi örneğin Fransa'ya götürürdü. Giderek her konuda ve özellikle çağdaş konularda devletin yatırımı en aza indirildi. Devlet ancak belirli ideolojik etkinlikler alanında yardımda bulunuyor ve birçok konuda da engelleyici rol oynuyor. Sanatın sadece bireysel yatırımlara bağlı kalması aynı zamanda sanat ve kültürü belirli sınıf ya da belirli gelir grupları içine kapatıyor.

Ama dün bir şey fark ettim, İstanbul Bienali'nde, Pera Müzesi'nde biletsiz, para ödemeden herkes giriyordu ve her türden insan vardı, başı bağlı ve hatta terlikle gelmiş bir kadın, yanında torunlarıyla çok şık bir hanım, yabancılar falan. Demek ki şöyle bir şey daha var, bunu son olarak ekleyeyim: Türk halkı ve bütün dünyada insanlar çağdaşlaşmak istiyor, dini inançları ne olursa olsun, kendi çağdaşlık anlayışına göre çağdaşlaşmak istiyorlar. Aslında 17.-18. yüzyıldan beri Türk halkı her zaman buna açık olmuştur, çünkü kültür her zaman yeniliğe açıktır; sürekli değişen, sürekli çoğalan, sürekli kendi kendisini üreten ve insanı üreten bir şey ve bu açıklık çok önemli. Ama bunun karşısında da, hep bu yeniliğin kutsal düzeni, kutsal düzen neyse, bozduğu suçlaması yapılmıştır. Cumhuriyet döneminde veya daha önceleri 1914'lerde Türkiye'de büyük bir güzel sanatlar atılımı olmuştur, müzikte örneğin böyle atılımlar çok olmuştur, çok açılımlar olmuştur, ama bunlar tutucu kesimler tarafından hep engellenmeye çalışılmıştır. Bu fanatik ve tutucu kesimler hep pusuda beklemiş, önemli atılımlar yapıldığı vakit ortaya çıkmış, saldırgan olmuşlardır.

Bu kesimler bugün öne çıkan kesimler olmaya başladı. Ön plana çıkıp yeniliğe karşı tutum alıyor ve Türkiye'nin kültürünü son derece kısıtlı, kapalı bir kültür tanımına göre tarif eden bir anlayış ortaya atıyorlar.



BE *Şimdi şu soruyu akla getiriyor Jale Hocamızın söyledikleri. Bu kültürel değerler nasıl oluşuyor ve bunların arasında denge sağlama gibi bir görevi var mı devletin? Biz geçmişten, tarihten geliyorlar diye varsayarak,*

kültürel değerleri "statik, değişmez bilgi ve görgüler" olarak düşünüyoruz bazen, oysa kültür canlı; şimdi yaşanan deneyimler de kültürel değerlerimize eklemleniyor ve kazanılmış birikimlere dönüşüyor. Devlet bu dengeyi göz önünde bulundurmak zorunda mı? Yoksa böyle bir zorunluluk yok mu? Sadece tarihten, atalardan ve ecdattan miras kalan kültürel değerler mi önemli? Bunu da eklerseniz yorumlarınıza, bence bizim için can alıcı noktalardan birini kapsamış oluruz.



HBK *Kültür sadece yeniden oluşmaz, kültürde yeniyi oluşturan bir eski de vardır daima. İnsanın sürekliliği var. İnsan bugünkü modern insan olarak 40.000 yıldır bu kültürü üretiyor, değil mi? Picasso Lascaux Mağarası'nın resimlerini gördüğü zaman, "O günden bugüne yeni hiçbir şey öğrenmedik" diyor. Bu bakımdan kendi tabii seyri içinde kültür daima eklemlenen bir yapının bütüncül halidir. Buna insanın yaptığı alet edevat da dahildir. Bir dönemde gündelik fonksiyon için kullanılan aletleri bir sonraki dönemin sanat yapıtı veya "artefaktları" olarak değerlendiriyoruz. Bu bakımdan geçmiş kültürel birikimin anlaşılması ve yerleştirilmesi elbette önemli.*

Buradaki hadise şu: Devlet-kültür ilişkisinin bizim gibi toplumlarda oynadığı başka bir rol daha var: Biz kendi toplumumuzda gerçekten de kültürü bir yerden kesip bir yerden başlatmak gibi bir anlayış içinde ürettik. Cumhuriyet döneminin temel gerçekliği bu. Osmanlı bunu kopuş mantığı gütmeden, tabii bir akış, tabii bir seyir olarak görüyordu. Cumhuriyet buna radikal ve devrimci bir darbe indirdi ve o günden itibaren de Türkiye'de kültür aslında ideolojilerin çarpışma alanına dönüştü. Yani kültür kendi maddi üretiminin gerçekliğini bırakıp ideolojik bir ihtiyaca ne kadar cevap veriyorsa o kadar önemsenen ve o kadar benimsenen bir nitelik kazandı. Belli bir iktidarın tercihi belli bir kültür politikasını ve belli bir kültürel zihniyeti öne çıkardı. Başka bir

iktidarın tercihi de başka bir politikayı ve başka bir zihniyeti öne çıkardı. Türkiye birleştirici kültür politikaları üretmeyi başaramadı. Türkiye'de kültür birleşmelerin, bütünleşmelerin alanı olmaktan çok ayrışmaların alanı haline geldi ve ne yapalım ki 1990'lardan, 2000'lerden itibaren bütün dünyada kimlik politikalarının öne çıkması bizdeki bu gidişatın üstüne benzin döktü. Belli bir kimliğin kültürü kabul ediliyor ama başka bir kimliğin kültürü daha başlangıçta, demin söylediğim gibi, içerdiği kültürel anlayış veya ifade veya yaratıcılık hiç gözetilmeden reddediliyor. Oysa Türkiye'nin büyük kültür sentezleri yapabilme imkânı diğer toplumlardan daha fazlaydı. Bunu bıraktık, belli bir zamandır "Kültürün geçmiş birikimini acaba bugüne nasıl taşıyabiliriz?" diye bir soruyla uğraşıyoruz.

Dolayısıyla Türkiye bugün olmayan bir geçmişi, bugünün içinde yeniden kurgulamaya çalışıyor ve geçmiş dönemlerin bir replikasını adeta kültür politikası olarak ortaya çıkartıyor.

İkinci bir yanına gelelim. Dünyanın her yerinde devlet ile kültür üretimi ve kültür politikası arasında, kültür kurumları arasında çatışmalar olur. Bunu çözmek yine demokratik kültür anlayışına dayanır. Eğer bir ülkenin demokratik mekanizmaları kuvvetliyse bu tartışmayı bitirir.



BE *Devletle kültür kurumlarının ilişkisinde demokrasi kültürü demek ki çok önemli...*



HBK *İki konu daha var. Birincisi, toplumların en eski çağlardan bugüne gelene kadar kendi ürettiği kültür oluşturma biçimleri vardır. O nedenle yerel yönetim olgusunu küçümsememek lazım. Yerel yönetim aslında dünyanın en önemli kavramlarından biri; belli bir grubun, belli bir*

bölgenin kendi kendisini yönetmesinin aracıdır ve o yerel kültürle yerel yönetim arasında mutlaka sosyolojik bir ilişkinin olması lazım. Nitekim İKSV bir tarihte bunu bir rapor haline getirdi; "Acaba yerel yönetimler bu kültürel yönetimin önünü nasıl açabilirler?" sorusuna cevap aradı. Başta söylediğim gibi, eğer kültür üretimi bir anayasal haksa, devletin topluma karşı sorumluluğuyla yerine getirmesi gereken, şartlarını sağlaması gereken bir haksa, yerel yönetimler bu yönde daha özerk, daha bağımsız şekilde bunu sağlayabilir.

Bir başka husus daha var, onu genellikle ihmal ediyoruz, o da kültür endüstrisidir. Burada soru, kültür endüstrisine karşı devletin yerine getirmesi gereken sorumlulukları var mı? Bu sorumlulukların sınırı ne olacaktır? Sansüre aklı başında olan herkes karşıdır ama kültür endüstrisinin bu bazen "yıkıcı" olabilen yapısına karşı bir baraj oluşturma görevi, sorumluluğu mevcut mudur? Çünkü bir gerçeği biliyoruz, o da şu: Dünyanın her yerinde kültür ikiye ayrılmış vaziyette. Bir operadan, baleden, resimden, heykelden, güncel sanattan oluşan yüksek kültür var. Bir de popüler kültür var. Şimdi bu popüler kültürün karşısında yüksek kültürün nicelik olarak bir baraj oluşturması diye bir şey söz konusu olamaz. Rolling Stones konserini bilmem kaç yüz bin kişi izlerken, bir küçük resim sergisini, belki entelektüel açıdan çok önemli olan bir sergiyi izleyen insan sayısı onunla mukayese edilebilecek düzeyde değildir. O zaman bu küçük, nicelik bakımından küçük, ama nitelik açısından çok yüksek entelektüel yorumları getiren alanın muhafazası nasıl gerçekleşecek? Devlete bu manada düşen büyük görev şudur: Devlet, nitelik bakımından çok önemli, ama maddi imkânlar ve nicelik bakımından küçük olan alanı mutlaka kültür endüstrisine karşı bir şekilde desteklemek zorunda.

Devletin yapabileceği, atabileceği bazı çok somut ve fonksiyonel adımlar da var. Mesela vergi politikaları. Fransa'da kitap satışlarında veya sinema sektörünün ayakta kalmasında devlet özel

vergi politikaları uygulamıştır. Türkiye'de ise henüz biz bu algı ve bu anlayış içinde değiliz.



BE *Çok teşekkür ederim. Çok farklı pencereler açtınız Hasan Bülent Hocam, bunların hepsi ayrı ayrı tartışmaya elverişli başlıklar. Kültür endüstrileri konusuna özellikle geri döneceğim birazdan eğer izin verirseniz. Ama açmış olduğunuz bir başka pencereyi burada kısaca gündeme getirmek isterim: Bir muhafazakâr sanat ve kültür tartışması gündeme geldi son dönemlerde. Sanat muhafazakâr olabilir mi, olamaz mı? Bu konu üzerinde biraz durmak isterim. Günümüz sanatının muhafazakâr düşünceyle bağ kurması mümkün mü? Ve yine bu başlık altında, acaba sanat ve zanaat ayrımını biz yeterince yapabiliyor muyuz? Yani resim, heykel, enstalasyon gibi uygulamaları sanat olarak adlandırırken, hat, kaligrafi, minyatür gibi geleneksel uygulamaları zanaatın sınırları içerisinde görmek sizce doğru bir tanım mı? Bu konuda neler düşünüyorsunuz?*



JNE *Sanat-zanaat, eski-yeni, popüler sanat ve üst düzey sanat dediğimiz vakit, bunlar beni modernite düşüncesine ve devrimlere götürüyor. Bu devrimler sadece Türkiye'de yapılmış ve bu iki kültür ve sanat anlayışı sadece Türkiye'de ayrılmış değil. Bu gerilimin çözümü de, sizin çok vurgulu bir şekilde söylediğiniz gibi, aslında demokraside yatıyor. Fransa'da yapılan uygulamaları yakından izlediğimi sanıyorum. Fransa'nın Afrika'yla çok yakın politik ilişkileri var. Afrika'dan, Mağrip'ten gelen insanları yabancılaştırmamak için bütün kültürel etkinliklerde muhakkak Afrika'yı, Arapları, Cezayirli'yi, Tunuslu'yu da katıyorlar. Fransız televizyonu hatta haberlerinin yüzde 80'inde zanaat diyebileceğimiz, popüler diyebileceğimiz etkinliklerin kaliteli olan yönlerini ortaya koyarak, hem o insanları onurlandırıyor ve yüreklendiriyorlar hem de topluma katmaya çalışıyorlar. Bu çok önemli.*

Küçük bir örnek vereceğim, biz Boyut dergisini çıkartırken (1980-1984) İstanbul'daki sergilerin en iyilerini seçiyorduk ama Anadolu'nun neresinde olursa olsun, Diyarbakır, Urfa, Kahramanmaraş'ta küçücük bir sergi de olsa, hepsini haber olarak koyuyorduk. Yani Türkiye'de kültürün tek çözümü, tek

ve eşsiz ve en önemli çözümü, kültürü bu şekilde sosyal tabana yayabilmektir. Bugün çok sayıda Suriyeli var ülkemizde. Onları nasıl eriteceksiniz? Çoğu geri gitmeyecek herhalde.

Modernitenin getirdiği devrimlere değinmek istiyorum; bu devrimler kopma getirmedi, bazıları bunlara kopma dedi. Sonra postmodernite bunun kopma olmadığını, kopma olamayacağını açığa çıkardı; yani devrim önce bir çalkalanma yaratıyor ama ondan sonra, o çalkalanmanın sonunda farklılıkları birleştirmeye çalışıyorsunuz. Fransa'da böyle olmuştur. Fransa korkunç bir devrim geçirmiştir. Sarsılmıştır. Ama sonra birtakım aydınların söylem ve eylemleriyle ve eğitimle her şey yerine oturmuştur. Tabii zaman almıştır. Bir süreklilik vardır ama bir devrim de vardır. Bugün Çin'de de aynı şeyi görüyoruz: Çin'de de bütün eski kültür yok edildi, şimdi geriye dönüyor, ama sorunu halledemiyor. Niye halledemiyor? Çünkü demokratik bir taban sağlamıyor.

Kültür endüstrisi dediğimiz şeyle, yani kültürel verilerin sadece pazar açısından değerlendirilmesi ve popülist bir zemine oturtulmasıyla nasıl başa çıkabiliriz? Bunun çözümü ancak eğitimde olabilir. Türkiye'de birçok yerde sanat fakülteleri açıldı ama sanat okuyan öğrencilerin çoğu sonunda grafik ve reklama giriyorlar. Yani kültür endüstrisine, çünkü başka yerde para yok. İlgi yok. Kaç kişi Türkiye'de resim alıyor? Şimdi bu da, yine sizin söylediğiniz gibi, çok eskiye gidiyor ve bence din kültürüne bağlı. Bizim dinimiz birçok sanatsal ifadeyi beslememiştir, teşvik etmemiştir. Bugün, 2017'de İstanbul Teknik Üniversitesi'nde biri kalkıp "Siz bilmeyebilirsiniz ama Allah farkındadır, müzik haramdır, müzik dinlerseniz günaha girerseniz" diye bir bildiri yazabiliyor. Pek kimsenin de sesi çıkmıyor, rektörlük de bunu araştırmıyor. Bazı yorumlara göre, din zevk ve sevinç aracı olan, haz aracı olan şeyleri, şeytani şeyler olarak görmüştür. Şimdi bu tekrardan hortlamaya başlamıştır.



BE *Teşekkür ederim. Hasan Bülent Hocam, siz yine söz almadan önce ben birkaç soruyla destekleyebilir miyim? Deminki konuya dönmek istiyorum. Şimdi geleneksel veriler, dönemlerinde üretilmiş nadide zanaat uygulamaları, bugünün sanatı için bir hazine olabilir mi sizce? Geçmişin kültürel değer ve öğeleri sanata nasıl dönüştürülür?*

Dönüştürülmeli midir? Bunların üzerinde durabilir miyiz? Türkiye'de sanat tarihini düşündüğümüzde bu konuda sizce bir arayış söz konusu oldu mu? Cumhuriyet bir kopuşu gerçekleştirmiş veya zorlamış olmakla suçlanıyor zaman zaman. Sanatçıların geçmişi umursamamaları, hatta Cumhuriyet'in kurucu ideolojisinin bu kopuşta bir rol oynamış olduğu tartışılıyor. Cumhuriyet kültür ve sanat alanında bunu gerçekten bir politika olarak benimsedi mi? Benimsediyse bunun sonuçları hedeflendiği gibi oldu mu?



HBK *Sorduğunuz soruların nirengi noktası şu: Özerk bir sanat ve kültür anlayışından, bağımsızlaştırılmış bir sanat ve kültür anlayışından, oradan hareketle mi bir kültür politikası oluşturacağız, yoksa belirlenmiş bir kültür politikası açısından bakarak, adeta sanatın da nasıl olacağını, olması gerektiğini mi tayin edeceğiz?*

Türkiye sadece bugün ve fiilen değil, çok öteden beridir bir muhafazakâr kültür içinde, bir muhafazakâr kültür iklimi içinde veya bir muhafazakâr ortam içinde yaşıyor.

Peki, muhafazakâr kültür nedir? Muhafazakâr kültür gerçekten bir kültürel kavram mıdır? Böyle bir muhafazakâr kültür sosyolojisinden söz edilebilir mi? Bunlar çok zor sorular. Bir kere ister istemez muhafazakârlık kavramının tarifini gerektiriyor. Şaşırtıcı bir şey söyleyeyim: Muhafazakârlık aslında modern bir kavram, yani modernitenin demin Jale'nin değindiği devrimler dönemi 1789'da açılıp, sonra 1848 devrimleriyle ve sonra 1917 devrimiyle, ardından Çin'in geçirdiği kültür devrimiyle devam edince, muhafazakârlık ortaya çıktı.

Türkiye'deki muhafazakârlık, demin söylediğim gibi sadece geçmiş nostaljisi içinde yaşamak, geçmişte olan her şeyin iyi olduğunu düşünmek, ancak geçmişe dönersek bazı şeylerin düzelebileceğine inanmak demek oluyor. Osmanlılar "İlerleme nasıl olur?" diye kendi âlimlerine sorduklarında şu cevabı aldılar: "Efendim asr-ı saadete dönersek, o dönemde her

şeyin eşsiz bir uyum ve düzen içinde yaşandığını hatırlarsak, aynı düzeni yeniden kurabilirsek bugünü de kurtarabiliriz, bugün de her şey düzen içinde kalabilir." İbn-i Haldun'u kendi dillerine çevirip okuyana kadar buna inandılar. Fakat İbn-i Haldun onlara başka bir şey söylemeye başladı. Dedi ki "İnsanlık kevn ve fesattan oluşur." Kevn doğmak, fesat ifsat olmak, yıkılmak demektir. Toplumlar doğarlar, yaşarlar, yıkılırlar ve öyle eskideki asr-ı saadetlere dönmek suretiyle kendilerini kurtaramazlar, ancak yenilik üretebilirseniz ayakta kalabilirsiniz.

Modernite düşüncesinin özü budur. Ancak yenilik üretebilirsek bugünü geleceğe taşıyabiliriz, yoksa geçmişi bugüne taşımak suretiyle bugünü ihya etmek mümkün değil. Cumhuriyetimiz bu ikinci görüşe inandı. 19. yüzyıl Avrupası'nda doğmuş olan pozitivizmin etkisi altında sürekli bir ilerlemecilik düşüncesine inandı Cumhuriyet ve bunu kendi zihinsel yapısının, bilinç yapısının belkemiği haline getirdi. Geçmişte olan şeylerin çoğunun yanlış olduğuna inandı, "Yanlış olmasaydı içine düştüğümüz şartlar oluşmazdı" dedi. Ne kadar yenileşebilirsek, yeniyle ne kadar bütünleşebilirsek, o yeniyi ne kadar üretebilirsek o kadar önümüz açık olacak. Dolayısıyla Cumhuriyet'in, evet devrimci bir boyutu vardı. Cumhuriyet, buna uygun olarak geçmiş kültürel birikimi de bu anlamda yok saydı ya da ihmal etti veya bunu zamana bıraktı diyelim. Yani yeni modeller, yeni metotlar ve yenilik bir bilinç durumu olarak benimsenirse, insanlar istedikleri takdirde geçmişe gidip geçmişteki birikimi alıp, dönüştürüp onu bugüne ait bir senteze getirebilirler diye düşündü.



BE *Böyle bir sentez gerçekte mümkün mü? Bunu başarabildiğimiz söylenebilir mi?*



HBK *Bunun altında şöyle bir mantık yatıyor. Her kültür diyalektiktir. Diyalektik, geçmişini içinde barındıran bir unsurdur. Belli bir dönemin, skolastik dönemin kültürü vardır, o skolastik dönemin kültürü diyalektik olarak bugünkü kültüre şöyle veya böyle etki eder, bugünkü kültürün içinde yer alır. Ama geçmiş birikimin metodik olarak yeniden üretilmesi yani reprodüksiyonu başlı başına bir olaydır. Muhafazakâr kültürün kabul etmediği bu.*

Muhafazakâr kültür ise şöyle düşünüyor: Bizim geçmişte hat sanatımız vardı. Gerçekten muhteşem örnekleri var, ben de bakmaya bile kıyamıyorum. Ebru vardı, müzehhipler vardı, süslemeler yaparlardı, bunları bugün de insanlara yaptırabilirsek, biz ayrı bir kültür olarak, özgün bir kültür olarak dünya yüzünde var olabiliriz. Böyle bir şey maalesef yok. Yani geçmiş bir kültürel birikimi bugün aynı metotlarla devam ettirmek bir kere eşyanın tabiatına, dokusuna, doğasına aykırı. Nitekim şöyle bir örnek vereyim, benim izlediğim bir alandır. Bu hat sanatında, kaligrafide bugün, hem de muhafazakâr kesimde, yeni denemeler ve arayışlar vardır. Yani o hat bugün bir resim gibi yapılıyor. Ve gelenekçiler buna karşı çıkıp diyorlar ki, "Bugün yapılan, hat sanatının felsefesine aykırı bir tutum almaktır." Şunu söylemek istiyorum: Bugün eski sanatı aynı yöntemlerle ve koşullarla aynen yapmaya devam etsek bile görsel bilinç, görsel ideoloji, görsel dil ve genel olarak dünyayı kavrama bilinci değiştiğinden 16. yüzyılın hattını aynen yazamayız. Yazılamıyor da. Bugünkü dünyanın alttan alta sızdığı bir yeni hat oluşuyor. İlk bakışta eski ve hiçbir şey değişmemiş gibi duruyor. Fakat değil. Bilenler baktıklarında ortada yepyeni, bambaşka, tümüyle farklı bir üretim görüyorlar. Muhafazakâr kesim bunu ne anlıyor ne de kabul ediyor. Yanlışlık burada başlıyor.

Dolayısıyla şunu söyleyeyim: Sanat zanaattan yukarıda bir şeydir. Zanaat bir sanat kabul edilebilir ama sanat daima içinde entelektüel boyut barındıran, daima yenilikçi arayış içeren, daima ona yeni bir boyut katma çabası gösteren bir süreçtir.

Zanaat ise bir şeyin çok uzun asırlar içinde töresel olarak, görgül olarak yapılması ve ancak çok yavaş değişmesi demektir. Bugün zanaatla bu işin sürmesi, sürdürülmesi mümkün değil. Modernlik her kurumun kendisini aşma çabası ve buna o kurumun gönüllü olarak izin vermesidir. Bu değişimin çok ani ve keskin olmamasını istemek bir haktır. Kabul ederim ve muhafazakârlık gerçek manasıyla budur. Ama "Hiç değişmesin, biz 21. yüzyılda 16. yüzyılı yaşayalım" derseniz muhafazakârlık aşılır, mutaassıplık başlar.

Bu sadece sanatsal üretimle ilgili de değildir. Onun bir parçası olduğu kültürel üretimle ilgilidir. Zaten asıl sorun kültürün kendi kendisini dönüştürmesini sağlamaktır. Bu değişimi kültürel alanda istemek, beklemek ve kovalamaktır. "Bizim" diye nitelenen bir kültür kabulünü anlayabilirim. Türküler ve folklorik üretim yerlidir. Hatta o bile farklı etkilere açıktır. Ama büyük kültür daima bir sentezdir. Asla tek bir kültüre bağlı olmaz. Aksine, "karışım"a ne kadar açıksa o derecede önemlidir. Farklılığın getirdiği yenilik boyutu etkileyicidir. Yüksek kültür üretimi de yerliliği önemser. Abbas Kiarostami İranlı büyük bir sinemacıdır. Japon ve Çinli yazarlar Nobel alıyor. Bunlar özgül yerel kültürü kullanmasaydı bu düzeye çıkamazlardı. Ama onu aşan bir evrensellik anlayışını benimseyerek o yerelliği evrenselle gerilim içine soktuklarından başarılı oldular. Muhafazakârlık ancak bu bağlamda anlamlı olur ki, bu da muhafazakârlık değildir.



JNE *Şimdi burada önemli bir şey var, bizde 17.-18. yüzyıldan beri "Teknolojiyi olduğu gibi alabilirsiniz, ama kültürü alamazsınız" denmiştir. Ne var ki Teknolojiyi aldığınız vakit istediğiniz kadar eski kültürü yeniden üretmeye çalışın, bunu yapamazsınız. Kültür aynı zamanda bir yaşam tarzı demek. Bugün yaşam tarzı teknolojiyle bütünleşmiştir, kendi küçük kabuğunuza çekilip tamamen o eski kültürün öğretileriyle, eski*

kültürü tekrarlayarak, eskiye bağlı bir yaşam tarzını katiyen üretemezsiniz. Kültür çağdaş olmak zorunda. Çünkü arabanız, evinizdeki elektrik, televizyon, bütün medya sizi teknolojiyle kuşatmışken eskiyi tekrardan ürettiğinizde bu suni bir şey oluyor. O sunilik aslında kültürü, sanatı yok eden bir şey. Çünkü sanat yaşam tarzından çıkan, yaşam tarzının düşünceye ve eleştiriye dönüşmesinden üretilen bir şey.

Eski kültürden tekrar yararlanabilir miyiz? Tabii ki yararlanılabilir. Ama bu ancak eleştirel bir yaklaşımla olabilir. Bunu yapan Murat Morova gibi Türkiye'de sanatçılar var zaten. Avrupalı gidip Afrika sanatından esinleniyorsa, biz de kendi eski kültürümüzden yararlanabiliriz. Her sanat, aynı zamanda muhafazakârdır, eskiyi kullanır, eskiden doğar ama aynı zamanda devrimcidir. Sanat eleştirel şekilde eskiyi kullanır, yenilenmenin tek yöntemi eleştiridir. Ancak eleştirel bakış ve sorgulama eğitimin temel amacı olmadığı vakit, eski kültürden de yararlanılamaz. Bizde eleştiri gelişmemiştir, eleştiriden ve sorgulamaktan korkulur. İnsanın değerleri yok olmuyor, bir şekilde saklı duruyor. Ona yeni biçimler ve anlamlarla yaşam vermek önemlidir.



HBK *Bu tartışmaya öyle çok teorik bir boyut katmaksızın şunu söyleyeyim: Türkiye'de muhafazakâr çevrelerin temel iddiası Türkiye'nin, Cumhuriyet ile birlikte yazının, alfabenin vs. değiştirilmesiyle bir bellek kaybına uğradığı, bir kimlik krizi yaşadığıdır. "Dışarıdan teknoloji alalım, ideoloji dışarda kalsın" meselesinin özü de Ziya Gökalp'ten beri aynı mantığı yansıtıyor. Halbuki şunu biliyoruz, çağdaş sosyoloji bunları analiz etmiş ve "İdeoloji-teknoloji ayrışması nasıl oluyor?" sorusuna cevap vermiş durumda. Teknoloji daima tayin edicidir. Yani yeni bir teknoloji gelince ideolojinin değişmemesi mümkün değil. Osmanlılar bunu öyle devrimsel bir yönteme başvurmadan yapıyorlardı ama sonra Cumhuriyet bunu başka bir metotla gerçekleştirdi.*



BE *Cumhuriyet'in kültür politikaları açısından sorunu nedir?*



HBK *Cumhuriyet'in o zaman ikili bir probleminden, bugüne intikal etmiş, bugünkü kültür politikaları bakımından tayin edici ikili sorunundan söz edelim. Bunlardan birisi şu: Bu bellek-kimlik ilişkisi içinde kendi klasikleri ve kanonlarıyla yeteri kadar ilişki kuramadı Cumhuriyet dönemi. Kuramazdı, çünkü bunu sağlayacak birikimi yoktu. Divan edebiyatı ve Osmanlı müziğini herkes bütün ayrıntısıyla biliyordu ama "Bunu bırakalım, Batı müziğine dönelim" dediğiniz zaman "Türk Beşlileri" diye adlandırdığımız beş kişiye yaptırdıklarını yaptırmak zorundaydı. Ama orada bile güçlü bir sentez arayışını ihmal etmedi. Türküleri çoksesli hale getirmelerini istediler, sonra da Çayda Çıra, Köçekçe yazmalarını beklediler. Öyle de oldu. Bu ihmal edilecek bir başarı değildir. Necil Kâzım meseleyi Itrî'ye kadar götürdü. Bu yanlış bir yaklaşım değildi. Nesi yanlıştı bunun? Yanlışlık bizim özgül ve özgün kültürümüzü yok saymaktı. Bir dönem o yanlışa düşüldü. Ama bu örnekler onun aşılacağını da gösteriyor. Bu Türkiye'nin büyük zenginliğidir. Batı kendi dinsel müziğini çekirdek olarak kullandı, Beethoven'a, Mozart'a kadar geldi. Biz onu olduğu yerde bıraktık, kendi iç dönüşümüyle devam ettiremedik. Ama bugün iki kültüre de sahip olma gibi bir zenginliğimiz var. Bunları bir arada kullanabiliriz. Fakat klasik Batı müziğini yapmak da öyle o kadar kolay, bir gecenin içinde öğrenilecek bir şey değil. Ama klasik Türk müziğini dinlemek de öyle kolay değil. Bach'la Meragi aynı kulağa ve kültürel birikime ve zihniyete hitap eder. İnsanlar bu müziklerin hiçbirini doğuştan kulaklarında getirmez. Müzik dinlemeyi öğrenmek bir kültür işidir. Müzik yapmak da, bir müzikten diğerine geçmek de öyle. Cumhuriyet bunu denemiştir ama kendi radikalizmi içinde kalmıştır. Adnan Saygun anlatıyor, masanın*

başında toplanıyorlar, "Ne için toplandık, müzik devrimi yapacağız" diyorlar. Sürekli yukarıdan, saraydan telefon geliyor, "Devrim oldu mu, bu devrim oldu mu olmadı mı" diye. Böyle bir birikim eksikliği ve ihtiyacı söz konusuydu. Birincisi bu, ama buna rağmen bir diretme, dayatma demeyeyim de, bir diretme devam etti. Bu örneği genişleteyim. Dünyada en çok müracaat edilen tiyatro kişiliği, artık her yerde bilinen kişilik Hamlet'tir. Herkes Hamlet'i yeniden üretiyor. Antik Yunan klasiklerini, herkes Sofokles'i, Euripides'i yeniden üretiyor; bitmez tükenmez kaynak. Ama biz Abdülhak Hamit'in biraz da bunlardan etkilenerek kaleme aldığı bütün o Finten'leri, Tarık'ları yeteri kadar kullanmıyoruz. Bunun zamanının geldiği kanısındayım. Yeni bir metot ve yeni bir anlayışla birisi çıkacak ve diyecek ki: Şunlara da bir bakalım; burada da, Tanzimat tiyatrosunda, Meşrutiyet tiyatrosunda birçok farklı yorumlar içinde ele alınabilecek ve bugün üstünde tartıştığımız konuların kaynaklarını oluşturacak metinler var, bunları yeniden üretelim. Ben bunun gerçekten çok kısa bir süre içinde patlama halinde yaşanacağına inanıyorum. İnanıyorum, çünkü Türkiye neticede son 10 yılda güncel sanat dediğimiz alanda dünyayı yakalamıştır.



JNE *Öyle...*



HBK *Bugün Türkiye'de üretilen sanatla, İstanbul galerilerinde gösterilen sanatla, New York galerilerinde gösterilen sanat arasında, mekânsal büyüklükler dışında hiçbir fark yoktur. Bu ressamları, bu sanatçıları götürün dünyanın herhangi bir yerine koyun, orada da ayaklarının üstünde dururlar ve duruyorlar zaten. Bahsettiğim uygulamanın da sırası*

gelecektir, o birikim bence tamamlanmaktadır artık. Bellek kaybı, evet yaşadık, doğrudur; daha farklı olabilirdi. Ama ne yapalım ki tarih böyle, geriye doğru dönüşlü bir şey değil.

Şimdi ikinci unsur da şu: Biz bugün asıl başka bir konunun üstünde durmalıyız. Sorunu hep geçmişte aramak biraz bugünün meselelerinden kaçmaktır. Dünyada iki temel kavram var kültür alanını tayin eden; bunlardan biri multiculturalism, çoklu kültür anlayışı, daha tam Türkçesini bile bulamadığımız bir kavram. İkinci kavram pluralism, çoğulculuk. Bunların karşısına hâlâ, burada dayatmacı diyeyim, doğrusunu kullanayım, monolitik, tek yapılı ve monistik, tek anlayışlı, tek çekirdekli bir kültürü getirerek, bırakın sanatsal üretimde geçmişin birikimini yeniden kullanmayı, sosyolojik manadaki kültürel problemlerin çözümünde de çok geri bir noktaya düşeriz ve toplumsal olarak başımıza büyük işler açarız. Multikültüralizm kavramını insanlar durup dururken bulmadılar. Berlin Duvarı yıkıldıktan sonra, 1990'larda, bu göçler, bu sınırsızlaşmalar, bu akışkanlıklar başlayınca, "İnsanlık sosyolojik olarak farklı kültürlerin bir arada yaşamasının yolunu bulmak zorundadır" noktasına gelindi. Maalesef bugün daha geride bir noktaya düşmüş vaziyetteyiz dünya siyasetinde. İslamofobi, göçmenlere karşı izlenen tutumlar, her şeye rağmen siyahlara, eşcinsellere dönük ayrımcı uygulamalar yüz kızartıcı bir noktada. Ama insanlık bunlara bakarak bir doğrunun ve bir ütopyanın savunulmasından vazgeçmek zorunda değil.



BE *Çoğulculuk ise farklı bir kavram.*



HBK *İkincisi çoğulculuk. Tek çekirdekli bir dünyanın daha fazla dönmeyeceği ortada.*

O yüzden genel olarak ister sosyolojik planda olsun ister doğrudan sanat ve kültür alanında olsun politikalar saptanırken bu kavramların önemini göz önüne almak lazım. Muhafazakârlık da bir haktır. Dünyada üç dört büyük siyasal ideolojiden biri de muhafazakârlıktır. Bir insan kendi hayatında veya siyasal tercihinde muhafazakâr olabilir ama o demokratik yapı içinde, o çoğulcu anlayışı içinde yer alıyorsa, diğerinin mevcudiyetine de en az kendi tutumunun mevcudiyeti için istediği kadar saygı gösterir. Türkiye'nin asıl bunun üstünde durması lazım.

Aslında Türkiye'deki kültür tartışmaları esas itibariyle Kulturkampf diye tanımlayabileceğimiz bir noktaya erişmiştir. Bu iki nedenden ötürü böyledir. Birincisi, bilindiği gibi bu terim Katolik kilisesiyle laikler arasında cereyan eden ve 1870'lerde tüm Avrupa'yı sarsan kavgaya verilen addır. Daha sonraki dönemlerde gene kültür savaşları olarak tanımlanmıştır ve 20. yüzyılda ilericiler-muhafazakârlar arasındaki gerilimler bu adla anılmıştır. Türkiye her bakımdan bugün kültür dendiği andan itibaren bu çerçevenin içinde yer alıyor. Meseleyi kesinlikle bir din gerilimi olarak koymamak gerekir. Ama bizim kendi tarihimiz içinde bu olgu Batı-Doğu, evrensellik-yerellik şeklinde tezahür etmiştir. O haliyle gerilim ve çatışma bugün de sürmektedir.

İkinci neden dinin bu oluşumda üstlendiği veya dine atfedilen roldür. Öyle anlaşılıyor ki, daha önceki dönemlerde Batılılık-Doğululuk/yerellik şeklinde önümüze gelen ve Tanzimat'tan bu yana hayatımızı tayin eden yaklaşımlar bugün laiklik-dindarlık şeklinde önümüze çıkmaktadır. Gerçekten de bugün gerek devlet eliyle sürdürülen tartışmalarda, gerekse toplumun kendi içindeki bölünme ve ayrışmalarında bu iki kutup, ikili bir karşıtlık yaratmaktadır. Toplumun kültürel alanı nasıl kuracağı ve kullanacağı bu tartışmanın alacağı yönle belirlenecektir.



BE *Çok güzel. Ben biraz farklı bir konuya geçmemizi önereceğim: Kültür ve sanata katılım konusuna... Elimizdeki araştırmaların verileri, Türkiye'de toplumun kültür-sanat hayatına katılarak yeni bilgi ve deneyimler edinme konusunda sınırlı bir çaba içinde olduğunu gösteriyor. IPSOS'un 2016'da Türkiye'deki 34 ilden 13.799 kişiyle gerçekleştirdiği araştırmanın sonuçlarını içeren Türkiye'yi Anlama Kılavuzu'na göre toplumun yüzde 49'u hiç sinemaya gitmiyor; yüzde 39'u hiç kitap okumuyor; yüzde 66'sı hiç konser, tiyatro ya da opera gibi herhangi bir etkinliğe katılmamış; yüzde 81'i hiçbir enstrüman çalmıyor; yüzde 57'si video, VCD, DVD ya da internet üzerinden film veya dizi izlemiyor; yüzde 47'si hiç dergi okumuyor; yüzde 86'sı hiçbir hobi kursuna gitmemiş. En sık yapılan aktivite ise yüzde 85'le televizyon izlemek. Kültür ve eğlencenin kişi başına tüketim harcamalarından aldığı pay ise yüzde üçten az. Sınırlı katılım sorununu aşmanın, yani bireylerin toplumsal hayata daha aktif katıldıkları bir ortamı sağlamanın yolu yapısal değişikliklerden bireysel çabalara uzanan kapsamlı bir seferberliği gerektiriyor. Kamudan sivil topluma, kurumlardan bireylere tüm aktörlere bir rol düşüyor.*

Bu durumu iyileştirmek için ne tür kültür politikaları oluşturulmalı? Kapsayıcı kültür politikaları için yapılabilecek bir şeyler var mı? Ve burada bilhassa özel kesime düşen görevler var mı? Bu konuda söyleyecekleriniz olur mu?



JNE *Şimdi bütün bu sanatı da halka açmanın tek yolu eğitimdir ve başlangıcı ilköğretimdir. Türkiye'de insan benim gördüğüm kadarıyla, Anadolu insanı eli yatkın bir insandır, eliyle çalışan insandır. Tahtayı keser, taş işçisi vardır, hatta Almanya kendini tekrar geliştirirken 1960'larda, Türkiye'den işçi götürdü ve o işçiler gerçekten el üstünde tutuldu; çoğu zengin olup geldiler, çünkü iyi marangozlar, iyi işçiler buradan gitti. Şimdi ilkokulda çocuğa resim, heykel, grafik, müzik yaptırdığınız vakit, Türk sanatının, sanatın halka yayılmasını en ucuz şekilde gerçekleştirebilirsiniz. Hollanda'da, Finlandiya'da, Fransa'da üç yaşında başlıyor çocuk resim yapmaya, bizde mimarlık bölümüne giriyor, daha mimarinin ne olduğunu, bir evin ne olduğunu, bir dairenin ne olduğunu, bir karenin ne olduğunu, bunların nasıl yan yana geldiğini bilmiyor çünkü bütün eğitim ezber üzerine kurulmuş. Ezber üzerine kurulmuş bir eğitim çözücü, yaratıcı ve yapılandırıcı bir eğitim olamaz. Üniversiteye*

giriş sınavları tamamen kalıp; evet mi hayır mı, yani ikili karşıtlıklar üzerinde, yani "ya yanlış ya doğrudur" şeklindedir; böyle yaklaştığınız vakit yaratıcı bir seçenek bulamaz, yeni bir düşünce oluşturamazsınız.

Kültürü nasıl yapabilirsiniz? Tiyatrolar eskiden Anadolu'da geziye çıkarlardı, bunlar çok önemli. Hatta Anadolu'nun kendisi sokak tiyatrosu, Karagöz gibi, halka ait, kültürel ifadeler üretiyordu. Sadece minyatürler falan değil, halkın kendi yerel bir kültürü de vardı. Devlet bunun için ne yapabilir? Devlet de yapabilir, belediyeler de yapabilir, bir kısmı yapmaya çalışıyor. Halk arasında, yerel olarak var olanı alıp bir üst düzeye taşımak nasıl olur? Hem oradaki idareler bunun farkına varıp halka ait olan kültürün verilerini beslemeli, yukarı çekmeli hem de oradaki ilkokul eğitiminde çocuklar bu şekilde eğitilmeli. İlkokul eğitiminde bu yok. Ortaokul ve lise, yani orta eğitimde de felsefe kalmadı. Felsefe kalmayınca ne oluyor? Düşünce üretme, analitik düşünce tamamen yok olmaya doğru gidiyor. Ben kültür politikasının tamamen tek boyutlu kültüre doğru yönlendirildiği kanısındayım ve bunun verilerini eğitimde görüyorum. İlkokul eğitimi dört yıla indiriliyor ve sanat dersleri en minimal şekilde yapılıyor ve öğretmenler eğitilmiyor. Öğretmen eğitilmiyor bir, kadın eğitilmiyor iki. Kadının eğitilmemesi o denli önemli bir şey ki, kadının çocuğun yetiştirilmesine ve kültüre katkısı birinci derecede önemli. Çünkü kadın seramik de yapabilir değil mi? Kadın da eliyle çalışan, dans eden, müzik çalan bir bireydir. Bunların hiçbiri beslenmiyor.



BE *Özellikle özel kesimin yapabileceği bir şey var mı Jale Hanım?*



JNE *Özel kesim kendi inisiyatifiyle yapabilir ama bir şekilde desteklenmesi lazım; ya vergi indirimi yapılması ya önünün bir şekilde açılması lazım.*

Özel kesim aynı zamanda tiyatro grupları, sanat dernekleri, ufak endüstri sahipleri, kentin bir köşesine bir heykel dikebiliyorlar mı, bir park yapabiliyorlar mı; genelde çok kısıtlı alanlarda bir şeyler yapıyorlar. Sokakta tiyatro, sanat, müzik

yapmak olası mı? Özel sektör deyince akla büyük iş adamları ve özel bankalar gelmemeli. Her türden özel sektörü özendirecek bir mekanizma yok.

Sanatla müzikle ilişkinin insanlarda bir alışkanlık haline gelmesi lazım. İstanbul Bienali gibi, alışkanlık ve ihtiyaç haline gelmesi lazım. Bunu kim yapar? Televizyon. Televizyon ilk gelişmeye başladığı vakitlerde Polonya'ya gitmiştim, Polonya'da çalıştay yapılıyordu ve orada Polonyalı sanatçılar şunu anlattılar: "Televizyoncular bizi çağırdı ve bize, 'Televizyonda sanatı insanlara nasıl daha yaygın ulaştırabiliriz?' diye sordular." Bizim televizyon ne yapıyor? Türkiye'de televizyon tamamen kültüre aykırı şekilde çalışan bir televizyon.

Sinemaya gidiyorsunuz; ben sinemaya gitmekten vazgeçtim, çünkü o kadar korkunç bir reklam, o kadar zevksiz, korkunç, barbar ve vahşi bir reklam; kusura bakmayın bu sözcükleri kullandığım için, ama 15 dakika sizi sarsacak şekilde saldırgan. Televizyondaki reklamlar da böyle. Yani tüm bunlar, bütün halka açık olan medya, televizyon, en yaygın olan medyatik unsurlar hep sanata ve kültüre karşı çalışıyor. Bunun tam tersi olabilir, çünkü bunlar halkı sanatta ve kültürde bir üst düzeye çekmek için en önemli araç. Eğer özel kesim dediğiniz gibi özendirilmezse ancak bir yere kadar gidebilir. Eğer siz modern sanat yapıyor, çağdaş bir sanat yapıyorsanız ve bütün ideoloji çağdaşlığa karşıysa, devlet size karşı olmasa bile halk size karşı olmaya başlıyor ve böyle bir diskur başlıyor. "Bu insanlar halkın dışında elitist bir gruptur" falan filan diye; halk böyle görüyor, otobüsteki insan böyle görüyor.

Eğer televizyon seyreden insan bu yüzden özel kesimin çabalarını bu şekilde olumsuz yorumlarsa, özel kesim de yavaş yavaş çekilmeye başlar. Nitekim bugün Türkiye'de özel kesim dediğiniz vakit, kaçta kaçı acaba kültür için bir şey yapıyor, bilmiyorum. Benim bildiğim üç beş kişi. Onları takdir eden küçük bir kesim var, ama diğer kesim karşı gelmeye başlıyor; onu uzaktan elitist, kendi fildişi kulesine çekilmiş bir çevre olarak görüyor. Çünkü siz müze açıyorsunuz, galeri açıyorsunuz, onu bir şekilde yaşatmak için 10 lira, 20 lira giriş bileti koymak zorunda kalıyorsunuz. Özel kesime devletin hem ekonomik destek sağlaması hem vergi indirimi uygulaması lazım. Televizyonların da sanatı destekleyenleri tanıtan, metheden, onların çabalarını destekleyen bir yayın yapması, bu kişileri

sadece yüksek sosyete olarak değil, Türkiye'nin kültürüne yardım eden kişiler olarak tanıtması lazım.

Kültürel geri kalmışlığın çözümü eğitimde olduğu kadar halkın sanatla olan genel ilişkisinde yatıyor. Müziğin Türkiye'de kültürel geçmişi var, insanlar konserlere gidiyor. Ama görsel kültürün yok; mimarlık kültürünün bir dereceye kadar vardı, o da gösteriye ya da tekniğe dönüştü. Sanat, dünyamızı inşa eden şeydir. İnsanın bir artı değer üretmesi, dünyayı inşa etmesidir sanat.



BE *İstanbul Modern iyi bir örnek aslında. Çünkü İstanbul Modern'de hem özel kesimin öncülüğü var hem de devletin yeri tahsis etmiş olması nedeniyle çok ciddi bir katkısı var.*



JNE *Tabii, evet.*



HBK *Devlet veya özel sektör katma değer üretmeyen herhangi bir işe girişmez ve doğrusu da budur. Dolayısıyla kültür alanında devletin ve özel sektörün gayet pozitif, yapıcı, üretken bir işlevi olmasından söz ediyorsak bunların katma değerinin ne olduğunu da iyi değerlendirmemiz lazım. Bu tartışma Avrupa ve Amerika'da da devam ediyor. Amerika'da da özel sektörün kurduğu müzelere giriş ücretli. Kamu müzelerinin bazılarına giriş serbest, bazılarına ücretli. Amerika daha orijinal bir örnek olduğu için bunun üstünde durmak lazım. New York'ta Metropolitan Müzesi'ne giriş ücretsizdir ama kapıda sizi gönlünüzden kopan bir şey ödemeye davet eden birtakım yönlendirmeler mevcuttur ve siz de oraya belki girerken değil ama o müzeyi dolaştıktan sonra uyandırdığı duygunun tesiri altında, karınca kararınca bir katkım olsun deyip bir para bırakır*

çıkarsınız. Washington'da ise bütünüyle ücretsizdir ve bununla övünürler. Fransa'da da bu tartışma devam ediyor ve Fransa'nın müzelerden elde ettiği gelirin ne olduğunu ayrıca söylemeye bile lüzum yok. Sadece Paris senede şu kadar milyon turist alıyor ve bu müzelerden Fransa büyük paralar kazanıyor. Türkiye bunu bu düzeyde yapacak bir noktada değil. Neden değil? İnsanların Batı'da bir müzeye gitmesi eğitimlerinin bir uzantısıdır. Çünkü eğitim sadece bir meslek edinmeye, bir zanaat öğrenmeye dayalı bir öğretim değildir. Eğitimin içinde sizi bir tiyatro oyununa gitmeye, bir müzeyi ziyaret etmeye kendi vicdanınızla icbar eden hususlar vardır. Birincisi budur.

İkincisi, ulusların gelir seviyelerine bakmak lazım. Kişi başına düşen gelirlerin bu kadar birbirinden farklı olduğu toplumlarda yurttaşların aynı davranışları göstermesini beklemek de biraz hayal olacağına göre, o zaman Türkiye'de bu tanım devletin bu alanlarda ne kadar büyük bir rol oynaması gerektiğini ortaya çıkartır. Nasıl ki kişi başına düşen gelir yurttaşların davranışlarını tayin etmesi bakımından önemliyse, sermaye birikimi de özel sektörün bu alanlarda sahip olacağı işlevi belirlemesi bakımından önemlidir.

Türkiye düne kadar, hiç demeyeyim ama çok sınırlı sayıda koleksiyonerin bulunduğu, sizin yaptığınız gibi bir müzeyi kurmanın ve sorumluluğunu üstlenmenin hiç akıllara gelmediği bir ülkeydi. Çünkü özel sektörde bunu hazırlayacak bir sermaye birikiminden söz etmek zordu. 2000'li yıllardan itibaren İstanbul'un sermaye çeken bir finans kapital merkezi olmaya başlaması, gerçek anlamda bir metropol olmaya başlaması neticesinde, hem daha küçük ölçekli özerk galeri formasyonları ortaya çıktı hem büyük ve servetini belli bir noktaya getirmiş olan ailelerin bu alanlara dönük katkıları ortaya çıktı.

Bunlara birkaç şey daha eklemek lazım. Birincisi şu: Bu bir toplumsal sorumluluk meselesi

olarak ortaya çıkar ki bu kavram yenidir. İkincisi filantropi. Türkiye'nin tarihsel birikimi içinde vakıfları, vakfiyeleri vardır ve bunlar büyük birikimlerdir. Ama çağdaşlaştırılmamıştır. Türkiye büyük filantropileri içselleştirmiş veya çok hümanist yaklaşımlarla hareket etmiş bir toplum değildir. 1950'lerde, hatta 70'lerde bile Türkiye'de sermayedar, kapitalist, iş adamı dediğiniz insanın sahip olduğu birikim son derece sınırlıydı. Belki insanların içinde bu vardı. Nitekim bu evvela okullar falan yapmak şeklinde ortaya çıkmıştır. Kültürel alana yatırım yapmak konusuna yeni dönülmüştür. Neden?



BE *Hayırseverlik açısından insanımızın bir eksiğinin olmadığını araştırmalar gösteriyor. Ama kültürel alanda filantropik destek çok sınırlı kalıyor.*



HBK *Burada önemli bir kavramı kullanmak lazım. O kavram "yaratıcı endüstriler" kavramıdır. Yaratıcı endüstrilerin bir katma değer ürettiği anlaşılınca insanlar ister özel sektör, büyük kapital birikimleri, ister daha küçük girişimler olsun bu alanlara yöneldi. Şunu söylemek istiyorum: Yaratıcı endüstrilerden gelecek olan katma değerle birlikte düşünüldüğü zaman özel sektör toplumsal sorumluluk, filantropi gibi bağlamları kullanarak bu tür alanlara girer.*

Yeniden devletin kültürel alandaki işlevi konusuna dönersek demin kullandığınız bir kavramı anımsayalım: Katılım. Bu çok önemli. Katılım meselesini nasıl çözeceğiz? Gene birkaç unsurun üstünde durmak lazım. Bunlardan birisi yerel yönetimlerdir, yani belediyelerdir. Türkiye'nin on binlerce yerel yönetimi var ve yerel yönetim tanımı gereği yerel insanın kültürel katılımına zemin hazırlayacak, yöntem bulacak bir misyona sahip

olması demektir. Bu etnografik, daha antropolojik bir kültür de olabilir, onun da yaşaması lazımdır. Yerel festivaller mesela küçümsenecek şeyler değil. İnsanlar Alaçatı'ya Enginar Festivali'ne gidiyor, demek ki orada kullanılması, üretilmesi, ileriye taşınması gereken bir ihtiyaç var; bunun yerel yönetimlerle bütünleşmesi ihtiyacı var, ama yerel yönetim sadece festival düzenleyen yer olmakla veya örgüt olmakla yetinmemeli. Türkiye'nin sınırlı olan altyapısının kültürel üretime açılması için ne yapması gerektiğini düşünmeli yerel yönetimler. Yönetimindeki okulların, salonların, mekânların özel kültürel üretime, yani etnografik veya antropolojik olmayan, içinde bir entelektüel birikim barındıran tiyatro, konser gibi sanat etkinliklerine, kültürel üretime açılması gerekir. Bu tür faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için nasıl imkân sağlayacağına dair yerel yönetimlerin bir politika üretmesi lazım. Hâlâ orada değiliz. Unuttukları şu, tekrar edeyim: Kültürel üretime katılmak ve kültürel üretimden pay almak, kültürel üretimin gerçekleştirilmesini istemek bir anayasal haktır ve yerel yönetimlerin buna mutlaka cevap verecek politikalar üretmesi lazım. Zamanında denenmiş şehir tiyatroları, belediye tiyatroları, ödenekli tiyatrolar ve bu yöndeki uygulamalar hâlâ çok üretken olabilecek, içinde çok potansiyel barındıran modellerdir ve bunların kullanılması lazım.

İkinci olarak söyleyeceğim bununla irtibatlı: Sivil toplum örgütleri. Bu kavram Türkiye'de bir dönem daha çok kullanıldı, sonra daha az kullanıldı, biraz unutuldu, biraz üstü küllenen bir ateşe döndü - ama sivil inisiyatiflerin oluşturacağı kültürel formasyonları bir toplumda çok az başka kurum gerçekleştirebilir. Bu çok önemli bir unsurdur ve bu sivil toplum örgütlerinin, sivil aktörlerin, mutlaka yerel yönetimlerle diğer örgütlerle irtibat içinde çalışması lazım. Bunlar her şeyi kendileri yaparak ancak bir yere kadar gidebilirler. Onların yerel yönetimden ve merkezi yönetimden bir pay alma

hakları vardır, bunu talep etmeleri gerekir ve ancak bütün bunlarla birlikte kültürel altyapının biraz daha güçlendirilmesi imkânı bulunabilir.

Son bir noktayı ekleyeyim: Yerel yönetimlerin ve sivil toplum örgütlerinin birlikte üreteceği kültür hem demokratik kültür olacaktır hem de kültürün demokratikleşmesine büyük katkıda bulunacaktır. Sorun zaten odur: Kültürün merkezle merkez dışı bir alanda sıkışması. Gene hemen belirteyim, merkezi yönetim daima yüksek kültürü besler. Yerel ve demokratik kültür ise adı üstünde yerel kültürü, ihtiyaç odağında örgütlenmiş kültürü oluşturur ve geliştirir. Gene de bunun ötesi mevcuttur. Çünkü yerel yönetimlerdeki sivil örgütlenmeler demokratik ve özgürlükçü ortam içinde son derece yaratıcı ve üretken bir yapı geliştirebilir. Zamanında Türkiye bunu tiyatroyla yaşadı. Bugün de öyle. Apartman dairelerinde tiyatrolar sanat icra ediyor. Sebebi neyse odur fakat bu kurumlar ne yerel yönetimlerden ne de merkezi yönetimden destek görüyor. Halbuki onca cefaya rağmen tiyatro yapan insanın söyleyeceği bir sözü, bir iddiası vardır. Bu yaratıcılığı getirir. Kültür o marjinallikler ile gelişir. Bu sayede aşağıdan yukarıya örgütlenen bir kültürel yapı kurulur ki, doğrusu budur. Temsil esasına dayanan ve dayatmacı kültüre direnen demokratik kültürün gelişme koşulu da budur. Buna göz kapamak büyük bir yanlıştır.

Bir diğer husus bahsettiğimiz yerel yönetim girişimleri ve sivil aktörlerle bütünleşmiş bir altyapının eğitim bağlamında sağlayacağı olanaklardır. Eğitimi verilmeden kültürel üretim beklemek olanaksızdır. Belli bir yaş kuşağının eğitilmesi zorunludur. Bunu sadece okul eğitimiyle sağlamak olanaksızdır.



JNE *Belediyelerin buna ihtiyacı var. Ayrıca karşılıklı işbirliği halinde olmak gerekiyor. Sadece belediye tek başına bir şey yapamaz, sivil toplum örgütleri de yapamaz,*

ancak halkı aktif hale getirebilirse bir şeyler yapabilir. Kültürel alışkanlıklar geliştirmek, para getirmeyen etkinliklere yatırım yapmak; ama bugün halk genellikle sadece tüketime zorlanıyor.

Belediyeler sadece gösteri düzenliyorlar, anacaddeler rengârenk, ışıl ışıl, ara sokaklarda gece yolunuzu bulamazsınız; kamusal alanlar yok ediliyor, parklar yok ediliyor, her yere AVM ve sürat yolları açılıyor; trafik insandan önce geliyor. Sokak bir dehşet ve şiddet alanına dönüşüyor. Bu durumda kent bir eğitim ve kültür alanı değil, yalnızca bir saldırı alanı haline geliyor. Böylece insanların kültürünü en fazla etkileyebilecek olan bir alan, aslında saldırganlık ve tedirginlik alanı oluyor. Böyle bir ortamda özel kesim de kente aktif katkıda bulunamıyor; müze yapar, kültür merkezi yapar, sergiler düzenler ama eylemler hep yapıların içinde kalır, asıl yaşanan ortama çıkamaz, sokaktaki insana uzanamaz.

Kentin en temel toplumsal bir alan olduğunu anımsayalım. Köyden gelen insan kente gelince gözü açılır, bir şekilde eğitilir, farklılıkları kabul etmeyi anlamayı öğrenir. Kent bir açılım yeridir; birlikteliğin, çoğulluğun anlaşıldığı, benimsendiği ve buna karşın kimliklerin, öznelliklerin farkına varıldığı yerdir. Kent bütün sanatların, geçmişin ve geleceğin bir arada var olduğu yerdir. Bizim kentlerimiz için bunlar ne kadar geçerli?



HBK *Devletin özel sektörle irtibatını tartışmayı sürdüreyim: İki kanun var, 5225 ve 5228 sayılı teşvik kanunları; bunların hızlı bir şekilde yenilenmesi lazım, ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda. Yaratıcı sektörlerin ekonomiye bir katkı yapması bakımından bu kanunların muhakkak işletilmesi lazım. Fuarların, bienallerin, festivallerin, gerçekleştirilmesinde devletin sağlayacağı katkının bir lütuf olmaması, oradaki görevlinin iki dudağının arasındaki karara bağlı kalmaması, bu kanun içerikleri doğrultusunda bunların planlanması lazım. Şunu da söyleyelim, mademki bunu konuşuyoruz: Türkiye'nin bir Ulusal Kültür Konseyi'ne geçmesi lazım. Yani yerel kültür üreticileriyle, tiyatrolar birliği, yazarlar sendikası gibi sanatçı örgütleriyle,*

aşağıdan yukarıya örgütlenen, kültür politikalarını tayin eden, kültürel politika bakımından nirengi noktalarını tespit eden, katma bütçede Kültür Bakanlığı'na ayrılmış olan payın nasıl dağıtılacağı hususunda söz sahibi olan Ulusal Kültür Konseyi'ni kurmak ve işlemesini sağlamak gerek. Bu yerelleşme, bu desantralizasyon olmaksızın bu politikaların değişmesi hemen hemen imkânsızdır. Fakat ortada bir gerçek var: Bunların tamamı demokratik yöntem ve yaklaşımlardır. Dolayısıyla bir karar vereceğiz: Kültür politikalarını müdahaleci bir merkeziyetçilikle mi ele alacağız, daha demokratik, yerellikleri önemseyen, merkez dışına çıkan bir anlayışa mı yöneleceğiz? Kültür politikaları, unutmayalım, aynı zamanda bir ülkenin genel politik yapısının niteliğine de işaret eden bir özellik taşır. Türkiye son dönemde siyasal katılım ve hareketlilik bakımından çok ileri gitti. Bu katılımın sadece basit bir siyasal katılım içinde donmaması gerekir. Katılım en geniş yapı ve dokuda işlemek zorundadır.



BE *Yine özel kesime dönersek... Aslında şimdi sanata ilgi gösteren iş insanlarının sanatla olan bağlantıları galiba daha çok koleksiyoner olmaktan geçiyor. Sanat yapıtını bir yatırım aracı olarak görenler de var iş insanları arasında. "Bu doğru ve yeterli bir yaklaşım mı acaba?" diye bir soru akla geliyor. Çok çeşitli biçimlerde sanata katkıda bulunabilir iş insanları... Tabii yatırım yapabilirler sanat eserlerine, koleksiyon oluşturabilirler veya müze kurabilirler veya müzeleri, bağımsız sanatçı inisiyatiflerini destekleyebilirler. Devletin el atmadığı, dışladığı alanlara odaklanabilirler, toplumsal bir dönüşümü harekete geçirmeye çalışabilirler. Veya en güncel sanat uygulamalarını bizim ülkemize getirmek için kültür kurumlarına destek olabilirler, eğitim projelerine karşılıksız bağış yapabilirler. Sanatla eğitim arasındaki kopukluğu gidermek için çalışabilirler veya toplumun sanata erişimini kolaylaştırmak için kültür politikaları oluşturmasına katkıda bulunabilirler. Bunlar arasında tutulması gereken yollar nedir? "Türkiye'de yeterli birikim yok" veya "Birikim var ama ilgilenen yok" gibi bir teşhis dile getirdiniz. Bu ilginin arttığını farz edelim, bunlar hangi kanallardan sanata ve kültüre destek vermeli sizce?*



JNE *Tabii ki önce koleksiyonculukla başlanıyor. O da bir eğitim süreci bence. Kişilerin çoğunun böyle bir birikimi yok zaten. Ama bir süre sonra çağdaşlaşma, yenileşme, daha bilgilenme ihtiyacı hissediyor çoğu. Bugün sivil girişimle sinema festivali gibi bir şey yapılacağı vakit birçok sponsor bu alandan geliyor. İsimleri geçiyor çünkü, yani özendirici bir şeyler olması lazım. Sanıyorum bu da gelişecektir, ama bunun gelişmesi için yine devletin bunların önüne hem ideolojik hem parasal olarak set çekmemesi lazım. Sanart Derneği'ni yaşatmak için biz bazı aktiviteler yapıyoruz. Ben, dışarıda bir yer tutamadığımız için atölyenin bir kısmını onlara ofis olarak verdim, ama korkuyorum. Gerçekten korkmaya başladım, "Acaba bilmeden yanlış addedilen bir şey yaparlarsa benim de başım belaya girer mi?" diye korkuyorum doğrusu. Onun için bugün öyle bir atmosfer var ki, toplumu düşünce açısından etkileyecek herhangi bir şey yaptığınız vakit, bilmeden sakıncalı bir alana girmiş olmanız söz konusu olabiliyor. Onun için de sponsor olmakta bile birçok insan çekiniyor sanıyorum.*

Şimdi tabii halkın genel gelir düzeyi çok düşük. Bu da yine demokrasiyle ilişkili bir şey. Türkiye'de işçi kesimi, işçi kültürü diye bir şey olmadı; olmaya başlamışken yok edildi. Fransa'da işçi kültürüdür sinemayı kalkındıran; tiyatroyu kalkındıran kesimdir. Yani işçi kültürü, artık sürekli ve düzenli para kazanmaya başlayan bir kesim yavaş yavaş kendini de eğitmek istiyor, çünkü işçi kültürü bir kent kültürüdür, bir köy kültürü değil. O kent kültürü kentte çeşitlenmeye mecburdur ki kendisi de, çocuğu da beslensin ve kente geldiği anda bir üst düzey kültüre yükselme ihtiyacı hissetsin. Türkiye'de bu olmadı; işçi kültürü diye bir şey 70'lerde ortaya çıktı ama 1970'lerde, 80'lerde zaten bastırıldı... Bugün Türkiye'de işçi çok var, işçi kültürü diye hiçbir şey yok. Şimdi bu durumda iki ucu tıkanmış bir durum.

Hem devletin halkı eğitmek açısından ortaya koyduğu düşünceler sadece belirli ideolojik çerçevede olursa hem halkın gelir düzeyi hep aynı yerde bocalarsa, özel kesim de bir şey yapamaz; yapsa da ne olur? Müze yapın; 10 tane daha müze olsa, bunlar paralı olduğu sürece, halkın geliri olmadığı ve de eğitimi olmadığı sürece bunlardan beslenemez tabii ki. Yani bugün Ankara'daki Erimtan Müzesi'ne daha çok yabancı turistler geliyor. Ben de İstanbul Modern'e ne zaman gittiysem şimdiye

kadar, belki bu yıllarda artmıştır, daha çok hep yabancıları görüyordum. Dün Pera Müzesi'nde yüzde 50 yabancı yüzde 50 Türk vardı, zira bedava idi; yani insanlar özendirilmiyor gerçekten. Halkın gelir düzeyi yükseldikçe demokratik arayışları da yükselecektir; demokratik arayışları yükseldikçe, görüşü, dışarıya bakışı da... İnsanlar gezebildikçe, Amerika'ya gittikçe, Çin'e gittikçe, bir şeyler gördükçe ihtiyaçları da gelişecektir. İhtiyaç geliştikçe özel kesim de daha çok özenecektir ihtiyaca yanıt vermek için.



HBK *Birkaç hususa değineyim. Sizin başta yaptığınız özel sektör nelerle uğraşabilir analizi bence çok önemli. Henüz öyle bir bilinç ortaya çıkmış değil. Türkiye'de mesela ciddi bir kütüphane sorunu var. Kimsenin de bugüne kadar "Şu kütüphane meselesi ne olacak?" dediğini duymadım. Öte yandan sinema salonları küçüldü. Sinema salonları daha şık yerlere dönüştü, bilet fiyatları başını alıp gitti. Kimsenin sinemateklerle ilişkili herhangi bir kaygısının olduğunu ne duydum ne gördüm. Bunlara karşı üretilecek cevaplar bellidir. Kitaplarımızı artık telefonun içinde taşıyoruz veya filmlerimizi bilgisayar üstünden izliyoruz... Doğrudur ama sinema veya kütüphane gibi alanların yaratacağı etkiler başkadır. Telefonun üstünden kurulacak iletişim vardır, kurulamayacak iletişim vardır. Filmi tekil birey olarak cep telefonundan izlerseniz bu sinema değildir. Telefon-film ilişkisi insanın yalnızlığını ve soyutlanışını artırır. Sinema, tiyatro ve kütüphane aynı zamanda toplumsal bir alandır. Başka olanaklar içerir. Dikkatinizi çekerim, restoranlarda, orada burada, son on yılda komünal masalar ortaya çıktı. Hiç tanımadığınız insanlarla gidip 10-15 kişi yan yana oturup yemek yiyorsunuz. Bir yandan böyle bir topluluk ihtiyacı içinde insanlar, öbür taraftan kitabı telefondan okuyup, filmi*

telefondan izleyin deniyor. Demek ki bir toplumsal model üretimi için Türkiye'de nispeten imkânı olan çevreler de yeteri kadar zihinlerini yormuyorlar. Bu üstünde düşünülmesi gereken bir husus.

Türkiye'nin kültür meselesini bir toplumsal mecburiyet, bir toplumsal sorumluluk diye önüne koyup düşünmesi lazım. Bu o kadar önemli bir konu ki, sadece toplumun daha muhtaç sınıflarını değil, çok daha gelişmiş kesimlerini de ilgilendiriyor. Örneğin koleksiyoner belli bir düzeydeki insandır. Fakat o alan dahi sayılamayacak kadar çok kültürel sorunla doludur. Örneğin koleksiyonlar pek öyle önemli birikimler değil Türkiye'de. Belki 50 kadar şu yabancı sanatçı, şu kadar bu sanatçı var. Yabancı isimler bunlar. Neredeyse hiçbir geçerliliği yok onların. Çünkü koleksiyonların bir temel felsefesi ve tercihi bulunmuyor. Eklektik, insanların birbirinde görüp aldığı şeyler çoğu. Birçok koleksiyoner tanıdım. İçlerinde resmi, sanatı bilen çok az insan gördüm. Oysa koleksiyon çok önemli ve öncelikli tercihlere sahip, bilinçli bir edimdir. Ve bu bilinç eksikliği, bu formasyon yetersizliği Türkiye'de bütün alanlara yayılmış vaziyettedir.

İşin vahim yanı, kültürel alanın üreticisi olan kesim de bunun farkında değildir; o da yaptığı işi bir iş olarak yapıyor sadece. Onun ötesinde uğraşının toplumsallaşması, sosyalizasyonu bakımından neler yapılması gerektiğine dair hiçbir kaygısı yok. O bakımdan bence asıl mesele bu kültür kavramının bir toplumsal olgu olarak, çok boyutlu bir kavram olarak yeniden zihinselleştirilmesidir.

Gerçekleşmiyorsa bu söylediğim, nedeni kültürün kavram olarak insanların gündelik bilinçlerinin dışında kalmasıdır. O yüzden de mesele sadece devletin ürettiği bir retoriğe sıkıştırılmıştır. Başka türlü olup bu çıkar gruplarının, toplumsal aktörlerin ürettiği bir toplumsal bilinç ve sorumluluk anlayışı olsaydı bu iş zaten çok farklı bir noktaya da gelebilirdi.



BE *Sanat ve kültür ilişkisi üzerinde, biraz sanat ve sanatçı ilişkisi üzerinde duralım mı? Kültürel olgular, değerler çok hızlı değişebiliyor günümüzde. Sanat yepyeni ifade biçimlerine ve teknik alanlara açılıyor. Böyle bir dünyada sanat ve kültür arasındaki ilişkiyi nasıl tarif etmemiz gerekir?*



JNE *Şöyle bir yerden başlayabiliriz. Sanatsal kurumlar kentte, Hasan Bülent'in bahsettiği toplumsal alanları yaratan kurumlar ve bunlar ne kadar çoğalırsa, kent de o derece açık kent haline gelebilir. Çünkü sanat paylaşılan bir şeydir; yani özellikle işte sinema, tiyatro, hatta dil kursları diyelim, hatta edebiyat söyleşilerinin olduğu yerler, müzeler, bütün bu alanlar kentte açık alanlar, rahat girip çıktığınız ve girdiğiniz anda insanlarla birlikte olduğunuz alanlardır. Kütüphaneler çok önemli. Kütüphaneler, arşivler ve müzelerin başka bir rolü de var. Onları bellek koruyan ve de bellek üreten yerler olarak da görebiliriz. Onun için bilfiil sanatı, resim, müzik, heykel, edebiyat ve mimariyi de bunun içine kattığınız vakit, bütün kentin ve kentteki yaşamın ve insanların paylaşımının araçları oluyor bunlar. Gerçekten bunların oluşturduğu kurumlar kenti bir açık kent, kültürü bir açık kültür haline dönüştürebilecek araçlar oluyor. Bu bilgi birikiminin aynı zamanda arşivlerde ve kütüphanelerde bulunması gerekiyor, çoğaltılması ve korunması gerekiyor.*



HBK *Kütüphane ve arşivlerle ilgili şunu eklemek isterim: Hafıza geçmişin toprağıdır. Geleceğe ait bir hafıza olamaz. Gelecek sadece geçmişin hafızasını kullanabilir. Bu nedenle sert ve köktenci modernist atılımlar hafızaları boydan boya silmeye, yıkmaya ayrı ve özel bir önem verir. Türkiye'de 1930'larda alfabe değişikliği başta olmak üzere bu yaşanmıştır. Ve anlaşılabilir bir husustur. Fakat hafızayla ilgili sorun bugün de devam etmektedir. Bugün de temel olarak yerleşik bellekler hedef alınmaktadır. Modernliğin getirdiği doğal bir ayıklama elbette olacaktır hafıza planında. Fakat belleğin bilinçli bir şekilde silinmesi, "hafıza*

mekânları" diyebileceğimiz nirengi noktalarının ve röperlerin ortadan kaldırılması başlı başına bir gerçekliktir. Bu nedenle Türkiye'de müzelerin ve başta arşivler olmak üzere kültür kurumlarının oynayacağı ayrı ve çok özel bir rol vardır. Türkiye'nin hafızası bundan böyle sürekli artan bir oranda sadece arşivlerde ve müzelerde yaşayacaktır. Bu sanıldığından çok daha önemli bir olgudur.



BE *Evet. Şöyle bir soru sorabilir miyim? Kültür karşısında sanatçının rolü ne? Yaşadığı ülkenin kültürel değerlerini benimsemek ve sanata dönüştürmek mi? "Güncel dünyanın yeni eğilimlerini kendi sanatına dahil etmek" gibi bir sorumluluğu var mı sanatçının? İletişim çağındayız, teknoloji çağındayız, tüm dünya kültürleri izlenebiliyor, deneyimlenebiliyor; böyle bir zamanda sanatçının sadece doğduğu toprakların değerlerine odaklanmasını istemek haklı bir istek olur mu?*



JNE *Hayır, öyle bir şey hele bugün katiyen olamaz çünkü böyle odaklanmış kültür yok artık. Zaten Türk kültürü dediğiniz vakit bu çok melez. Amerikan kültürü de öyle, Fransız kültürü de öyle ve kimlikler de öyle. Bütün toplumsal kimlikler de çok melez kültürler. Şimdi biz sanatçıya tepeden sorumluluk yükleyemeyiz ama şu durum sanatçıya sorumluluk yükleyebilir: Sanatın değişik dönemlerinde kendi içinde sanat kurumunun ürettiği değerler sistemi vardır, kendi içinde ürettiği etik vardır. Bazı sanatçı bunun dışında kalır, bazı sanatçı bununla birlikte yaşar ve gelişir ama hiçbir zaman bu sanatçı o etiğe uyduğu için daha iyi bir sanatçı olmamıştır. Çünkü sanat aslında hiç değilse ideal olarak bir hürriyet alanıdır ve Aydınlanma'dan bu yana sanat benim gördüğüm kadarıyla en nadir, eşsiz hürriyet alanlarından biridir. Sanat 19. yüzyıldan itibaren insanın özgür düşüncesine yardım ettiği gibi topluma, idareye, yönetime, yaşam tarzına eleştiriler yöneltebilecek bir konuma gelmiştir.*



HBK *Bir örnek vereyim, bize sanatın kopuşlarla değil eklemlenmelerle oluştuğunu göstermesi bakımından önemli bir örnek bu. Ben bir sergi gerçekleştirdim ve orada Fahrelnissa Zeid'den ve 1946'da Fransa'ya giden Selim Turan, Mübin Orhon, Hakkı Anlı'dan başlayıp bugüne kadar gelen birçok sanatçının yapıtlarında, Burhan Doğançay'da, Seçkin Pirim'de, belki kendilerinin dahi farkında olmadıkları yerel ve klasik kültürümüzden gelen motiflerin izlerini göstermeye çalıştım. Hele Fahrelnissa'da veya Mübin Orhon'da veya Selim Turan'da o kaligrafik düzenin mevcudiyeti derhal göze çarpar. Bunlar başlı başına inceleme konusu olabilecek şeyler. Yani bir birikimin yeniden üretilmesi mutlaka önceden belirlenmiş bir şekilde olmak zorunda değil.*

Sanatçının tarihe karşı, topluma karşı diğer toplum birimlerinden ve diğer toplum öğelerinden daha fazla bir sorumluluğu var mı? Buna romantik bir anlayış içinde evet denebilir, ama bunu da son tahlilde bir üniversite hocasının sorumluluğundan veya bir yargıcın sorumluluğundan ayırmak mümkün müdür? Evet, mümkündür; yani onlar daha verili kalıplar, kurallar, koşullar içinde hareket ederken sanatçının bütün bu etkilenme alanlarına rağmen kendisini kendi özgürlüğüyle ifade etmesi ona başka bir kimlik getirir. Bu kimliğin sorumluluğu ancak tarihsel bir ilişki içinde ve bir de etik bir duruşla ortaya çıkar. Bunların ötesinde sanatçıya önceden belirlenmiş bir sorumluluk yüklemek bence onun ne yaptığını, yaptığının varlıksal boyutunu yeteri kadar anlamamak anlamına gelir.



JNE *Zaten olamaz, çünkü öğretim üyesi bir anlaşma içinde işini yapıyor. Hukukçu devletle, toplumla bir anlaşma içinde işini yapıyor. Sanatçı hiçbir şekilde öyle değil. Daha önce dinin baskın olduğu, kültürü belirlediği dönemde sanatçının dine karşı bir sorumluluğu vardı veya sanatçının*

mesenlere karşı bir sorumluluğu vardı. Bugün olamaz. Hiçbir şekilde sorumluluk zorlayacak bir anlaşma, bir kayıt yok zaten, yani maddi olarak böyle bir şey olamaz. Ama dediğim gibi etik bir duruş olabilir, bu başka bir şey. O da her zaman çok belli olmayan, ancak zamanla anlaşılabilen bir şey olabilir. Ancak sanatın kendi yorumuyla gerçekleşebilir.



BE *Bu sohbetimizde değinmek istediğim konulardan biri de yaratıcı endüstrilerin giderek artan önemi, bunların ortak sorunları ve yapılabilecek şeyler. Bazı düşünürlere göre artık "yaratıcı sınıf" sadece bilim ve sanat gibi alanların değil, yeni ekonominin de belkemiği... "Yaratıcı sınıf" kültür endüstrilerinde çalışanları; sanatçıları; tasarımcıları; ekonomik işlevi yeni fikirlerin, yeni ürünlerin, yeni üretim süreçlerinin, yeni teknolojilerin, yeni içeriklerin geliştirilmesi olan profesyonelleri; bilim, mühendislik, mimarlık, tasarım, eğitim, moda, sanat, müzik ve eğlence endüstrilerinde çalışanları; iş ve finans dünyasında, hukuk, sağlık ve eğitim alanlarında, bağımsız düşünce, eğitim ve sorun çözme yetkinliği gerektiren işlerle meşgul olanları kapsıyor. Bizim de toplumumuzun yaratıcı sınıfını nasıl güçlendireceğimiz üzerinde düşünmemiz gerekiyor. Günümüzde metropollerin kalkınma planlarında yaratıcı endüstrilerin çok önemsendiğini görüyoruz. Dünyada büyük kentler birbirleriyle rekabet halindeler, ama bir yandan da fiziksel özellikleri ve sağladıkları hizmetler açısından giderek birbirlerine benzemeye başlıyorlar. Bu nedenle rekabette bir adım öne çıkmak çabasında ayırt edici özelliklerini doğal olarak kendi kültürlerinde buluyorlar. YEKON İstanbul Yaratıcı Ekonomi Çalışmaları Atölyesi Final Raporu'nda çarpıcı ve bizim için çok önemli bir cümle var:*

> *Özellikle orta gelir tuzağı yaşayan, yani kişi başına düşen gayri safi yurtiçi hasıla bakımından orta gelir seviyesinden üst gelir seviyesine geçemeyen ülkelerin bu tuzaktan kurtulmalarının yolu bu ülkelerdeki üretim ve ihracat yapısının yüksek katma değerli yaratıcı sektörlere ağırlık verecek şekilde değiştirilmesine bağlıdır.*[122]

Yaratıcı sektörler cirolarına göre, diğer sektörlere göre daha fazla katma değer yaratıyor ve kendi üretim süreçleri içinde diğer sektörlere de pozitif etkide bulunuyorlar. Örneğin yayıncılık endüstrisi kâğıt üretimini artırıyor, müzik endüstrisi enstrüman yapımını ve teknik ekipman sağlayan sektörleri canlandırıyor. İstanbul'un bir semtinde film çekimi yapıldığı zaman oradaki

esnaf kalkınıyor. Ayrıca yaratıcı sektörlerin sürekli yeniyi ve özgün olanı aramak zorunda olmaları onları başka sektörlerden ayrıştırıyor. Örneğin yaratıcı bir faaliyet olarak tasarım bu sektörlerde çok öne çıkıyor.

Şimdi bir de bazı verileri dikkatinize sunmak istiyorum: 2013'te yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'de tüm sanayi ve hizmet sektörlerinde üretilen toplam cironun yalnızca yüzde 0,26'sını yaratıcı sektörler üretiyor.[123] *Yine 2013 yılında, Türkiye'de yaratıcı ekonomi kapsamında üretilen ürünlerin katma değeri, tüm sanayi ve hizmet sektörlerinin ürettiği katma değerin yüzde 0,49'unu oluşturuyor.*



JNE *İnsanların kente karşı, dizayna karşı estetik duyarlılığını canlı tutan İtalya'da küçük yaratıcı endüstriler yaşıyor. Bir sokakta yürüyorsunuz, bir adam klasik bir ceket dikiyor, ötekisi çanta dikiyor. Bir diğeri ayakkabı yapıyor, fırça üretiyor. Bir başkası ne bileyim, mozaik yapıyor. Genel kültür dediğimiz şeye bunun o kadar çok katkısı var ki; aynı zamanda ekonomiye çok fazla katkısı var. Türkiye'de de bu vardı, büyük ölçüde vardı. Kayseri'de eski kentin içinde böyle işçilerin çalıştığı küçük endüstriler, ürettikleri yerler vardı.*



HBK *Arastalar falan mı?*



JNE *Arastalar... Geldiler, kenti yenilemek adına yıktılar bunları, hepsini yok ettiler, o adamları dışarı attılar. Aynı şekilde İstanbul'da bu yapıldı ve bu belki kötü niyetle yapılan bir şey değil, iyi niyetle oraları temizlemek için, modernleştirmek için yapılan bir şeydi. Ama ondan sonra da bu insanlar büyük kentlerde hiçbir şekilde özendirilmedikleri için, yardım edilmedikleri için yaşayamadılar. Devletin genel ithalat-ihracat politikaları da bunu çok etkiliyor. İstediğiniz şeyi istediğiniz gibi Türkiye'ye sokabiliyorsunuz. Türkiye'de müthiş bir dericilik varken, istediğiniz kadar deri ithal edebiliyorsunuz. Amerika'ya bavulla girdiğiniz vakit bir Amerikalı olarak bavulunuzu açıp dışarıdan ne aldıysanız yarısının vergisini*

veriyorsunuz. Türkiye'de küçük endüstrilerin, el işçiliğinin korunması, özendirilmesi, finansal olarak yardım almaları, onlara yer açılması gerekiyor. Onlara yer açılması aynı zamanda kenti zenginleştiren bir şey, yani kent çeşitleniyor. Farklı bir sokağa giriyorsunuz, insan çeşitliliği görüyorsunuz, çünkü insan yaptığı şeyle kimliğini belirliyor. İnsan çeşitliliği ortaya çıkıyor. Yani hem ekonomik olarak, hem mekânsal olarak hem de genel kültüre yardımcı olarak; çünkü sanat birdenbire oluşmuyor, sanat yeteneği tepeden aşağıya inmiyor. Ya babası marangozdur ya annesi eliyle bir şey yapıyor, evde onu görmüştür. Genel kültür düzeyinin yükselmesi aynı zamanda küçük endüstrilerin ve genel olarak endüstrinin gelişmesiyle olabilecek bir şey. Okullardaki o sanat ve zanaat ayrımı da bugün güncel sanatta yok, yok olmaya başlıyor zaten. Sanatçı icabında dikiş dikerek de resmini yapıyor.

Onun için bu el işleri bugün dünyada çok önemli. Tabii şunu da unutmamak lazım, birçok teknoloji ve ileri üretim şekli de küçük üretim yapanın bir teknik uzmanlıkla bütünleşerek, bir pazarlama uzmanıyla birlikte daha üst düzeyde bir üretime dönüşmesi şeklinde oluyor. Böylece üretilen şey de uluslararası bir metaya dönüşüyor. Her türlü üretimin, her türlü sanat ve zanaatın birbirinden haberdar olması, birlikteliği bir ülkede gelişmeyi sağlar. Modern dönem öncesinde bu ayrım, hele Batı dışında yoktu. Hindistan'da, Japonya'da olduğu gibi, bu ayrımın olmadığı, sanatın gündelik yaşamda etkin olduğu ülkeler hemen adapte olup teknolojide de yaratıcı olabildiler. Onun için bugün bilgisayar teknolojisi Hindistan'da, Çin'de, Japonya'da, bu gibi ülkelerde ileri durumda.



HBK *Yaratıcı endüstriler dediğimiz zaman bu 21. yüzyılın kavramı. Önce bilgi çağı dendi, bilgi çağından sonra bu iş bir bilgi endüstrisine dönüştü. On sene kadar önce Harvard'da bir program gerçekleştirildi. "21. yüzyılda kültürel bakımdan ayakta kalmak için neler yapılmalı?" sorusu incelendi. Sonra bu kitap oldu, yayımlandı. Üç şey önerildi yeni kuşakların 21. yüzyıla uyum sağlaması için: Bir, İngilizce öğrenecekler; bugünkü dünyanın lingua franca'sı*

İngilizce. Varsın mesleğinde zayıf olsun, İngilizce biliyorsa bir kişi başını kurtarabilir. Mesleğinin en büyük adamı bile olsa, eğer İngilizce bilmiyorsa işi çok zor o insanın. İki, bilgisayar okuryazarı olacak. Bilgisayarı sadece bir daktilo makinesi veya basit işler için değil, bütün yetenekleriyle kullanmayı bilecek. O zaman kendine yeni birtakım imkânlar bulabiliyor. Üç, matematik öğrenecek. Bu da trigonometri formüllerini ezberleme meselesi değil, analitik düşünce sistemini kavrayabilme meselesi. Bugün de matematik öğrenmenin yerini algoritma bilmek aldı. Artık sosyal bilimler bile algoritmalarla bütünleştirilerek ilerliyor. "Dijital beşeri bilimler" çağında yaşıyoruz. Yaratıcı endüstriler konusuna buradan gelelim.

Bugün dünyada yepyeni bir çağın içinde yaşadığımızı kabul etmek lazım. İklim değişikliği oldu ama biz hâlâ onu kabul edip etmemek için uğraşıyoruz, çünkü bu dünyayı algılayışımızla ilgili bir husus. Dünya bugün bizim bildiğimiz, yetiştiğimiz dönemlerin dünyası olmaktan çıkalı bir hayli oldu ama hâlâ o geleneksel dünyanın, eski dünyanın izleri de var olduğu için, onun devam ettiğini sanıyoruz. Büyük ölçüde değişti ve bu değişimi sağlayan yaratıcı endüstrilerdir.

Bugün bilgisayar endüstrisi bile artık bunun içinde kabul edilebiliyor; dolayısıyla bugün yeni medyalar, bugün tasarım başlı başlına bir kavram ve birer üretim alanı. Ve daha birçok, şu anda aklımıza gelmeyen alan bilgi endüstrisi alanının alt başlığını oluşturuyor. Bugün yeryüzünün en kıymetli iki kavramı var. Bir bilgi, iki yaratıcılık. Yeryüzünde sahip olmanız gereken tek şey yaratıcı düşünce. Bugün yaratıcı endüstri dediğiniz zaman, Uber taksi sistemini de onun içine dahil edenler var, GoPass diye bütün Amerika kıtasındaki kültürel etkinliklere girme imkânı sağlayan endüstrileri dahil edenler de var. Bence bu konu 21. yüzyıl kültürünün en önemli kısmını meydana getiriyor. Bir toplumun kültürel üretimini artık sadece klasik kültür, sadece

retorik kültürü, sadece edebiyatın veya tiyatronun oluşturduğu bir kültür üstünden yönetmesi mümkün değil. Yaratıcı endüstriler alanı kendi kapitalini üreten, kendi imkânlarını yaratan ve aynı zamanda insan kaynağı ve eğitim planlaması bakımından yepyeni ufuklar geliştiren bir alan. O yüzden bütün bu konuştuklarımız kadar önemli olan bir husus da yaratıcı endüstrilerin nasıl bir formasyon kazanacağının planlanması. Yetenek birikimi bir dönemde edebiyattaydı, 20. yüzyılda sinemaya gitti. Bugün bilgisayar, güncel sanat, tasarım o yetenek birikimini bünyesinde topluyor. Şimdi bilgisayar dediğimiz, tasarım dediğimiz bu alanı artık kültürün ve bu kültür endüstrisinin dışında düşünmek mümkün değil. Animasyonlar, üç boyutlu animasyonlar, eğlence endüstrisi denen uçsuz bucaksız bir dünyanın ihtiyacını karşılayan yeni metodolojilerin üretilmesi, bu yaratıcı endüstriler alanının ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. Türkiye'nin de bunu aynı zamanda eğitim ve yüksek eğitim planlaması içinde, hiç zaman geçirmeden ele alması lazım. Her okulun şu bölümünün bu bölümünün olmasıyla sağlanacak bir sonuç değil bu. Bunların mutlaka planlamaya tabi tutulması lazım. Çünkü teknoloji, ideoloji ekseninde baktığınız zaman, yeninin basıncına dayanabilecek herhangi bir ideolojik yapı şu anda söz konusu değil. Biz farkında olsak da olmasak da yeni teknolojiler yeni bir insan tipi, yeni bir kültür üretmiş durumda. Bunu yok saymak olanaksız. Eğlence endüstrileri bu dünyayla ilişki kuruyor. Asıl örgütlü kültürel eğitim dünyasının ve alanlarının bu dünyaya yönelmesi gerek. Yaratıcı endüstriler sadece bildiğimiz geleneksel üretimlerin dışında çok farklı ve özgür imkânlar geliştiriyor. Şimdi eğitim sistemlerinin de bu kültürel anlayışı karşılayacak bir dokuda hazırlanması gerekir.



BE *Kültürel tanıtım konusunda neler söyleyebiliriz? Kültür ülkemizin tanıtımında da öne çıkarılan bir unsur oluyor. Kültür*

mirasımızın ve kültürel çeşitliliğimizin ülkemizin en büyük zenginliği olduğunu göz önüne alınca bu yaklaşımın doğruluğu tartışılamaz. Ancak ülkemizin sanat ve zanaat ürünleri aracılığıyla yurtdışında temsiline genel olarak önem verilmesine rağmen, ülke tanıtımında çağdaş sanat üretimi ve tasarımdan yeterince faydalanamıyoruz. Oysa özellikle çağdaş sanatın ve tasarımın tanıtım açısından taşıdığı önemin çok çarpıcı örneklerini yakın bir geçmişte gördük. 2015 İstanbul Bienali bütün dünyada geniş yankılar yaptı. Şimdiden söyleyebilirim ki 2017 Bienalimiz bundan aşağı kalmadı. 2016 yılındaki 3. İstanbul Tasarım Bienali de İstanbul'u övgü dolu haberlerle dünya basınının sanat ve tasarım sayfalarında manşetlere taşıdı. Venedik'te şimdiye kadar kendi pavyonumuzda iki mimari bienaline, bir çağdaş sanat bienaline katıldık; her seferinde Venedik Bienali'nin o yılki en başarılı iştirakleri arasında yer aldık. 2016'da ilk defa yapılan Londra Tasarım Bienali'nde Türkiye'nin katılımı, bienalde yer alan 33 ülke arasında öne çıktı, çok dikkat çekti. Bunlar çağdaş sanatın ve tasarımın ülkemizdeki dinamik sanat ortamının tanıtımına ve dolayısıyla İstanbul'un, Türkiye'nin tanıtımına katkılarını gözler önüne seren örnekler. Sadece geleneksel olarak adlandırılan dallarda kendini tekrar etmek bir kısırdöngüye işaret eder. Güncel sanatın disiplinler arası yapısı ve sınırlar ötesi gücü algılanıp, çağdaş sanatı, genç sanatçıları destekleyen altyapı ve teşvik mekanizmaları oluşturulması çok önemli görünüyor.



JNE *Ama eskiden beri şu çok önemli, hepimizin çok iyi bildiğimiz şeyler: Dışişleri Bakanlığı'nın elçiliklerde kültür bölümleri var. Bunlar dışarıya götürdükleri sergilerde ne tanıtıyorlar? Yine geçmişteki veya devletin ideolojilerine uygun olan şeyleri tanıtıyorlar. Dışarda da bunu hiç kimse, hiçbir şekilde ciddiye almıyor. Bu kadarla da kalmadı. Örneğin Merkez Bankası'nın geçenlerde kendi modern koleksiyonundan Berlin'de açacağı bir sergi vardı. 29 Ekim'de açılacaktı. Bunu istemedikleri için ve sanıyorum 29 Ekim'in gündeme gelmemesi için "Fonumuz yok" diye bu sergi iptal edildi. Üstelik de maliyeti çok yüksek bir sergi değildi. Bütün bunlar kültürel imajımızı derinden zedelediği gibi, Türkiye'nin modern bir ülke olarak tanınmasını engelliyor. Türkiye'den giden sanatçılara, işlere ilgi azalıyor.*



HBK *Gazeteci Andrew Finkel bir anekdot anlattı bana. Yazdı da bunu galiba. Daha duvar yıkılmadan önce Rusya'ya gitmiş. Bir otelde kalıyormuş. Rusya o zaman perişan bir yer; mağaza yok, dükkân yok, hiçbir şey yok. Asansörü idare eden bir adam var. Adam elinde bir kitap okuyor. Andrew Finkel bunu görünce diyor ki: "Bu halk bu kitabı okuyorsa rejimin daha fazla devam etmesi mümkün değildir." Çünkü halkın bilinci rejimi aşmış vaziyettedir. Bu durum devletler bakımından büyük bir çelişkidir. Devletler ister ki halkın bilinci kendi yönetim anlayışını aşmasın, onun içinde kalsın, onunla at başı gitsin, hatta kendisi onu biçimlendirsin. Yani devlet teorisinin özünü de oluşturan temel mesele budur.*

Kişisel olarak ben devletin bu alandaki işleriyle uğraştım, özel sektörde de uğraştım bu konularla, üniversite bağlamında da aynı sahalarla ilişkim var. 2015'te Belçika'da Europalia Festivali'nin artistik direktörlüğünü yaptım. Şunu anladım ki Türkiye'de devletle bu üretim alanları arasında kapanmaz bir açıklık var. Fransa'da da, Amerika'da da buna benzer çok çelişkiler yaşadım. Europalia örgütüyle Belçika devleti arasındaki problemleri de saat saat yaşadım fakat bunların düzeyleri var. Türkiye'de bu meseleyi kapanmaz bir açıklık olarak görüyorum. Finkel'ın örneğine dönersek, toplumun burada oluşturduğu, geliştirdiği üretimle devletin kabulleri arasında uzaktan yakından bir ilişki yok. Kerhen veya zorla ya da diplomatik sebeplerle bunların bazılarını kabul edebilir devlet ama bu onu varlıksal olarak kabulüne tekabül etmez. O başka bir telden, bu taraf başka bir telden çalıyor, ki bu ikisi arasında hiçbir armoni yok; olsa olsa tamamen bir kopukluk söz konusu.

Peki, buna rağmen tanıtım konusunda hiçbir şey yapılamaz mı? Yapılabilecek hiçbir şey yok mudur? Var. Eğer demin konuştuğumuz bu yaratıcı endüstriler yeteri kadar kendi özerklikleri içinde devreye girerlerse, toplumsal aktörler, toplumsal üretim gücü, üretim gücünü elinde tutan aktörler

devreye girerlerse bu konuda yol alınabilir. Örnek Türk Hava Yolları'dır. Yıllardır düşünürdüm, Türkiye'deki bir konuyu dünyada gündeme getirmek için neden para harcanıp, diyelim ki Time, Newsweek, Vanity Fair gibi dergiler, Amerika'daki, Fransa'daki televizyon kanalları devreye sokulmaz, niye oralardaki billboardlar kullanılmaz diye. Türk Hava Yolları bunu yaptı. Demek ki üretilen katma değer konusunda devlet ikna edilebilirse, devlet dediğiniz de onun yöneticileridir, ikna edilebilirse bu yol alınabilir. O zaman iş şöyle bir noktaya geliyor: Türkiye'de kültürel üretimin aktörleri kendi iç dayanışmalarını sağlar, özgül ağırlık kazanma başarısı gösterirlerse bu açıklık bir ölçüde kapatılabilir. Yoksa bu Dışişleri Bakanlığı'nın eğitilmiş diplomatlarının kişisel girişimiyle veya zevkiyle, yurtdışındaki kültür ataşelerinin inisiyatifleriyle olacak bir şey değildir. Devlet politikasıdır! Ama unutmamak lazım ki, Türkiye'de devletin politikası buradaki kültürel üretimi anlayan, destekleyen, onu içselleştiren bir politika değildir. Mevcut koşullarda bu iki unsur arasındaki açıklık ancak bir erk üretmek ve kullanmak suretiyle kapanabilir. Yoksa sorun şu ki, bu devlet kültürel tanıtımını başka unsurlar üstünden yapıp görevini ve sorumluluğunu yerine getirdiğini zannediyor. Halbuki buranın bu birikimini dışarıya taşıyacak başka yöntemler aramak lazım.



JNE *Ufak da olsa mesela sinemada böyle bir şey oldu ve müzikte... Türkiye'den birçok müzisyen, Fazıl Say, ondan sonra da flüt sanatçımız Şefika Kutluer... Onun gibi dışarıda tanınan, değer verilen daha başkaları da var.*



HBK *Devletin, kültürel üretimi bir ihraç kalemi ve aynı zamanda kendisinin ve*

ülkenin imajını oluşturacak performatif bir varlık olarak görmediği sürece bunu yapması söz konusu değil. Ben şimdi gidip devletin yetkililerine bizim Osmanlı eserlerinden oluşan bir sergiyi şurada şurada açacağım desem, onun parasını verirler. Ama bugünkü tiyatronun, bugünkü güncel sanatın sergisini açacağım dersem bu imkânlar sağlanmaz. Arada uzlaşmaz, kapanmaz bir fark var. Bu durum bir anlayış değişikliğini gerektirir. Ancak tepeden tırnağa farklı bir muhakemenin o kurumlara nüfuz etmesiyle ortaya çıkabilecek bir sonuçtan bahsediyoruz. Bakanlıkta kabul ettiriyorsunuz, Başbakanlığa gidiyor, oradaki bürokrat "bırak" diyor ve o anda her şey bitiyor. Ben bunları 1991-95 arasında Kültür Bakanlığı'nda danışmanken bizzat yaşadım. Üstelik büyük de etkim vardı. Bu yapının değişmesi, Türk devletinin kültürel zihniyetiyle ilgili bir değişikliğe bağlıdır.



JNE *Tabii, onu söylemek istedim ben de. Ancak hiç sözünü etmediğimiz bir alan var ki bence yakında asıl kültür ortamına egemen olacak olan dijital ve sosyal medya. Türkiye'de daha çok gelişmemiş olabilir ama yine de gençler böyle haberleşiyor, böyle müzik dinliyor, dertleşiyor, eleştiriyor ve sanat yapıyorlar, videolar yapıyorlar, iyi ya da kötü oyunlar oynuyorlar, bilgi ediniyorlar. Bu hem bir özgürlük ve yaratıcılık alanı olabilir, öğrenme alanı olabilir, ama öte yandan devletin, otoritenin kontrol altına aldığı, hürriyetleri kısıtladığı alan da olabilir. Sanıyorum ileriye dönük olarak bunu incelemek gerekiyor; büyük oyunlar orada oynanacak.*



BE *Çok verimli bir sohbet için size çok teşekkür ediyorum.*

23 Ekim 2017

Yükselen Kültür Çağında Bir Kültür Ülkesi: Türkiye

Yeni AKM

2017 yılının sonlarına doğru medyada yer alan iki haber sanatseverler tarafından büyük ilgiyle karşılandı. İstanbul'un kültür-sanat yaşamında önemli roller oynamış olan iki sanat kurumu yenilenme sürecine giriyordu.

1969'da Türkiye'nin ilk modern binalarından biri olarak açılan Atatürk Kültür Merkezi (AKM), kısa bir süre sonra yangın nedeniyle tahrip olmuş, onarıldıktan sonra yeniden açılmış, nihayet depreme dayanıklı olmadığı saptandığı için 2008 yılında perdelerini tekrar kapatmıştı. AKM'nin ne şekilde yenileneceği, opera ve bale gösterilerinin yapılabileceği bir mekândan mahrum kalan dünya kenti İstanbul'un ne zaman yeniden böyle bir sanat merkezine kavuşabileceği uzun zaman tartışma ve merak konusu olmuştu. Nihayet Cumhurbaşkanı Erdoğan, Kasım 2017'de yaptığı açıklamayla tartışmaların sonunu getirdi: AKM'nin yenilenerek iki yıl içinde hizmete açılması planlanıyordu. Üstelik yeni AKM, eskisinin mimarisinden fazla ayrılmayan bir tarzda, fakat en güncel teknolojilerden yararlanılarak ve cephesi yenilenerek, Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın sözleriyle "daha işlevsel, daha modern" biçimde projelendirilmişti. Yeni AKM'nin projesini hazırlamakla görevlendirilen, Türkiye'nin en başarılı yeni kuşak mimarlarından Murat Tabanlıoğlu'nun, eski AKM'yi yapmış olan mimar Hayati Tabanlıoğlu'nun oğlu olması, sanatseverlerin gözünde büyük anlam taşıyordu. Yeni AKM, geçmişiyle bağlarını koparmadan, dünyanın en güzel ve büyük sanat merkezlerinden biri olarak İstanbullulara sanatla buluşabilecekleri çağdaş bir mekân sunacaktı.

Projenin kamuoyuna sunuluşundan sonra, benzerlerini her alanda görmeye alışık olduğumuz ideolojik eksenli tartışmalar elbette yapılacaktı. Nitekim "Atatürk" adının korunmasından, proje sunumunda kullanılan insan çizimlerinin görünümlerine kadar her konuda olumlu olumsuz yorumlara medyada rastlandı. Ancak bu yorumlar kamuoyunda duyulan yaygın memnuniyeti değiştirmedi: Demek ki Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın bazı konuşmalarında gerekliliğine işaret ettiği yeni kültür

atılımının, Türkiye'nin büyük kültürel zenginliğine bütün boyutlarıyla sahip çıkan, birleştirici bir çizgide gerçekleştirilmesi hedefleniyordu.

Yenilenen İstanbul Modern

2017'nin sanatseverleri sevindiren ikinci önemli haberi, İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin yenilenecek olmasıydı. Resmi bir açıklama yapılmadan birkaç ay önce basına sızan haberlere göre İstanbul Modern'in içinde bulunduğu Salıpazarı'ndaki Antrepo 4 binası yıkılacak ve yeniden yapılacaktı. Eşi bulunmayan güzelliklere sahip İstanbul'da, benzersiz İstanbul Boğazı'nın kıyısında ve kentin tarihi yarımadasının tam karşısında yeni bir müze tasarlamak gibi zor bir görevi üstlenense, günümüzün en önde gelen müze mimarlarından biri olarak bilinen Renzo Piano'ydu. İstanbul Modern, yeni müzenin tamamlanmasına kadar geçici bir mekânda faaliyetlerini sürdürecekti.

İstanbul Modern'in yenileneceği haberi duyulduğunda müze 13. kuruluş yıldönümünü kutlamaktaydı. 2004 yılında müzeye dönüştürülen Antrepo 4 binası, açıldıktan kısa bir süre sonra dünyada sözü edilen modern sanat müzeleri ve İstanbul'un en önemli kültür-sanat kurumları arasına giren İstanbul Modern'in ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalıyordu. İstanbul Modern'in yenilenmesi, müzenin öncü kurucusu Eczacıbaşı Topluluğu ile Salıpazarı projesini geliştiren Doğuş Grubu ve Bilgili Holding'in işbirliği ile gerçekleştirilecekti.

Kuruluşumuzun ve ailemizin, müze fikrinin ilk doğduğu günlerden beri içinde bulunduğu İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin öyküsünde yeni bir sayfa açılmaktaydı.

İstanbul'a Bir Modern Sanat Müzesi...

1987 yılı, güncel sanat dünyamızda önemli bir gelişmenin yaşandığı bir yıl olmuştu: İKSV tarafından düzenlenen İstanbul Bienalleri'nin birincisi "Uluslararası İstanbul Çağdaş Sanat Sergileri" adı altında o yıl yapılmıştı. Çağdaş Sanat Sergisi'nin nasıl bir dönüm noktası olduğunu aradan zaman geçtikten sonra anlayacaktık. İlerleyen yıllarda İstanbul Bienalleri tüm dünyada ilgiyle izlenen, İstanbul'un uluslararası bir sanat merkezi olarak konumunu pekiştiren bir sanat etkinliği haline gelecekti. İstanbul Bienali yıllar boyunca sanatseverleri çağımızın en önemli sanatçıları ve küratörleriyle tanıştırdı, genç sanatçılarımıza ilham verdi, İstanbul'un ve çağdaş sanatımızın tanıtımına eşsiz katkılarda bulundu.

İKSV'nin öncü kurucusu babam Nejat Eczacıbaşı, birinci bienalin başarısının verdiği mutluluğu yaşarken, bir yandan da bienalin büsbü-

tün ortaya çıkardığı bir eksikliğin nasıl giderileceğini düşünüyordu: Modern ve çağdaş sanatçılarımızın eserlerinin sergilenebileceği bir müze İstanbul'da yoktu. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'ne bağlı bir kurum olan İstanbul Resim ve Heykel Müzesi, modern resim ve heykel sanatımızın en güzel eserlerini kapsayan çok geniş bir koleksiyona sahip olmasına rağmen, Dolmabahçe'deki binasının yetersizliğinden kaynaklanan nedenlerle kendisinden beklenen işlevi yerine getiremiyordu. Oysa dünyanın gelişen çağdaş kentlerinde modern sanat müzeleri kültür yaşamının ayrılmaz bir parçası durumuna gelmişlerdi. Birçok kentte modern sanat müzeleri turistlerin en çok ziyaret ettiği mekânlar arasında, tarihi anıtlarla birlikte en üst sıralarda yer alıyordu. Türkiye'ye gelen ve ülkemizin modern ve çağdaş sanatını merak eden ziyaretçiler galerilerdeki küçük sergilerle yetinmek zorundaydılar. Önemli kentlerinde modern sanat müzeleri bulunmayan ülkelerde güncel sanatın gelişmesi, gençlere sağlam bir sanat eğitiminin verilmesi, sanatçıların dünyaya tanıtılması da olanaksızdı.

Birinci bienal sona ererken, Nejat Eczacıbaşı İstanbul'un bu eksiğini gidermek amacıyla çalışmalarını hızlandırma kararını vermişti. Bu projede kendisine yardımcı olmak için, birinci bienali düzenleyen İKSV ekibinde görev yapan gelini, eşim Oya Eczacıbaşı'yı yanına aldı.

Mekân Arayışları

İstanbul'a bir modern sanat müzesi kazandırılması için aşılması gereken ilk engel, uygun bir yer bulma zorluğuydu. Modern sanat müzesinin kentin kolay erişilebilen bir yerinde kurulması, binasının geniş alanlara ve yüksek tavanlara sahip olması gerekiyordu. Yapılan araştırmalardan sonra Eyüp'te, Haliç kıyısında yer alan, 19. yüzyıldan kalma bir dokuma fabrikası olan Feshane binasının müzeye dönüştürülmesi için İKSV, Eczacıbaşı Holding ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi arasında ilke anlaşmasına varıldı. Feshane binası uzun dönemli bir sözleşme ile İKSV'ye tahsis edilecek, binanın restorasyonu ve bir modern sanat müzesinde gerekli görülen niteliklere kavuşturulması için bir proje oluşturulacak, yatırımın finansmanı Eczacıbaşı Holding tarafından sağlanacaktı. Paris'teki Orsay Müzesi'nin mimarı olarak ün kazanmış olan Gae Aulenti, yeni Feshane'nin mimarı olarak seçildi. Restorasyon çalışmaları sürerken Feshane, 1991 yılında 3. İstanbul Bienali'ne ev sahipliği yaptı. Bu sergileri gezen sanatseverler İstanbul'un bir modern sanat müzesine kavuşacağı günlerin yaklaşmakta olduğunu görerek sevindiler. Ancak bir yandan İstanbul Büyükşehir Belediyesi

ile müzakereler sürüyor, kurulacak müzenin özellikle yönetimiyle ilgili bir türlü anlaşma sağlanamıyordu. Bu karmaşık yönetim yapısı içinde müzenin hayata geçmesi ve devamlılığı pek mümkün görünmüyordu. Sonunda Feshane binasının tahsisinden vazgeçilerek proje sona erdirildi. Daha sonraki yıllarda İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından çok kapsamlı bir restorasyon çalışmasıyla onarılan Feshane binası, günümüzde İstanbullulara el sanatları çarşısı ve sosyal tesisleriyle bir kültürel etkinlik mekânı olarak hizmet veriyor.

Feshane seçeneğinin ortadan kalkmasıyla modern sanat müzesi için uygun bir yer arayışı yeniden başlatıldı. Nejat Eczacıbaşı'nın ölümünden sonra projenin liderliğini üstlenen eşim Oya Eczacıbaşı, İstanbul'u karış karış geziyor, bir modern sanat müzesi için söz konusu olabilecek her arsa ve binayı araştırıyordu. Oya, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nden veya Ankara'daki kamu yetkililerinden hiçbir ilgi görmemesine rağmen, ümidini kaybetmeden yaklaşık on yıl boyunca arayışını sürdürdü. Gördüğü yerler arasında ilgisini en çok çeken yer, Salıpazarı'ndaki eski 4 no'lu Antrepo binasıydı. Türkiye Denizcilik İşletmeleri'ne ait olan iki katlı antrepo, bir modern sanat müzesine dönüştürülmeye çok uygun bir yapıydı. Antrepo, 1995'te yapılan 4. İstanbul Bienali ile 2003'te düzenlenen 8. İstanbul Bienali'nin sergi mekânları arasında yer almıştı; sanatseverlerin yabancı oldukları bir bina değildi. Denizcilik İşletmeleri ile yapılan kira sözleşmesinin ardından Oya, Antrepo'da açılacak bir müze için proje hazırlanması ve Antrepo'da sergi alanlarının düzenlenmesi için çalışmaları eşzamanlı olarak başlattı. Müze projesinin, Eczacıbaşı Topluluğu dışında da sanatseverlerden ve İstanbul'a bir modern sanat müzesi kazandırılmasını önemseyen herkesten destek almasını istiyor, kurulacak müzenin ancak bu şekilde yaşatılabileceğini düşünüyordu. Bu desteği sağlayabilmek için, ortaya çıkacak müzenin gözle görülebilecek somut bir varlığa dönüşmesi önemliydi. Gerçekten müze projesi şekillendikçe iş ve sanat çevrelerinden projeye destek vermek isteyenler artıyordu. Başında bulunduğu Hedef Alliance İlaç Dağıtım şirketinin Eczacıbaşı İlaç şirketiyle işbirliği ve Nejat Eczacıbaşı ile dostluğu uzun bir geçmişe dayanan Ethem Sancak, daha ilk aşamalarda müzenin kurucuları arasında yer almak istediğini belirtmişti. İstanbul Milletvekili Egemen Bağış, İstanbul'un kültür yaşamına katkıda bulunmayı ana sorumluluk alanları arasında görüyor ve müze projesine özel bir ilgi gösteriyordu. Egemen Bağış ve Ethem Sancak, en baştan Başbakan Erdoğan'ı proje konusunda bilgilendirerek antrepoda yapılan çalışmalara ilgisini çekmişler, müzenin kuruluşu için en önemli adımın

atılmasını sağlamışlardı. Çok geniş bir resim koleksiyonuna sahip olan İş Bankası da koleksiyonunun kurulacak müzede sergilenmesine izin vererek projeyi destekliyordu.

Artık müzenin kurulabilmesi için tek bir engel kalmıştı: Antrepo 4'ün uzun vadeli bir kira anlaşmasıyla müzeye tahsisi gerekiyordu. Ancak sahibi Denizcilik İşletmeleri özelleştirme kapsamında olduğundan Antrepo 4'ün geleceğinde belirsizlik vardı. Bu nedenle böyle bir tahsis ancak en üst makamdan verilecek onayla yapılabilirdi.

Başbakan Erdoğan Antrepo'yu Ziyaret Ediyor

2004 yılının Ekim ayında Paris'te yapılacak bir akşam yemeği için bir davetiye aldım. Davet, Fransız Uluslararası İlişkiler Enstitüsü'nün (IFRI) başkanı, dostum Thierry de Montbrial'den geliyordu. IFRI'nin 25. kuruluş yıldönümü için Orsay Müzesi'nde düzenlenen yemekte dönemin başbakanı Recep Tayyip Erdoğan, kendisine eşlik eden bir heyetle birlikte onur konuğu olarak bulunacaktı. Davete katıldım, yemekten sonra yapılan müze turu sırasında Başbakan Erdoğan'la görüşme imkânı buldum. Kendisini kutladıktan sonra müze projemizden kısaca söz ettim.

O akşamki törenin Orsay Müzesi gibi bir mekânda yapılmasını çok anlamlı buluyordum. Fransız dostlarımız, Başbakanımızın onur konuğu olduğu davet için, Paris'te bulunan çok sayıda görkemli bina ve salon arasından bir müzeyi seçmişlerdi. Çünkü bir ülkenin kültürünü sergileyen en güzel vitrinler sanat müzeleriydi. Orsay Müzesi'nde olağanüstü mimari eserler ve sanat eserleriyle bir yandan kuşkusuz Fransız kültürünü yaşatan, ama bir yandan da tüm konukları ekonominin, siyasetin ve diplomasinin dışına çıkararak evrensel değerlerin dünyasına taşıyan, son derece etkileyici bir atmosfer yaratılmıştı. Bizim modern sanatımızın geçmişi kısa sayılırdı, belki Orsay Müzesi çapında bir modern sanat müzesine henüz sahip olamazdık; ama çok daha küçük çapta da olsa, çağdaş sanatta yapmakta olduğumuz atılımları desteklemek için İstanbul'un mutlaka bir müzeye ihtiyacı vardı. Başbakanımız desteklerlerse böyle bir müzeyi Antrepo'da kurmaya hazırdık.

Başbakan Erdoğan beni dinledikten sonra, "Müze projeniz hakkında bilgim var," dedi; "en kısa sürede antrepoya gelip yapılan çalışmaları yakından görmek isterim."

Paris'teki toplantının ertesi gününde Başbakanlık'tan telefonla arandım. Başbakan Erdoğan hafta sonunda Antrepo'yu ziyaret etmek istiyordu.

Ziyaret planlandığı gibi gerçekleşti. Başbakan Erdoğan, Oya'nın yaptığı sunuşu dikkatle izledi, sorular sordu, projeyle ilgili çok ayrıntılı

bilgiler aldı, planları inceleyerek müzeye girişte ulaşımı kolaylaştıracak önerilerde bulundu, çalışmalara destek olunması için yanındaki yetkililere talimatlar verdi. Antrepo'dan ayrılmadan önce müzenin açılış tarihi için tercihini de belirtti: Müzenin açılışı 17 Aralık'ta Brüksel'de yapılacak AB zirve toplantısından önce gerçekleştirilmeliydi. Zirvede Türkiye'nin AB üyelik müzakerelerinin başlatılması için karar alınması bekleniyordu.

"Gecikmiş Randevu" ve 14 Yıllık Başarı Öyküsü

Başbakan Erdoğan'ın ziyaretini takip eden yedi hafta içinde Antrepo 4'te sanki zamana karşı bir yarış yapıldı. Projenin Başbakan'dan yeşil ışık almış olması, üstelik İstanbul'da bir modern sanat müzesinin açılmasını Başbakan Erdoğan'ın Türkiye'nin AB ile bütünleşmesi açısından sembolik değer taşıyan bir adım olarak görmesi herkeste büyük bir motivasyon yaratmıştı. Oya ve ekibi geceyi gündüze katarak çalışıyorlardı. İKSV Yönetim Kurulu Başkanı Şakir Eczacıbaşı ve Genel Müdürü Görgün Taner, hem kişisel katkılarıyla hem de vakfın desteğini sağlayarak birçok sorunu çözüme ulaştırıyorlardı. Müzenin gönüllü destekçilerinden mimar Melkan Gürsel Tabanlıoğlu, çok kısa zamanda mükemmel bir proje oluşturmuştu. Prof. Münir Ekonomi, çeşitli kurumlar arasında hukuki açıdan çözülmesi gereken karmaşık ilişkilerin tümünü en ince ayrıntısına kadar kontrolü altına almıştı. Müzenin ilk kalıcı koleksiyon sergisi "Gözlem, Yorum, Çeşitlilik", daha sonra müzenin şef küratörlüğünü ve genel direktörlüğünü üstlenecek olan Levent Çalıkoğlu ile birlikte çalışan Haşim Nur Gürel ve Ali Akay'dan oluşan bir küratör üçlüsü tarafından hazırlanıyordu. Proje uygulamasında görevlendirilen Eczacıbaşı ekibi ise Kurumsal İletişim Direktörü Okşan Atilla Sanön'ün koordinasyonunda çalışıyordu.

Müzenin adı, Eczacıbaşı'nın pek çok projesinde olduğu gibi müzenin de kurumsal kimlik tasarımını üstlenmiş olan Paul McMillen'ın önerisi ile kondu: İstanbul Modern...

11 Aralık 2004'te Başbakan Erdoğan ve eşi Emine Erdoğan'ın katılımıyla yapılan bir törenle İstanbul Modern açıldığında herkesin içindeki duygu bir mucizenin gerçekleşmiş olduğuydu. Başbakan Erdoğan konuşmasında, İstanbul Modern'in "hepimiz için gecikmiş bir randevu" olduğunu belirtiyor ve şöyle diyordu:

> *Siyasetin kültür-sanata olan borcunu ödemesi ve zenginliklerinden ilham alması için bugün burada olduğu gibi nice vesile doğmasını diliyorum, umuyorum.*
>
> *(...)*

Hazreti Mevlânâ, "Işık görünmeden renk görünmez" diyor.

Bugün burada toplumumuzun her bir ferdi için, ama en önemlisi geleceğin Türkiyesi'ni omuzlayacak olan yeni kuşaklar için renkleri görünür hale getirecek bir ışık yakıyoruz.

Dünyayı daha yaşanabilir bir gezegen haline getirecek adımlardan bize düşeni atıyoruz.

İstanbul Modern'in Yönetim Kurulu Başkanı Oya Eczacıbaşı ise:

İstanbul Modern'in kapıları, ülkemizin sanat alanındaki birikimini, yaratıcılığımızı, dinamizmimizi, sahip olduğumuz evrensel değerleri, çağdaş kültür kimliğimizi ortaya koymak üzere açılıyor. Müzemizde sergilenen sanat eserleri ülkemizdeki görsel sanatların Batı kültürü ile, özellikle Avrupa ile çok yakın etkileşim içinde gelişen ve bölgemizde hiçbir ülkede görmediğimiz birikimin ne kadar derin olduğunu kanıtlıyor.

diyor ve çeşitli etkinliklerle çok yönlü, çoksesli, değişken ve dinamik bir müze yaratmaya çalışacaklarını belirtiyordu.

Almanya Şansölyesi Gerhard Schröder'den, İngiltere Başbakanı Tony Blair'den ve Fransa Başbakanı Jacques Chirac'tan gelen kutlama mesajları müzenin açılışının uluslararası önem taşıyan bir sanat olayı olarak algılandığının kanıtıydı. Konukları, Nejat Eczacıbaşı'nın duvarda yazılı olan şu sözleri karşılıyordu:

Türkiyemizin yarınına bir armağan olarak biriktirdiğimiz, en seçkin sanatçılara ait tablolardan oluşan koleksiyonu ilerde açılacak bir müzede bütün kamuoyuna sunmak, topluluğumuzun Türk sanatına dönük çok önemli bir çalışması olacaktır. Ben, bir iş adamı olarak mutluluğu, kültür ve sanata yapılan bu tür katkılarda ve onlardan alınan hazlarda buluyorum. (1986)

İstanbul Modern, açılışında yarattığı mucizenin belki daha da büyüğünü ilerki yıllarda ortaya koydu. Müze, Oya Eczacıbaşı'nın yönetiminde yeni müzecilik kavramına uygun bir modelle geliştirilerek, İstanbullu sanatseverlerin aileleriyle vakit geçirdikleri bir kültür

merkezine dönüştü. Başta İngiltere Kraliçesi II. Elizabeth olmak üzere çok sayıda yabancı devlet başkanı ve ülke lideri tarafından ziyaret edildi. 2017'nin sonunda Antrepo 4 binasının yenilenmesi için geçici bir mekâna taşınma hazırlıklarına başlandığında, açılışından beri geçen 13 yılda müzede düzenlenen koleksiyon sergisi, süreli sergi, fotoğraf ve video sergilerinin sayısı 107'yi bulmuş, bu sergilerde 1.500'e yakın sanatçının eserleri yer almıştı. Yedi milyonu aşkın ziyaretçi ağırlanmış, 750 bin çocuğa ve gence sanat eğitimi verilmiş, Berlin'den Seul'e bellibaşlı sanat başkentlerinde 17 yurtdışı sergisi düzenlenmişti. Çağdaş sanatımızın çıtasını uluslararası arenada birkaç kademe yükselten İstanbul Modern'in artık dünyanın önemli modern sanat kurumları arasında seçkin bir yeri vardı.

İstanbul'un Kültür Yaşamında Bir Dönüm Noktası: İKSV'nin Kuruluşu

İstanbul Modern, Nejat Eczacıbaşı'nın sanatsever ve toplumsal sorumluluk sahibi bir iş insanı olarak hayal ettiği fakat gerçekleştiğini göremediği bir projeydi. İstanbul Kültür Sanat Vakfı ise, yine Nejat Bey'in hayallerinden doğan, onun öncülüğünde hayata geçirilen ve çok büyük emek verdiği bir kurum olmuştu.

Nejat Eczacıbaşı müziğe genç yaşlarında merak sarmış, Almanya'daki üniversite yıllarında müzik eğitimi almıştı. O yıllarda Salzburg Festivali'ne fırsat buldukça gitmeye çalıştığını ve İstanbul'da bir müzik festivali düzenleme özleminin o dönemlerde ortaya çıktığını anlatırdı. Kurduğu işleri az çok yoluna soktuktan sonra festival projesi üzerinde ciddi olarak çalışmaya başlamıştı. Bize bu hayalinden ilk söz ettiğinde 1964 yılındaydık; ben 15 yaşında bir çocuktum ama babamın heyecanla anlattığı bu projenin ona en az iş yaşamındaki girişimleri kadar mutluluk verdiğini görebiliyordum.

1964 yılından İKSV'nin kuruluş yılı olan 1972'ye kadar geçen sekiz yıllık hazırlık süresi şimdi geriye bakınca çok uzun görülebilir. Ancak bu süre zarfında çok yoğun çalışmalar yapıldı; festival düzenleme konusunda deneyim sahibi çok sayıda yabancı uzman İstanbul'a geldi, incelemeler yaptı, raporlar hazırladı. Bu çalışmalar ilerledikçe babam yeni insanlarla tanışıyor, güvendiği ve hayranlık duyduğu insanlardan destek aldıkça iyimserliği de artıyordu. Bunların arasında iki isim, onun anlattığı hikâyelerle belleğime kazınmıştır. Bunlardan biri, Salzburg Festivali'nin kurucularından, Avusturyalı Bernhard Paumgartner'di. Onunla yaptığı görüşme Nejat Bey'i, bu seksen yaşına yaklaşmış müzik insanına hayran bırakmıştı. Nejat Bey'in anlattığına

göre Paumgartner, İstanbul'u iyi tanıyordu. Babam kendisine, "Acaba İstanbul'da bir müzik festivali yapılabilir mi?" diye sorduğunda, bu soruyu başka bir soruyla yanıtlamış, "Acaba İstanbul gibi bir kentte şimdiye kadar niçin bir festival yapılmamıştır?" demişti. Daha sonra, İstanbul Festivali'nin Onur Kurulu oluşturulurken, ünlü orkestra şefi Herbert von Karajan'ı kurula önermiş, babam, "Acaba kabul eder mi?" diye tereddüt edince, "Ne demek? İstanbul Festivali'nin Onur Kurulu üyesi olmak onun için onurdur" diye yanıt vermiş, Karajan'ı telefonla arayıp "Herbert, sen şu andan itibaren İstanbul Müzik Festivali Onur Kurulu üyesisin!" diyerek ona yeni görevini tebliğ etmişti!..

Nejat Bey'i çok etkileyen bir başka sanat insanı ise Cevad Memduh Altar'dı. Cevad Memduh Altar'ın bir eğitimci, müzik insanı ve yönetici olarak başarılarla dolu yaşamına ve deneyim birikimine çok saygı duyuyor ve onun verdiği destekten büyük cesaret alıyordu. İKSV'nin uzun hazırlık çalışmaları sonucunda sağlam temeller üzerinde kurulmasını sağlayan öncüler arasında, babama göre Cevad Memduh Altar'ın çok özel bir yeri vardı.

Nihayet 1972 yılında, Nejat Bey'in önderliğinde 17 iş insanı ve sanatsever tarafından İKSV kuruldu. 1973 yılında, Cumhuriyet'in 50. kuruluş yıldönümünde ilk İstanbul Festivalimiz düzenlendi. O yıl ABD'de bulunduğumdan ilk festivalimizin açılışını izleyememek beni hayli üzmüştü. Ancak babamın mutluluğunu, okyanusun ötesinden de olsa hissetmemek mümkün değildi. 1973 yılının sonunda devrin başbakanı Ferit Melen'in sözleri, festivalin hazırlığına yıllar boyunca verilen tüm emeklerin büyük bir ödülüydü. "İstanbul Festivali, 50. yılın en yüz ağartıcı programı oldu" demişti Melen...

İlk Festivalden Bugüne...

Bu başarılı başlangıcı yeni başarılarla dolu yıllar izledi. İstanbul Müzik Festivali başka ülkelerdeki benzerleri arasında yerini her geçen gün biraz daha yükseltti. Artık İstanbul'un dünya çapında ilgi çeken, en önemli müzik ve dans sanatçılarını, müzik gruplarını, orkestraları İstanbul'a getirerek müzikseverlerimizle buluşturan bir festivali vardı. Bu başarı yine vakfa gönül vermiş olan, vakıf çalışanı fedakâr gençlerin ve Nejat Bey'in yanında yer alan sanat insanlarının katkılarıyla ortaya çıkıyordu. Nejat Bey, bu yıllarda festivale destek verenleri her zaman şükranla anar, festivalin ilk yıllarında vakfı yöneten Turgut Atakol'a, vakfın teknik danışmanı Leyla Turgut'a, tanıtım çalışmalarını yürüten Betül Mardin'e, ilk festivale büyük destek veren, Türkiye'nin ilk kültür bakanı Talât Sait Halman'a ve ilk

festivalden hemen sonra vakfın yönetimini üstlenen Aydın Gün'e saygısını hep belirtirdi.

İlk yıllarda çeşitli sanat dallarındaki etkinlikler üç haftalık İstanbul Festivali'nin programı kapsamında sunulurken, festival geliştikçe farklı alanlardaki etkinlikler ayrı festivaller ve bienaller olarak organize edilmeye başlandı. İstanbul Müzik Festivali de İstanbul Festivali'nden doğdu. Böylece hepsi kendi alanlarında uluslararası ölçülerde başarılı etkinlikler olan İstanbul Film Festivali, İstanbul Tiyatro Festivali, Filmekimi, İstanbul Caz Festivali, İstanbul Bienali, İstanbul Tasarım Bienali, Leyla Gencer Şan Yarışması İstanbul'un kültür yaşamına girdi. 2000'li yıllar İKSV'nin yurtdışı etkinliklerinin de hız kazandığı dönem oldu. Uluslararası anlayış, diyalog ve etkileşim platformunu güçlendirmek amacıyla çeşitli Avrupa kentlerinde festivaller düzenlendi. 2007-2014 yılları arasında vakıf, Venedik Bienali Uluslararası Sanat Sergisi'nde Türkiye Pavyonu'nun organizasyonunu da üstlendi. İKSV, Venedik Bienali'nde Türkiye'ye uzun süreli bir mekân kazandırılması için bir girişim başlatarak bunu başarıyla sonuçlandırdı. Böylece Türkiye'nin Venedik Bienali Uluslararası Mimarlık Sergisi'nde de yer alması ve Türkiye'nin 2014'ten sonra Venedik'te her yıl temsil edilmesi sağlandı. Vakıf, ülke ve kent düzeyinde kültür politikalarının oluşumunda etkin rol oynamak için yaptığı çalışmaları yeni bir bölüm altında düzenleyerek, 2011 yılından itibaren yayımladığı kültür politikaları raporlarıyla kültür-sanat alanındaki tartışmalara katkılarını artırdı. 2012 yılında İKSV her yıl klasik müzik alanında çalışan başarılı bir gence sunulan Aydın Gün Teşvik Ödülü'nü başlattı. 2015 yılında ise vakfın ödül programlarına, her yıl Türkçeye üstün başarıyla bir edebiyat eseri kazandıran çevirmene verilen Talât Sait Halman Ödülü eklendi.

Nejat Eczacıbaşı İKSV'nin kuruluşundan sonra aramızdan ayrıldığı 1993 yılına kadar 21 yıl boyunca yönetim kurulu başkanlığını yürüttü. Bu tarihten sonra, kendisi de bir kültür insanı olan amcam Şakir Eczacıbaşı yönetim kurulu başkanlığını üstlendi. Kendisini kaybettiğimiz 2010 yılında ise ben İKSV yönetim kurulu başkanlığına seçildim ve halen de bu görevde bulunuyorum. Bütün bu süre içinde Eczacıbaşı Topluluğu "kurucu sponsor" sıfatı ile İKSV'nin önde gelen destekçisi oldu. İKSV'nin, kurucusu Nejat Eczacıbaşı'nın adını taşıyan kendi binası da Eczacıbaşı Topluluğu'nun katkısı ile vakfa kazandırıldı. Başta Koç Topluluğu olmak üzere, Borusan Holding, Garanti Bankası, E.C.A., Vodafone, Akbank, İş Bankası, Tekfen, Mercedes ve DHL gibi Türkiye'nin belli başlı kurumlarının aralarında bulunduğu çok sayıda

kuruluş ve sanatseverin desteğiyle İKSV başarı çizgisini sürekli yükselterek bugünlere geldi.

45. Yılında İKSV

1973'te ilk faaliyet yılına dört kişilik kadrosuyla bir tek festival düzenleyerek başlayan İKSV, 2017 yılında 45. kuruluş yıldönümünü kutladı. Bugün İKSV'nin sürekli kadrolarında yüzde 67'si kadın olan 83 kişi çalışıyor. Etkinliklerdeki ihtiyaçlara göre dönemsel çalışanların ve her yıl yüzlerce gönüllü gencin katkılarıyla İKSV ekipleri destekleniyor. Vakfın faaliyetleri bütün yıla yayılıyor, bir festival sona ererken bir sonrakinin hazırlıkları başlıyor, vakfın genç çalışanlarında heyecan hiç eksik olmuyor.

İKSV'nin 45. yıl nedeniyle yayımladığı belgede vakfın kuruluşundan beri gerçekleştirdiği etkinlikler konusunda şu rakamlar yer alıyordu: İKSV'nin düzenlediği 135 festival, 18 bienal ve 41 özel etkinlik bugüne dek 10 milyon izleyiciye ulaştı. 80'den fazlası ilk defa İKSV tarafından bu amaçla kullanılan 279 mekânda etkinlik gerçekleştirildi. Salon İKSV'de 180'den fazla sanatçı ilk kez İstanbul izleyicisiyle buluştu, 1.448 etkinlik düzenlendi. İstanbul Film, Tiyatro, Müzik ve Caz Festivalleri, İstanbul Bienali ve İstanbul Tasarım Bienali, Filmekimi ve İKSV Galaları'nda bugüne dek toplam 6.163 yapıtın Türkiye'de ilk gösterimi yapıldı.[124]

Söz konusu belgede verilen bilgiler, İKSV'nin yurtdışındaki faaliyetlerine, düzenlediği ücretsiz yan etkinliklere, verdiği ödüllere, eser siparişleriyle dünya kültür birikimine kazandırdığı eserlere, kültür politikaları alanındaki çalışmalarına, yayımladığı kitaplara ilişkin rakamlarla uzayıp gidiyor. Neresinden bakılsa, İKSV'nin 45 yılını özetleyen rakamlar etkileyici bir başarı tablosunu ortaya koyuyor.

Ancak vakfın başarısını sadece rakamlara bakarak ölçmek aldatıcı olacaktır. Türkiye'nin, İstanbul'un tanıtımına; sanatçıların motivasyon ve eğitimine; eser üretimine; sanatçılarımızın dünyaya tanıtılmasına; toplumun kültür yaşamına artan katılımına; kültürel okuryazarlığın gelişimine; sanatseverlerin eğitimine yapılan katkıları rakamlarla hesaplamak zordur.

İKSV'deki görevim süresince bu başarının temelinde yatan nedenleri yakından görüp analiz etme fırsatını buldum. Daha ilk kuruluş yıllarından itibaren İKSV'de yerleşmiş olan yönetim anlayışı kurumun başarısında etkili olmuştu. Vakıfta görev alan ve Aydın Gün'ün başarılı yönetimini devam ettiren birbirinden yetkin genel müdürler -Melih Fereli, Ersin Onay ve Görgün Taner- çalışma

disiplini ve çok ciddi verimlilik hedefleriyle katılım ve yaratıcılığın önünü açan bir ortamı birleştiren, son derece özgün, etkin ve çağımızda sanayi şirketlerine de örnek olması gereken bir yönetim modeli geliştirdiler ve uyguladılar. Hiçbir kuruma veya kişiye bağımlı olmayan, özerk kimliği de İKSV'nin başarısının anahtarlarından biridir. Vakfın faaliyet alanlarıyla ilgili tüm etkinlikler ve artistik programlar, vakıf genel müdürünün yönetiminde, hepsi kendi alanlarında uzman olan deneyimli bölüm direktörleri tarafından, her etkinlik alanı için ayrı oluşturulan danışma kurullarının desteğiyle düzenlenir. Program içeriklerinin, vakfı destekleyen kuruluşlar veya vakıf üst yönetimi tarafından herhangi bir şekilde yönlendirilmesi söz konusu olmaz.

Fakat hiç kuşkusuz vakfın başarısının asıl nedeni, her kurumda olduğu gibi, çalışanlarının üstün nitelikleridir. İKSV'nin, kurumlarına bağlı, yaptıkları işe tutkulu, büyük özverilerden kaçınmadan çalışan gençleri, her seferinde mucizeler yaratarak etkinlikleri gerçekleştirirler. Onlar için sanatseverlerin övgü ve beğenisinden daha değerli bir ödül yoktur.

İKSV'nin vakıf senedinin 1972 yılında yazılmış ve o günden beri değişmemiş olan bir maddesinde vakfın kurucuları şöyle diyorlardı:

> *Vakfın temel amacı, (...) İstanbul'un dünyanın kültür başkentlerinden biri durumuna gelmesine, ulusal ve evrensel kültür ve sanat değerlerinin korunması ve gelişmesine katkıda bulunmaktır.*

45 başarı dolu yılı geride bırakan İKSV, bugün de bu amaçla çalışmalarını sürdürüyor.

Sanatçı Amcamız: Şakir Eczacıbaşı

Hem İstanbul Modern'in hem İKSV'nin başlangıç öyküleri aslında resmi kuruluş yıllarından çok daha gerilere, 1960'lı yıllara gider. Eczacıbaşı Resim Koleksiyonu'na ilk eserler o yıllarda alınmış, Nejat Bey İstanbul Festivali için çalışmalarına o yıllarda başlamıştı. Eczacıbaşı'nda kültür-sanat alanına dokunan irili ufaklı başka projeler de geliştiriliyor; kültür-sanat Eczacıbaşı'nın sosyal sorumluluk anlayışının odak noktalarından biri olarak ortaya çıkıyordu.

Bu çalışmalarda babama en büyük desteği veren kişi, amcamız Şakir Eczacıbaşı idi. Şakir Bey, sanayi ile sanat çevreleri arasında köprüler kuran, Eczacıbaşı kurum kültüründe sanata önemli yer kazandıran kişi olarak bana çok ilham vermiş, örnek olmuş bir aile büyüğümüzdü.

En genç amcamız Şakir Eczacıbaşı, Eczacıbaşı İlaç şirketinin kuruluşundan beri giderek sorumluluk düzeyi artan yöneticilik görevleri üstlenmiş ve bu şirketin genel müdürlüğüne getirilmişti. Başarılı yöneticilik kariyerine rağmen Şakir Eczacıbaşı'nın sanatçı yönü ağır basan, ilginç bir kişiliği vardı. Kendisini iş insanı ve yönetici olmaktan çok bir sanat insanı olarak tanımlıyordu. Nejat Bey ne kadar iş ve ekonomi dünyasının içinde yaşıyorsa, Şakir Bey de o kadar sanat dünyasının içinde yaşıyordu. Sanat çevresi ile ilk ilişkilerini gençliğinde *Vatan* gazetesinin ünlü "Sanat Yaprağı" ekini çıkaran ekibin içinde yer alarak kurmuştu. Eczacıbaşı İlaç kuruluşuna katıldıktan sonra bilim ve tıp çevreleri kadar kültür ve sanat çevrelerinde de ilgi çeken *Tıpta Yenilikler* dergisini yayımlamıştı. Eczacıbaşı'nın Türk fotoğrafçılarını tanıtan fotoğraf yıllıkları serisini başlatan ve bu yıllıkları her yıl yayıma hazırlayan da oydu. Kendisi de Türkiye'nin önemli fotoğraf sanatçıları arasında sayılıyor, yurtiçinde ve yurtdışında sergiler açıyordu. Bernard Shaw'dan ve Oscar Wilde'dan derlemelerle hazırladığı iki kitabı beğenilmişti. Eczacıbaşı'ya o yıllarda ileri bir grafik tasarım kültürü getiren kişi de Şakir Bey olmuştu. Tiyatroya ve sinema sanatına ise özel bir ilgisi vardı: Sabahattin Eyüboğlu ve Pierre Biro'yla hazırladığı Eczacıbaşı Kültür Filmleri dizisi uluslararası festivallerde ödüller almış, bunlardan *Renk Duvarları*, 1964'te Avrupa Konseyi Kültür Filmleri ödülünü kazanmıştı. 1965'te Onat Kutlar'la birlikte Türk Sinematek Derneği'nin kuruluşuna öncülük etmiş ve on yıl süreyle başkanlığını yapmıştı.[125]

Şakir Bey'in İKSV ile ilişkisi ise, İKSV'nin İstanbul Müzik Festivali'nden ayrı bir etkinlik olarak başlattığı Sinema Günleri'nin düzenleyicileri arasında yer almasıyla başlamıştı. Sinema Günleri 1989'da Uluslararası İstanbul Film Festivali'ne dönüştükten sonra da Şakir Bey bu etkinliğin geliştirilmesinde çok büyük rol oynadı; Nejat Eczacıbaşı'nın ölümünden sonra da vakfa yönetim kurulu başkanı olarak hizmet etti. İKSV halen her yıl İstanbul Film Festivali'nin Altın Lale ödülünü Eczacıbaşı Topluluğu'nun desteğiyle Şakir Eczacıbaşı anısına vererek onun hizmetlerini hatırlatıyor, genç kuşaklara tanıtıyor.

Aile Geleneğimizde Sanat

Kardeşim Faruk ve ben, kendileri sanatçı olmayan, fakat sanatın hemen her dalına ilgi duyan bir anne ve babadan dünyaya geldik. Sanata ve sanatçıya saygı, çocukluktan bize aşılanan aile kültürünün temellerinden biriydi.

Babamızın gerçek tutkusu müzik, özellikle de klasik Batı müziğiydi. Özenle koruduğu ve sürekli geliştirdiği bir plak koleksiyonuna sahipti. Özel ilgi alanlarından biri de seramik sanatıydı. Eski İznik ve Kütahya seramiklerinden ve Çin porselenlerinden oluşan koleksiyonunu çok sever, bu koleksiyondaki parçaların öykülerini evimize gelen dostlarına anlatmaktan keyif alırdı. Annemiz Beyhan Hanım'ın ise asıl merakı edebiyattı. Almanca, İngilizce, Fransızca, en başta da Türkçeyi çok iyi derecede bilir, konuşur ve yazar, bu dillerde edebiyat eserleri okurdu. Bana anadilimizi sevdiren, Türkçenin güzelliklerini anlatan, okuldaki derslerde tanıştığım yazarları ve eserlerini benimle tartışarak edebiyata merak sarmamı sağlayan annem olmuştu. Küçük çaplı yazarlık denemeleri de vardı. Almancadan çeviriler yapmış, kendi yazdığı *Kar Masalları* isimli bir çocuk kitabını yayımlamıştı.

Ailece sık sık tiyatroya gidilir, o zamanlar Tepebaşı'nda bulunan tiyatrodaki oyunlar ve operalar mutlaka görülürdü. Babam önemli müzelerin kitap ve kataloglarını getirtir, bunlarda dikkatini çeken ilginç öyküler ve eserler konusunda aile arasında sohbetler açardı. Gerek ailenin o zamanlar az sayıda eserden oluşan resim koleksiyonu, gerekse Dr. Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı'nın başlattığı koleksiyona alınan eserler, benim resim sanatına da ilgi duymama neden oluyordu. Levent'te, şimdiki Kanyon'un yerinde bulunan, sık sık gittiğim ve özellikle yaz aylarında staj amacıyla çok vakit geçirdiğim Eczacıbaşı İlaç Fabrikası'nın ofis ve koridor duvarlarında Türk ressamlarının eserlerinden örnekler giderek çoğalıyordu. Bugün bir kısmı İstanbul Modern'de sergilenen bu eserleri müzede gördüğüm zaman eski bir dosta rastlamış gibi olur, karşılarında dalar giderim. Her birinin eski ilaç fabrikasında asılı olduğu yer gözümün önüne gelir ve "Bunlar olmasaydı bugün İstanbul böyle bir müzeye sahip olur muydu acaba?" diye düşünürüm.

Okul Yıllarının Etkileri

Benim kültür ve sanata bakışımı çok etkileyen bir dönem, İstanbul Alman Lisesi'ndeki öğrencilik yıllarımdı.

İkisi de Alman kültürü almış olan annem ve babam, hem benim hem de kardeşim Faruk'un orta ve lise öğrenimimizi Alman Lisesi'nde yapmamızı istemişlerdi. Onların düşüncesine göre, günümüzün dünyasında İngilizce kadar Almanca öğrenmek de mutlaka gerekliydi.

Alman Lisesi, sıkı bir disiplinin hâkim olduğu, zor bir okul olarak bilinirdi. O yıllarda bu okuldan hem Türk hem de Alman lise diploması (*Abitur*) alınarak mezun olunduğundan ders yükü açısından

bu şöhretin haklı bir dayanağı olduğu belki söylenebilirdi. Fakat çok daha önemli olan, Alman Lisesi'nin öğrencilerine kazandırdığı, değişik kültürlere ve farklı düşüncelere açık kafa yapısıydı. Okulda zaten matematik ve fen ağırlıklı eğitim yapıldığından, öğretimde bilimsel metodolojiye, sorgulamaya ve araştırmaya ağırlık veren yaklaşımlar ön plandaydı. Alman Lisesi'nden her türlü inanışa, kültüre saygı göstermesini ve açık fikirle yaklaşmasını bilen; dini, ırkı, rengi ne olursa olsun insanların eşitliğine inanan; kalıp düşüncelere, ideolojilere ve zihinleri kısıtlayan tabulara hiç itibar etmeyen mezunlar yetişiyordu. Çünkü okulun öğretim felsefesi ve hocalarımızın kültür anlayışı bu şekildeydi. Almanca derslerinde bir konuyu tez ve antitez ile işleyerek senteze ulaştıran kompozisyonlar yazmayı öğreniyorduk. Öğrencilerin iktisat fakültelerinden Marksizmi öğrenmeden mezun olduğu bir dönemdeydik; ama biz Alman hocalarımızdan Karl Marx'ın Alman edebiyatı üzerindeki etkilerini öğrenirken Karl Marx'ı da tanıyor ve tartışıyorduk. Nâzım Hikmet'in her yerde "vatan haini" olarak tanıtıldığı bir dönemde, sözünü hiç sakınmaması ve biraz da sertliğiyle bilinen bir edebiyat hocamız bize "Size imtihanda Nâzım Hikmet'i soramayacağım, ama Nâzım'ı okumazsanız hiçbir yerde sakın 'Türk edebiyatını, şiirini biliyorum' demeyin" diyor, bir anda önümüzde yeni ufuklar açıyordu.

Belli konularda derslerde öğrenilenlerin ötesinde derinleşmek isteyen öğrencilere, ders saatleri dışında toplanan "çalışma grupları" (*Arbeitsgemeinschaft*), konunun uzmanı olan hocaların rehberliğinde kendilerini istedikleri kadar eğitebilecekleri olanakları veriyordu. Sanat tarihi çalışma grubunda, her çalışmasına katılmaya can attığım, çok keyifli bir eğitim ortamı buluyordum. Örneğin, o dönemlerde İstanbul'un önem taşıyan her anıtını, her camiini, her sarayını tüm mimari ve tarihi özellikleriyle uzmanlık derecesinde tanıyan Alman sanat hocalarımızın rehberliğinde yaptığımız birkaç gezi bile, bende şiddetli bir İstanbul'u gezme ve öğrenme merakı yaratmış, yaşadığım kente olan sevgimi ve İstanbul hakkındaki bilgimi kat kat artırmıştı. O dönemdeki kadar kentimizi gezmek olanağını bir daha bulamamış olduğumu, biraz da üzülerek hep düşünürüm. Hocalarımız bize adeta, "Gözünüzü açın, ne muhteşem kültür hazinelerine sahip olduğunuzu görün" diyorlardı.

Zaten bu grup çalışmalarının asıl amacı, sanat tarihi öğretmekten çok bize kendi kültürümüzü tanıtmak gibi görünüyordu. Resim ve heykel sanatının, Batılı ve Türk sanatçılardan örneklerle ele alındığı derslerde kendi sanatçılarımızın ilk bakışta göremediğimiz özellikleri üzerinde önemle duruluyordu. Bu çalışmalarda yepyeni bilgiler edi-

niyor, o güne kadar farkında olmadığım bakış açıları kazanıyordum. Modern sanat bağlamında, bizim sanatçılarımızla Batılı sanatçılar ve Batı kökenli sanat akımları arasındaki ilişkiler popüler tartışma noktalarından biriydi. Hocaların bize anlatmak istedikleri çok açıktı: En büyük yanlış, Batı kökenli modern sanatın hayranlığına kapılıp kendi sanatçılarımızı küçümsemekti. Tarihimizin ve kültürümüzün getirdiği koşullar nedeniyle modern resim ve heykel sanatımızın geçmişi uzun değildi. Ama çok özgün eserler üreten sanatçılarımız olduğu gibi, dünyanın başka yerlerinde ortaya çıkan sanat akımlarından etkilenerek onları kendi kültürümüzün öğeleriyle yorumlayan, bu akımları ülkemize taşıyan ve kültürümüzü zenginleştiren çok önemli sanatçılarımız da vardı. Ülkelerinin sanatına büyük hizmetlerde bulunan bu tür sanatçılara her ülkede rastlanırdı. Sanat tarihini öğrendikçe onların değerini daha iyi anlayacaktık.

Bütün bunlar ilgimi çok çekmesine rağmen, matematik ve fen derslerine olan tutku derecesindeki merakım nedeniyle sanat ve sanat tarihi benim için hep ikinci planda kaldı. Belki de yaptığım en isabetli iş, dünya edebiyatının klasiklerini okumaya çok vakit ayırmamdı. Onun dışında, tablo reprodüksiyonlarıyla resimlendirilmiş duvar takvimleri koleksiyonu yapmak, aradıklarımı bulmak için kitapçıları dolaşmak, İstanbul'daki bütün önemli camilerin mimari planlarını biriktirmek, ezberlenmeyen şiirin değerinin anlaşılamayacağı gibi bir düşünceyle Türkçe ve Almanca bol bol şiir ezberlemek gibi, pek anlamlı olmayan hobiler edindim. "Bu uğraşlara harcadığım vakti iyi bir müzik eğitimi almak, bir enstrüman çalmayı, veya resim yapmayı veya iyi dans etmeyi öğrenmek için kullansaydım bana ömür boyu keyif verecek bir beceri kazanırdım" diye ara sıra küçük bir pişmanlık duyarım.

Nejat Bey'e Göre Yükseköğrenimin Amacı

Ailemin tercihi, liseden sonra öğrenimime yurtdışında devam etmem yönündeydi. Babam bunun bana sağlayacağı yararları belirtirken, yurtdışında uzunca vakit geçirip kendi toplumunun kültürüne yabancılaşan gençlere eleştirilerini de her fırsatta dile getirirdi. Bir dostunun sevdiği bir sözünü her seferinde gülerek tekrarlar, pek de üstü kapalı olmayan uyarılarda bulunurdu: "Bazen aileler gençlere kültür aşılamak için onları yurtdışına gönderirler. Maazallah onlar da orada kültüre bir aşılanırlar, bir daha onları kültür tutmaz..."

Üniversiteye başlama vakti geldiğinde, başvurup kabul edildiğim iki üniversite arasında bir kararsızlık dönemi geçirmiştim: Bunlardan biri ünü ve tarihi ile beni çok etkileyen Cambridge Üniversitesi, diğeri

kimya alanındaki efsaneleşmiş şöhreti ve geleneğiyle beni büyüleyen Londra'daki Imperial College'dı. Oysa babam için sorunun cevabı son derece açıktı:

> *Üniversite öğreniminin amacı bir diploma alıp dönmek değildir; kendini geliştirip kültürlü ve çok yönlü bir insan olmaktır. Üniversitede ne istersen oku, ama bir yandan da müzelere, sergilere, konserlere, tiyatrolara mutlaka vakit ayırmalısın. Londra dünyanın en büyük kültür merkezlerinden biri; orada bulacağın imkânları başka yerde zor bulursun. Elbette Cambridge'de değil, Londra'da üniversiteye gitmeyi seçmelisin.*

demişti.

Böylece Londra'ya giderek Imperial College Kimya Fakültesi'nin yolunu tuttum. Yurtdışında geçirdiğim yıllarda üniversitedeki ders programlarının izin verdiği ölçülerde vaktimi kullanarak sanat alanındaki bilgimi ve genel kültürümü genişletmeye çalıştım.

"Kültürlü olmak", doğal olarak göreli bir niteliktir. Bir başkası sizi "çok kültürlü" görebilir, siz kendinizi çok kültürlü bir insanın yanında bir karınca gibi hissedebilirsiniz. Sonunda kültürlü olmak insanın kendine kalmış bir sorumluluktur; bu çabanın sonu da hiçbir zaman gelmez.

Fakat en az "kültürlü olmak" kadar önemli başka şeyler de var: Kültürün bireyler ve toplumlar için ne ifade ettiğini hissedebilmek... Farklı kültürlerin değerini anlayabilmek, onların bir araya gelmesinden doğan zenginliklerin bilincinde olmak... Mirasçısı olduğumuz, geçmişi binlerce yıl öncesine uzanan kültürlerin toplumumuz için nasıl eşsiz bir hazine, ne büyük bir güç kaynağı olduğunun farkında olmak... Ve tabii, sosyal sorumluluk sahibi bir iş insanının kültür ve sanat alanından hiçbir şekilde uzak duramayacağını anlamak ve bilmek. Bunları bize öğreten ortamlarda yetiştiğimiz için çok şanslı olduğumuzu düşünüyorum.

Ben ve kardeşim Faruk, öğrenimimizi tamamladıktan sonra sadece sanattan zevk alan insanlar olarak değil, aynı zamanda kültür ve sanatın toplumsal gelişme açısından yaşamsal önemine inanan, kuruluşumuzun ve ailemizin bu alandaki geleneğini sürdürmeye, var olan kurumları yaşatmaya ve bunlara yenilerini eklemeye kararlı insanlar olarak iş dünyasındaki yerimizi aldık. Aynı merakları ve düşünceleri

paylaşan eşlerimiz Oya ve Füsun'un ailemize girmeleri gücümüzü artırdı ve gelecek kuşakların da aynı amaçları benimseyeceklerine dair bize güven verdi.

Kültüre Bakışımızda Yeni Gelişmeler, Yeni Kavramlar

Bir toplumun tarihsel süreç içinde ürettiği ve kuşaktan kuşağa aktardığı her türlü maddi ve manevi özelliğin, varlıkların bütününe kültür adını veriyoruz.

Böyle bakıldığında insanlık kadar eski bir kavram olan kültüre bakışın geçen yüzyılın başından bu yana nasıl değiştiği, üzerinde düşünmeye değer bir konudur.

1948'de yayımlanan Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde sözü edilen "kültür hakkı", kültüre bakışımızın evriminde önemli bir dönüm noktasını oluşturuyor. Bildirgede şöyle deniyordu: "Her kişinin toplumun kültürel yaşamına özgürce katılma hakkı vardır." Böylece kültür hakkı insan hakları arasında yer almıştı. Duygu ve düşüncelerin hiçbir baskı altında kalınmadan ve sansüre uğramadan anlatılmasının kültür varlığını zenginleştirdiği kabul ediliyordu. Kültür hakkının temelinde karşılıklı anlayış, saygı ve hoşgörü vardı.

İnsanların kültür hakkından yararlanabilmesi için gerekli koşullar ise 1970'lerde Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO-United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) tarafından tartışmaya açılan "kültürel demokrasi"yi gündeme getirdi. Kültürel demokrasi herkesin kültürel anlatım hakkının güvenceye alınmasını öngörüyordu. Yeni anlayışa göre artık kültürel demokrasi siyasal ve ekonomik demokrasilerin de temelini oluşturuyordu.

Bu gelişmelere paralel olarak, devletin kültür alanındaki rolüne bakışların da bir evrim geçirdiğine tanık olduk. 70'li yıllardan bu yana birçok ülkede kültür alanında merkeze bağlılık geleneğinden vazgeçildi ve yaratıcılık gücünü kendinde toplayan tek merkezin yanı sıra yerel merkezlerin gelişmesine ağırlık verildi. Böylece geniş halk kitleleri sanatsal etkinliklere katılma olanaklarına kavuştular. Dünyada gelişen anlayışa göre devlet kültüre doğrudan yön vermekle değil, kişilerin, kültür kurumlarının ve sivil toplum örgütlerinin kültürel eylemlerini ve girişimlerini desteklemekle yükümlü bulunuyor. Devlet bütçesinin en az yüzde birinin kültürel gelişmeye ayrılması genel kabul gören bir ölçü olarak ortaya çıkıyor.[126]

Bu alanda son önemli gelişme ise UNESCO tarafından düzenlenen "Kültürel İfadelerin Çeşitliliğinin Korunması ve Geliştirilmesi Sözleşmesi"nin 2007'de yürürlüğe girmesi oldu. Kültürel çeşitliliğin,

bugünkü ve gelecek kuşakların yararı için sürdürülebilir kalkınmanın temel bir gerekliliği olduğu görüşüne dayanan, 139 ülke ve AB tarafından imzalanan sözleşme, uzun bir bekleme süresinin ardından 2017 yılında bizim parlamentomuz tarafından da onaylandı.

Kültürün sosyo-ekonomik gelişmeyle bağlantılarına ilişkin tartışmalar ise 2000'li yıllarda yoğunlaştı. Bir yandan da "kalkınma" kavramı, Birleşmiş Milletler'in öncülüğünde, "sürdürülebilir kalkınma" anlayışına doğru evriliyordu. UNESCO 2013 yılında yayımladığı "Kültür: Sürdürülebilir Kalkınmanın Anahtarı" başlıklı uluslararası deklarasyonla, ülkeleri kültüre değer vermeye, korumaya ve gelecek kuşaklara aktarmaya; kültürü tüm kalkınma politika ve programlarına dahil etmeye; kültürü karşılıklı barış ve uzlaşmayı zenginleştirmek için harekete geçirmeye çağırdı.

2015 yılında alınan kararlarla tüm ülkelerin benimsediği "2030 Yılı Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" içinde, kültür ve sanatın sürdürülebilir kalkınmaya doğrudan veya dolaylı etkisini öngören ilişkilere de yer verildi. Kültürel gelişmeyi kapsamayan hiçbir kalkınma modelinin sürdürülebilir olamayacağı; kültürün yoksulluğu azaltmaktaki, insan odaklı, kapsayıcı ve eşitlikçi gelişmeyi hızlandırıcı rolü Birleşmiş Milletler tarafından vurgulandı. Kültürün Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma gündeminde yer bulmasıyla kültürün ve kültürel mirasın kalkınma için bir kaynak olarak varlığı tanınmış oldu.[127]

Yaratıcı Ekonomi, Yaratıcı Sınıflar ve Yaratıcı Kentler

Kültür ve sanat etkinlikleri, bir yönüyle kendi başına gelişen, çok dinamik bir alan oluşturuyor. Kendi başına kalkınmayı sürükleme, yeni gelişme fırsatları yaratma kapasitesi olan bu alanı tanımlayan "yaratıcı ekonomi", "yaratıcı endüstriler", "kültür endüstrileri" gibi terimler kullanılıyor. Sürekli yeniyi ve özgün olanı aradıkları için inovatif olan bu tür endüstrilerin nasıl yeni iş ve gelir fırsatları yarattığı inceleniyor, tartışılıyor. Yaratıcı sektörler kültürel çeşitliliğe, insani gelişmeye ve kapsayıcılığa katkı sağlarken aynı zamanda kültür ve teknoloji geliri oluşturma ve ihraç etme potansiyeli de taşıyor.

Bir yaratıcı faaliyet olan tasarım, şirketlere rekabette üstünlük getiren en önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkıyor. Tasarım, kentlerdeki hayatı da etkiliyor: İnsanların yaşamını kolaylaştırmak için tasarımdan yararlanmayı hedefleyen kentler, dünyada sayıları her gün artan "tasarım kentleri" arasına girmek için yarışıyorlar.

Günümüzde kültür endüstrilerinde görev yapanları kapsayan "yaratıcı sınıflar" ve bunların kalkınmadaki rolleri çok güncel tartışma

konuları arasına girdi. "Yaratıcı şehirler" yine bu bağlamda ortaya çıkan ve uluslararası kuruluşlar tarafından da benimsenen bir kavram. Günümüzde dünya nüfusunun yarısı şehirlerde yaşarken ve bu oranın 2070'te yüzde 70'e çıkacağı tahmin edilirken, "yaratıcı şehirler" kavramı bu büyüyen ortamda hayatı nasıl zenginleştirebileceğimize dair bize yol gösteriyor. Bugün artık dünya kentleri arasında yaratıcı endüstrilerin sürükleyici rolünden yararlanmak ve bu sektörleri yaşatacak genç, eğitilmiş, yetenekli insanları çekebilmek için çetin bir rekabet var. İnsan yaratıcılığı, sosyal ve ekonomik büyümenin temelinde yatıyor. Yeni girişimler, yeni teknolojiler, yeni sanayiler yaratıcı insanların yeni fikirleriyle ortaya çıkıyor. Bunun yolunun ise kentlerdeki kültür-sanat ortamını geliştirmekten geçtiğinden kimsenin şüphesi kalmadı. Bir kentte yaşayan sanatçı sayısı ile yaratıcı sınıfın gelişmesi arasındaki yakın ilişkiyi araştırmalar ortaya koyuyor.[128] Ekonominin yaratıcı sektörleri ile kentin kültürel çeşitliliği, canlılığı ve kalitesi arasında bağlar birçok araştırmacı tarafından saptanmış bulunuyor.[129]

Kültür-sanatın ekonomiyle bir başka ilginç kesişme noktasını iş insanları olarak yönettiğimiz işletmelerde görüyoruz. Rekabette inovasyonun önemi arttıkça yaratıcı yeteneği olan insanlara ihtiyaç artıyor. Bilim insanları kadar sanat eğitimi almış ve sanatsal yaratıcılık özelliği olan insanlar da inovasyon süreçlerine katkı yapıyorlar. İnovasyonda teknik uzmanlıktan çok, farklı kavram ve alanlar arasında zihinsel sıçramalar yapabilmek için genel kültür sahibi olmak; bilinmeyenden korkmamak; sorunlara açık fikirle, sorgulayarak ve önyargısız yaklaşmak; başarısızlığı amaca giden yolda kaçınılmaz deneyim olarak görmek gibi kişisel özellikler önem kazanıyor. Geniş vizyon sahibi, değişime uyum sağlayabilen, farklı kaynaklardan beslenen ve disiplinlerarası çalışmaya açık, çeşitlilikle barışık insan kaynağını eğitmek ve istihdam etmek, şirketlerin öncelikli hedefi haline geliyor.

Eğitimde ise, yeni ortaya atılan yaklaşımlarla, inovasyonun temeli olarak görülen STEM (*science, technology, engineering, mathematics*-bilim, teknoloji, mühendislik, matematik) sistemine sanat ve tasarımın eklenmesi ile STEAM (*science, technology, engineering, arts, mathematics*-bilim, teknoloji, mühendislik, sanat, matematik) modeline yöneliniyor. Türkiye'de de TÜSİAD, benzer bir isimlendirme ile, ülkemizi uluslararası rekabette öne çıkarmak amacı ile, STEM+A becerilerine yatırım yapılmasının gereğini kamuoyunun gündemine getiriyor. Yazar Daniel Pink, "Sanat alanında yapılan yüksek lisans yeni

MBA, yönetim yüksek lisansıdır." diyerek sanat eğitiminin yönetim alanında giderek artan önemini çarpıcı biçimde vurguluyor.[130]

Tasarım yaşamın her alanını etkilemeye başladıkça tasarım eğitiminin önemi artıyor, kültür endüstrilerinin de dışına taşıyor. Tasarımcıların çalışma biçimlerinden ilham alınarak geliştirilen "tasarım odaklı düşünme" disiplini, bir yaratıcı problem çözme tekniği olarak dünyanın belli başlı şirketlerinde uygulanmaya ve Stanford, Harvard, MIT gibi önde gelen üniversitelerinde öğretilmeye başlanıyor.

Sanatın Görkemli Mekânları

Kültür-sanat ortamını geliştirerek kalkınmayı hızlandırmak, yaratıcı genç profesyonelleri ve şirketleri kendilerine çekerek ekonomilerine dinamizm kazandırmak, kültür turizmini destekleyerek ülke dışından gelen ziyaretçi sayısını artırma çabaları çağımızda kentler ve ülkeler arasında yeni bir rekabet alanını ortaya çıkardı: Modern ve görkemli müzeler, sanat merkezleri, konser salonları inşa ederek dünyanın ilgisini çekme yarışı son dönemlerde iyice kızıştı. Elbette bu dev boyutlu yatırımlar, artan talebe yanıt verme amacını da taşıyor: Modern yaşamın bunaltıcı temposu ve çağımızın sorunları tüm dünyada insanları sanata daha çok yöneltiyor. Sanatın sunduğu estetik değerler insanlara güzelliklerle dolu bir dünyanın kapılarını açıyor. İnsanlar giderek daha fazla sanatla yaşamlarına anlam katıyorlar, sanatın mekânlarına sığınıyorlar.

Bu arayış içinde yeni müzecilik anlayışı insanlara sanatla buluşmak için daha önce görülmemiş, farklı bir ortam sağlıyor. Müzeler artık eski eserlerin korunmasına yarayan, tozlu, karanlık ve sıkıcı binalar olmaktan çıkıyor, insanların ailece birlikte vakit geçirdikleri, kendilerini eğitirken aynı zamanda eğlendikleri yaşam alanlarına dönüşüyor. Dünyanın en fazla ziyaretçi çeken müzesi Pekin'deki Çin Ulusal Müzesi'ni yılda yedi milyon kişi ziyaret ediyor, Avrupa'nın en büyüğü Paris'teki Louvre'un yıllık ziyaretçi sayısı da bu rakama yaklaşıyor. Her yıl açılan yeni müzelerin büyük bir bölümünü modern sanat müzeleri oluşturuyor. Oxford Üniversitesi'nin 1683 yılında kurulan, ünlü Ashmolean Müzesi bile modern sanata yer vermek için yeni galeriler açıyor.

Dünyada her yıl yüzlerce, hatta binlerce yeni müze açılıyor. Tüm dünyada baş gösteren "müze patlaması"nda Çin başı çekerken Doha'da, Abu Dabi'de ve Riyad'da açılan ve halen yapılmakta olan muhteşem modern sanat müzeleri Körfez ülkelerini bir modern sanatlar merkezi konumuna getiriyor.

1980'lerden sonra başlayan, kültür yoluyla kentleri canlandırma deneyleri giderek hızlanıyor. Kalkınmada kültür-sanatın nasıl bir rol oynayabileceğini bütün dünyaya gösteren Bilbao Guggenheim'ın başarısını tekrarlamak için çok sayıda kentte ünlü mimarlar tarafından yapılan modern sanat müzelerinin inşasına girişiliyor. 1997'de İspanya'nın Bilbao kentinde açılan ve ünlü mimar Frank Gehry tarafından tasarlanan Bilbao Guggenheim Müzesi, müzeler tarihinde bir dönüm noktası oluşturmuştu. Yeni müze, hiçbir cazibesi olmayan ve 1980'li yılların başında çöküşün eşiğine gelen Bilbao'ya yılda bir milyonun üzerinde ziyaretçi çekerek kentin kaderini değiştirdi.

Müzelerin yanı sıra konser salonları da ülkelerin prestij yarışına girdikleri bir alan haline geliyor. 2000'li yıllarda bazılarının maliyeti yüz milyonlarca dolarla ölçülen, tamamlanması yıllarca, hatta on yıllarca süren, günümüzün en ünlü mimarları tarafından yapılan çok sayıda konser ve opera salonunun Almanya'da, Fransa'da, Çin'de, Azerbaycan'da, İzlanda'da, ABD'de, Danimarka'da ve daha birçok ülkede hizmete girdiğini görüyoruz.

İleri teknolojileri, mimari özellikleri ve sanatseverlere sundukları deneyimlerle ilgi çeken müzeler, sanat merkezleri, konser ve opera salonları, kentlerine prestij getirmek ve turist çekmekle kalmıyor, bulundukları yerin bir kültür kenti olarak bilinirliğini ve özellikle genç profesyoneller için çekiciliğini de artırıyor.

Eşsiz Kültür Zenginliklerinin Ülkesi Türkiye

Kısacası artık günümüzde kültür, toplumsal gelişmenin temeli ve en önemli boyutu olarak görülüyor. Sürdürülebilir kalkınmanın ancak kültürel gelişmeyle gerçekleştirilebileceği kabul ediliyor. Sanat ve tasarım, toplumsal yaşamın her alanını etkilemeye başlıyor. Yaratıcı insan gücü, ekonominin en fazla ihtiyaç duyduğu kaynak konumuna geliyor. Ülkeler, eğitim sistemlerini bu gerçeklere göre geliştirmeye çalışıyor; kültür-sanat alanında artan talebe cevap verebilmek ve prestij yarışında geri kalmamak için dev yatırımlara girişiyor; kültür endüstrilerini desteklemek için çaba gösteriyorlar.

Böyle bir çağda Türkiyemizin sahip olduğu kültürel zenginliğin değeri hiçbir şekilde ölçülemez. Yeni bir dünya düzenini tasarlamak bizim elimizde olsaydı, Türkiye'ye tüm ülkeler arasında en üst sıralarda yer vermek için işte böyle bir dünya kurardık.

Kültür varlığı ve kültür çeşitliliği bakımından rakibi çok az olan bir ülkede yaşamak şansına sahibiz. İnsanlık tarihinin en eski kültürel yaratıları bizim ülkemizde bulunuyor. Bugünkü zengin kültürümüz,

Hitit, İyon, Roma, Bizans, Selçuklu ve Osmanlı uygarlıklarından ve Cumhuriyet'in birikimlerinden süzülüp gelen görkemli bir bileşimden oluşuyor. Anadolu toprakları, yüzlerce kültürün bugüne ulaşan kalıntılarını barındırıyor. İstanbul, yüzyıllar, hatta binyıllar boyunca dünya uygarlıklarının kesişim yeri ve merkezi olan bir mucize kent... Dünya ticareti bu kentin içinden akmış, geride kalan yüzyılların büyük kültürleri bu potada erimiş ve burada izlerini bırakmış. Cumhuriyet'in kurulmasıyla girişilen büyük kültür devrimi, ülkemizin çağdaş uygarlıklar düzeyine ulaştırılması için yola çıkarken geçmişimizde var olan tüm kültürlerin mirasını benimsedi, kültür kimliğimize katkı yapan bütün uygarlıkları birlikte kucakladı.

Talât Sait Halman, bizim kimliğimizi şu sözleriyle en güzel biçimde özetlemişti:

> *Biz halk kültürüyüz, Osmanlı kültürüyüz, Cumhuriyet kültürüyüz, Orta Asya kültürüyüz ve bizim kadar çağlar boyunca, bu kadar geniş bir coğrafi alanda, bu kadar değişik çağlarda büyük değişimler geçirerek kültür sentezine varmış olan bir başka millet yoktur.* [131]

Eski Dışişleri Bakanı ve Kültür Bakanı İsmail Cem ise bir konuşmasında:

> *Türkiye olarak, biz hem Dede Efendi'yi hem Mozart'ı birlikte anlayabilen ve sevebilen imtiyazlı bir toplumuz. (...) 700 yılın, önceki uygarlıkların, Cumhuriyet ihtilalinin kültürünü birlikte yoğurmuş ve özümsemiş bir toplumuz.*

diyor ve Türkiye'nin kültür alanındaki hedeflerini şöyle belirtiyordu:

> *(...) tarihten devraldığımız kültür birikimimizi çağdaş özelliklerimizle yorumlayıp geliştirmek ve bunu bizim özgün katkımız olarak insanlığın büyük yürüyüşüne sunabilmek...* [132]

Kullanamadığımız Büyük Güç

Bu eşsiz zenginliklerimizi toplumumuzu ileriye taşımakta ne kadar kullanabildiğimiz, kuşkusuz tartışmaya değer bir konudur.

The Good Country Index [İyi Ülke Endeksi], ülkeleri çeşitli alanlarda izledikleri politikalar ve genel tutumlarıyla, gezegenimize ve

insanlığa yaptıkları katkıları ölçmeye yarayan bir sisteme göre değerlendiriyor ve Birleşmiş Milletler'in yürüttükleri de dahil olmak üzere birçok uluslararası araştırmanın verilerinden yararlanarak 163 ülkeyi sıralıyor. 2017 yılında açıklanan araştırma sonuçlarına göre endekste Türkiye bilim ve teknolojide 55. sırada, kültürde 75. sırada yer alıyor.[133] Türkiye'nin günümüzün kültür dünyasında bulunması gereken yere ulaşamadığı çok açık.

Çeşitli boyutlarıyla incelendiğinde, kültürün ekonomimize katkılarının yeterli düzeylerden çok uzak olduğu ortaya çıkıyor.

Türkiye gibi, orta gelir düzeyinden üst gelir düzeyine geçmekte zorlanan, son dönemlerin deyişiyle "orta gelir tuzağı" sorunu yaşayan ülkelerde, bu tuzaktan kurtulmak için üretim ve ihracat yapısının yüksek katma değer ve inovasyon etkisi getiren yaratıcı sektörlere ağırlık verecek şekilde geliştirilmesi önem taşıyor. Yaratıcı endüstrilerde girişim başına oluşan üretim değeri ve katma değer, Türkiye ortalamalarının üzerinde gerçekleşiyor.[134]

Buna rağmen, 2013 yılının rakamlarına göre Türkiye'de yaratıcı ekonomi kapsamında üretilen ürünlerin katma değeri, tüm sanayi ve hizmet sektörlerinin ürettiği katma değerin yüzde 0,5'i düzeyinde gerçekleşmiş bulunuyor.[135]

Türkiye'de yaratıcı sektörlerde görev alan her iki kişiden biri, yaratıcı endüstrilere ev sahipliğinde lider konumunda bulunan İstanbul'da yaşıyor, yaratıcı endüstrilerden elde edilen cironun yüzde 74,5'i İstanbul'da yapılıyor. Türkiye'de hane halklarının tüm kültür ve eğlence hizmetlerine yaptıkları harcamaların yüzde 20'sinin İstanbul hane halkına ait olduğu hesaplanıyor.[136]

Ne var ki, hem yaratıcı ekonominin üretim ve tüketim hacmi hem de yaratıcı ekonominin altyapısı bakımından İstanbul dünya şehirleri ile çeşitli göstergelere göre karşılaştırıldığında çok gerilerde kalıyor.[137]

Ülkemizde toplumun kültür-sanat hayatına katılımı çok düşük düzeyde olduğu gibi, kültür ve eğlencenin kişi başına tüketim harcamalarından aldığı payın da çok küçük kaldığını araştırmalar gösteriyor.[138]

Büyük potansiyeline rağmen Türkiye dünyada turizmin en hızlı gelişen türü olan kültür turizminden de yeterli pay alamıyor. Kitle turizmine bir alternatif olarak kültür turizmini kullanamıyor, turizmi tüm yıla yayamıyoruz. İç Anadolu gibi, kitle turizmi bölgelerinden uzak, fakat kültür turizmi potansiyeli büyük olan bölgelerimize gelen ziyaretçi sayıları bu gerçeği açıkça ortaya koyuyor. Ülkemizin yurtdışında tanıtımında da kültürden yeterince yararlanamıyoruz.

Türkiye'nin sanat ve zanaat ürünleri aracılığıyla yurtdışında temsiline genel olarak önem verilmesine rağmen, ülke tanıtımında çağdaş sanat üretimi ve tasarımın neredeyse tamamen göz ardı edildiğini görüyoruz.

Özetle, kültürel zenginliklerimizin bize verdiği olanaklardan ne ekonomimize katkı sağlayabildiğimizi ne de ülkemizin tanıtımında yararlanabildiğimizi söyleyebiliyoruz.

Yeni Bir Kültür Politikası

Devlet bütçesi içinde T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'na ayrılan ve bugün için yüzde 0,5 düzeyindeki payın, dünyada asgari düzey kabul edilen yüzde bire çekilmesiyle sorunların çözülebileceğine inansaydık, kestirme bir çözüme ümit bağlamış olurduk. Bütçeden ayrılan pay, devletin önceliklerinin bir göstergesidir ve mutlaka artırılmalıdır. Fakat asıl sorunları daha derinlerde aramamız gerekiyor.

Cumhuriyet tarihimiz boyunca devletin kültüre bakışını incelediğimizde, etkin ve gerçekçi bir kültür politikasının bir türlü belirlenemediğini ve uygulanamadığını görürüz. Kültür alanında hep öne çıkan ideolojik yaklaşımlar, siyasi düzeyde ortak paydalar üzerine kurulu, zaman içinde sürekli ve tutarlı bir kültür politikasından Türkiye'yi yoksun bırakmış, devlet daha çok kültürel mirasın ve geleneksel biçimlerin korunmasına odaklanarak bu alanda yasalar çıkarmıştır. Kültürümüzü Orta Asya'dan getirdiğimizi savunanlar, kimliğimizdeki Müslüman ve Türk unsurların dozunu tartışanlar ve "Batıcı" görüşte olanların fikir ayrılıkları, kültür politikası konusunu "Türk kimdir? Türklük nedir?" sorunsalının çıkmazına sokmuştur. "Türk kime denir?" tartışmalarını bırakıp, aynı coğrafya üzerinde bin yıldır birlikte yaşayan insanlara ortak kimliklerini kazandıran kültürü nasıl koruyacağımız, nasıl geliştireceğimiz, nasıl tanıtacağımız üzerinde düşünmek ve yeni bir kültür politikası geliştirmek zorundayız. Her şeyden önce, herkesin kültürel yaşama katılma, erişme ve katkı sağlama hakkına dayanan bir kültür politikası... Kimliğimizi belirleyen bütün tarihsel, kültürel etkileri ve değerleri bir zenginlik olarak gören; kültürümüzün ulusal boyutunu ve evrensel niteliğini birlikte değerlendiren; sadece geçmişi korumayı değil, disiplinlerarası ve sınırlar ötesi özellikleriyle çağdaş sanatsal üretim biçimlerini de geliştirmeyi hedef alan; ileriye bakan; genç sanatçıları desteklemeye öncelikleri arasında yer veren bir kültür politikası...[139]

Toplumumuzun, kültürün birleştirici ve iyileştirici özelliklerine de şiddetle ihtiyacı var. Kültür ve sanat, doğru politikalar izlendiği zaman, toplumların geleceğini tehlikeye atan kutuplaşmanın en etkin ilacını oluşturuyor. Kültür ve sanatla insanlar, kendilerini birleştiren insani ve evrensel değerlerin daha çok farkına varıyor; karşıtlaşma, farklılaşma eğilimlerini bir kenara itebiliyor; büyük hedeflerde, ortak paydalarda birleşebiliyorlar. Ülkemizde kültürü bir ideolojik çatışma alanı olmaktan çıkararak insanlarımızı barışa ve huzura kavuşturacak en büyük güce dönüştürmek bizim elimizdedir.

Son dönemlerde bu yönde önemli adımların atılmakta olduğunu ümitle izliyoruz. Mart 2017'de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından 28 yıl aradan sonra III. Kültür Şûrası toplandı. Kültür konusunda bakanlığın en yüksek danışma kurulu olarak nitelendirilen Şûra'nın görevleri arasında "Atatürk ilkeleri ışığında kültür politikası hakkındaki görüşleri belirlemek" yer alıyordu. Şûra'nın sonuç bildirgesinde, "(...) kültür yaşamımıza yön verecek kararlar arasında toplumun tüm katmanlarına ve yaş gruplarına hitap eden, çeşitliliği kucaklayan, gelenekle moderni harmanlayan, geleceği kuran kültür politikalarının geliştirilmesine yönelik Milli Kültür Strateji Belgesi" hazırlanacağı belirtildi.

Türkiye, kültüründen ve tarihinden gelen özelliklerle, insanlığın geleceği açısından da barışın anahtarını elinde tutuyor. Kendi içinde toplumsal barışı sağlayan Türkiye, uygarlıklar çatışmasının uluslaların kaderi olmadığını gösterebilecek tek ülke olarak tüm dünyanın umudu olabilir.

Değerleri Yükseltmek

Bir konuşmasında Şakir Eczacıbaşı şöyle demişti:

> *İnsanoğlunun başlıca amacı ne makine, ne mal, ne mülk, ne de başka bir şeyin sayısını çoğaltmak olabilir. İnsanlık serüveninin başlıca amacı, değerleri yükseltmek olmalıdır: Kişiliğin, ahlakın, yaratıcılığın, kısacası yaşamın değerini yükseltmek...* [140]

Gerçekten, bir yandan bilim ve teknoloji baş döndürücü bir hızla ilerliyor, her gün yeni ortaya çıkan ürünler ve mühendislik harikaları karşısında hayrete düşüyoruz. Tıpta elde edilen gelişmelerle hastalıkların birer birer alt edildiğini görüyoruz; ulaşımda, haberleşmede on

yıl önce hayal bile edemeyeceğimiz aşamalara geliyoruz; uzayın derinliklerine gönderdiğimiz araçlarla evrenin sırlarını araştırıyoruz... Ama bütün bunların dünyaya barış, insanlara daha fazla mutluluk getirdiğine dair hiçbir işaret yok. Gelişen teknolojilerle üretimi artırıyoruz, günlük hayatımıza kolaylıklar getiriyoruz ama çevremizin yağmalanmasına, canlı türlerinin yok edilmesine, nükleer savaş korkusuna, artan eşitsizliğe bir türlü son veremiyoruz. Oysa insanlar her şeyden önce barış istiyorlar; huzur içinde yaşamak, geleceğe güvenle bakabilmek istiyorlar. İnsanların öncelikleri uygarlığın meyvelerinden yararlanırken kendilerini geliştirebilmek, çocuklarına iyi bir eğitim vererek onları geleceğe hazırlamak, doğanın ve hayatın sunduğu güzelliklerin tadına varabilmek, kendi yaratıcılıklarını ortaya koyabilmek...

İnsanlığın asıl amacı yaşamın değerini yükseltmekse, bu ancak kültür ve sanatla gerçekleşebilir.

İkinci Dünya Savaşı sırasında kültür-sanata ayrılan kaynakların kısılmasını önerenlere İngiliz Başbakanı Winston Churchill'in yanıtı şöyle olmuştu: "Peki o zaman ne için savaşacağız?"

İnsanların yaşamını güzelleştirecek, toplumları iyileştirecek, ülkeleri yükseklere taşıyacak olan kültür ve sanattır. Biz de sahip olduğumuz, inanılmaz boyutlardaki kültür mirasımız ve çağdaş sanatçılarımızın yaratıcılığıyla kültür dünyasında özlediğimiz yere ulaşacağız.

Sanatçılarımız, sanatseverlerimiz, sanatı destekleyen kurumlarımız boş durmuyorlar.

Geçtiğimiz yıl içinde "çığır açıcı" olarak nitelendirilen ressamımız Fahrelnissa Zeid'in sergisi dünyanın en çok ziyaret edilen modern sanat müzesi olan Tate Modern'de açıldı. Çağdaş sanatçılarımızın eserlerini artık en ünlü müzelerde görebiliyoruz. Klasik Batı müziği alanında bestecilerimiz, müzisyenlerimiz ve orkestralarımız uluslararası başarı ve ün kazanıyorlar; Fazıl Say, İdil Biret ve Güher-Süher Pekinel gibi sanatçılarımızın ve Borusan İstanbul Filarmoni gibi orkestralarımızın başarıları ülkemize hiçbir dönemde görmediğimiz kadar prestij getiriyor, bize gurur veriyor. Film yönetmenlerimiz sinema sanatının en önemli ödüllerini kazanıyorlar. Operanın, seramik sanatının, caz, pop ve rock müziğinin unutulmazları arasında ülkemizin insanları yer alıyor. Pek çok yazarımızın eseri yabancı dillere çevriliyor, roman yazarımız Orhan Pamuk Nobel'i kazanan ilk Türk olarak tarihe geçiyor.

İKSV'nin düzenlediği İstanbul Bienali tüm ülkelerdeki yüzlerce bienal arasında ilk üç arasına giriyor, yurtdışından binlerce ziyaretçi çekiyor, iki yılda bir İstanbul'u dünya kültür ve sanat gündeminin en tepesine taşıyor.

Hepsi son yirmi yıl içinde açılan Sakıp Sabancı Müzesi, İstanbul Modern, Pera Müzesi sanat yaşamımızı besliyorlar, sanatçılarımızı uluslararası sanat camiasına tanıtıyorlar, dünya sanatının en güzel örnekleri ile bizim sanatseverlerimizi buluşturuyorlar. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul Resim ve Heykel Müzesi'nin yeni binasını inşa ediyor. Koç Topluluğu yeni bir çağdaş sanat müzesini açmaya hazırlanıyor.

Ve AKM yenileniyor. İstanbul Modern en ileri standartlarda yeni bir müze binası için çalışmalara başlıyor.

Bu kurumlar, kültür ve sanata olduğu kadar toplumsal barışa da hizmet edecekler.

SONSÖZ

"Gelecek Nesiller" Bir Gün Gelecekler!

Topyekûn Yok Olmanın Dayanılmaz Cazibesi

Ülke gündeminin çok hareketli olduğu günlerden birinde bilgisayarımın ekranına bir karikatür düştü. Çok bilmiş bir tip nasihat veriyor: "Gelecek nesillere bir öneri... Gelmeyin!"

En karanlık zamanlarda bile mizah gücünü koruyabilmek, gülebilmek ve güldürebilmek ne kadar önemli bir yetkinlik! Bertolt Brecht'in bir sözü, bu yetkinliğin insanlarda zorluklarla baş edebilmeye yarayan bir savunma mekanizması olarak ortaya çıktığını düşündürüyor: "Bir toplumun sorunları ne kadar büyükse, mizah o kadar gelişir" diyor Brecht.

Gerçekten, ileriye baktığımız zaman o kadar çok sorun görüyoruz ki, bunların altından kalkabilmek için desteğe ihtiyacımız var. İşin kötüsü, araştırmalar insanların ülke ve dünya sorunlarına gereğinden daha kötümser bakma eğilimi olduğunu gösteriyor. Yaşam standartlarındaki, sağlık istatistiklerindeki, açlık ve yoksulluk göstergelerindeki değişimleri tahmin etmeye kalktığımız zaman hep kötümser yönde yanılıyoruz. Rakamları inceleyecek olsak hep iyileştiğini göreceğimiz göstergelerin kötüleştiğini zannediyoruz. Sorunlara büyüteçle bakıyor, onları büyütüyoruz.

Bu eğilimimizle ilgili bir başka ilginç konu da, kıyamet senaryolarına olan aşırı düşkünlüğümüz... En eski zamanlardan beri insanların kıyamet öngörülerine merakı hiç bitmiyor. Daha bundan birkaç yıl önce, Mayaların takvimine göre kıyametin 21 Aralık 2012'de kopacağı korkusuyla az mı tartışma yaptık? Kehanete göre efsanevi Marduk gezegeni bu tarihte dünyaya çarptığında yeryüzündeki kurtulacak iki köyden biri olan, Selçuk ilçemizin Şirince köyüne az mı insan akın etti?

Benim araştırmalarıma göre, bu tür senaryolara inananların sayısına göre ölçümlerseniz şu anda en yakın tehlikeli tarih 2021 yılı gibi görünüyor. Kanadalı bir papazın kehanetine göre Hz. İsa bu tarihte yeryüzüne geri dönecek ve kıyamet kopacak. Acaba kıyameti heyecanla bekleyenler bu sefer de hayal kırıklığına uğrayacak mı? Yaşarsak göreceğiz... Daha güvenilir bir kaynak olarak Nostradamus'u kabul ederseniz 8555 yılına kadar vaktiniz olduğunu söyleyebilirim.

Kıyamet senaryolarını üretenler sadece papazlar ve falcılar değil. Bilim insanlarının da bu konuda çalışmaları var. Dünyanın sonunun geleceğini hesaplamak için emek vermiş en önemli bilim insanı herhalde Isaac Newton: Onun 18. yüzyılın hemen başında yaptığı hesaplar, genç kuşaklarımız için korkutucu derecede yakın bir tarihte, 2060 yılında dünyanın sonunun geleceğini gösteriyor.

Kıyamet senaryolarına bu yoğun merakın, bu heyecanın nedeni nedir acaba? Galiba gerçekte hepimiz içimizden, "Asıl kıyamet ben ölünce kopacak" diyen Nasrettin Hoca ile aynı fikirdeyiz! Bu nedenle, topyekûn yok olma senaryolarının cazibesine karşı koyamıyoruz.

Çevre ve nüfus uzmanlarının 1970'ler ve 80'lerdeki karamsar beklentilerinin hepsi boş çıktı. Dünyamız tarihi boyunca devasa doğa felaketleri yaşadı; salgın hastalıklar ve dünya savaşları yüz milyonlarca insanı öldürdü; nükleer savaş tehlikesi yüreğimizi ağzımıza getirdi; bunlara rağmen insanların yaşam koşulları hep iyiye gitti. Çağımızda ise, ortalama insan ömründen yoksulluk içinde yaşayan insanların sayısına, savaşların yaygınlığından dünyadaki şiddet oranlarına; tedavi edilemeyen hastalıkların sayısından temel eğitim düzeyine ve cinsiyet eşitliğine kadar hangi göstergeye bakarsak bakalım, tarihte hiç görmediğimiz kadar iyi koşullarda yaşadığımızın tartışılır bir tarafı yok.

Sapiens ve *Homo Deus* adlı kitapları ile ün kazanan İsrailli tarihçi Yuval N. Harari'nin saptamasına göre, insanlık tarihinde ilk olarak günümüzde fazla yemekten ölen insanların sayısı açlıktan ölenlerin sayısını, kendini öldürenlerin sayısı da savaşlarda, cinayetlerde veya terör eylemlerinde başkaları tarafından öldürülenlerin sayısını aşmış bulunuyor.

Şimdiye kadar geleceğin hep daha güzel günler getirmiş olduğu apaçık ortada; ancak bundan sonra geleceğin daha güzel günler getireceğine inanmakta nedense bazen güçlük çekiyoruz.

Şimdi de önümüzde çok sayıda karamsar gelecek araştırması duruyor. Bunların pek çoğu sağlam bilimsel hesaplamalara dayanıyor ama yine de hangisinin ne ölçüde gerçek çıkacağını bilen yok. Bazen hiç beklenmedik gelişmeler temel varsayımları değiştiriyor, bilimsel hesaplamalar geçerliliğini yitiriyor. Bu tür araştırmalar, bizi gelecekte bekleyen olası riskler üzerinde düşünmeye ve tartışmaya, karar almaya, işbirliğine ve eyleme yönelttikleri ölçüde değer taşıyor.

Öte yandan, kıyamet senaryolarını alaya alarak önümüzdeki ciddi sorunlara gözümüzü kapattığımızda, geleceğimizi tehlikeye atmış oluyoruz. Görünen o ki, olası gelişmeler yakın bir gelecekte bir "yok

oluş"a değil ama çok boyutlu muazzam bir değişime, geçmişten büyük bir kopuşa, bir altüst oluşa yol açacak. Bize düşen, karşımızdaki riskleri gerçekçi biçimde değerlendirmeye çalışmak, onları önlemeye yönelik planlar yapmak, bütün bunlara iş insanları olarak nasıl katkıda bulunabileceğimizi düşünmek...

Son "Evet"i Beklerken

Küresel ısınmaya tüm dünyanın dikkatini çekmeyi başaran Al Gore'un *Uygunsuz Gerçek* (*An Inconvenient Truth*) belgeselineden de bu gözle bakmalıyız. "Böyle giderse ne olur? Ne zaman olur?" sorularının ayrıntıları tartışılıyor ama belgeselin temel mesajını, çıkarlarına dokunulanlar veya bilime gözlerini tamamen kapatmayı tercih edenler dışında, artık tartışılır bulan kalmadı: Böyle giderse, küresel ısınmanın insan yapımı nedenleri kontrol altına alınmazsa, gelecekte bizi büyük tehlikeler bekliyor. Daha geniş açıdan çevre sorunlarına bakarsak, kaynakları kısıtlı bir dünyada yaşadığımıza göre, sürdürülebilir dengeleri korumak zorunda olduğumuzu görüyoruz. Bilim ve teknoloji günün birinde enerji ve hammadde kaynaklarımızı sınırsız hale getirebilir. Ama o güne kadar insanlığın sağ kalacağının bir garantisi yok. Demek ki bir şey yapmak, hatta "bir şeyler" yapmak lazım...

Al Gore'un küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda en ciddi uyarıları yaparken yol gösterici tutumu ve iyimserliği hiç elden bırakmadan tüm dünyayı eyleme çağırması herhalde unutulmayacaktır. Aynı, sorunu tanımlarken akıllara kazıdığı cümle gibi: "Politik değil, ahlaki bir sorunla karşı karşıyayız."

Bu çalışmalara bilim dünyasının dışındaki farklı kesimlerden de çok çeşitli katkılar geliyor. Alışıldık olmayanlar arasında dini liderlerin uyarılarını ve girişimlerini sayabiliriz. Örneğin Papa Francis Katolik piskoposlara bir genelge (*encyclical*) yayımladı ve "Her ne pahasına olursa olsun kâr etme anlayışının, ekonomik düzeni ve gezegenimizi tehdit ettiğini" öne sürdü, insanlığı iklim değişikliği konusunda uyardı. Bazı yorumcular, Papa'nın bu genelgesinin BM İklim Değişikliği Konferansı'ndan çok daha etkili olduğunu belirttiler. Benzer şekilde Türkiye'de Diyanet İşleri Başkanı Mehmet Görmez, "change.org" sayfasında bir kampanya başlatarak "İklim değişikliğine karşı acilen harekete geçilmesini ve 2050 yılına kadar yüzde 100 yenilenebilir enerji hedefi konmasını" önerdi.

İşte son 50 yılda hepimizde oluşan bu bilinç, "sürdürülebilirlik" kavramını iş insanının gündemine de yerleştirdi. Her yapılan işte sürdürülebilirlik koşullarını arayan; yapılan her yatırımın, üretilen her

ürünün, sarf edilen her kaynağın sürdürülebilirlik ölçülerine uygunluğunu araştıran kuruluşların sayısı artıyor. Öte yandan, iş insanları sürdürülebilirlik çabalarının yarattığı yeni iş ve yatırım alanlarının da giderek daha fazla farkına varıyorlar. Sürdürülebilirliğe hizmet eden yeni ürünler, yeni üretim süreçleri ve yeni teknolojiler, yeni pazarları ve yeni iş imkânlarını da beraberinde getiriyor.

Yaygınlaşan bu bilinç, sürdürülebilirliğe hizmet eden etkin vergi düzenlemeleri ve yeni teknolojilerle desteklenirse bu mücadeleden galip çıkma ihtimalimiz artacak. Küresel karbon vergisinin karbon salımını önlemekte ve düşük karbonlu enerji kaynaklarına geçişi hızlandırmakta son derece etkili sonuçlar vereceği hesaplanıyor. Yenilenebilir enerji, dördüncü kuşak nükleer enerji ve karbon yakalama alanlarında yürütülen Ar-Ge çalışmalarından sürdürülebilirlik sorununun çözümüne büyük katkılar getirecek sonuçlar bekleniyor.

Al Gore, insanlığın elindeki son şansı kullanarak felakete giden yoldan geri döneceğine inanıyor ve Amerikalı şair Wallace Stevens'ın şu dizelerini hatırlatıyor:

> *En son "hayır"dan sonra bir "evet" gelir*
> *Ve bu "evet"e bağlıdır gelecek dünya*

Ümidimiz o ki, insanlık bütün engellere rağmen bu "evet"i söyleyecek ve bu çok büyük sorunun da altından kalkacak...

Eşitlemenin Dört Atlısı

Bazı sorunlar var ki, tarihi inceleyinceye kadar, bunların ilk defa bugün karşımıza çıktığını zannedebiliyoruz. Günümüzde giderek artan kaygılara neden olan ekonomik eşitsizlik böyle bir sorun. 2017'de yayımladığı, *The Great Leveler: Violence and the History of Inequality from the Stone Age to the Twenty-First Century* [Büyük Eşitleyici: Şiddet ve Taş Devrinden 21. Yüzyıla Eşitsizliğin Tarihi] isimli kitabıyla büyük ilgi uyandıran tarihçi Walter Scheidel, bugün gözlediğimiz eşitsizlik düzeyinin alarm verici olmasına rağmen, tarihte görülmemiş bir durum olmadığına işaret ediyor. Servet ve gelir eşitsizliği tarih boyunca toplumların bir gerçekliği olmuş. Scheidel'e göre Roma İmparatorluğu'nun zirvede olduğu dönemde en zengin aristokratların serveti, o zamanki ortalama kişi başı yıllık gelirin 1,5 milyon katı düzeyindeydi. Bugün Microsoft'un kurucusu Bill Gates'in servetini ABD'deki ortalama yıllık gelirle karşılaştırdığımızda aşağı yukarı aynı oranı buluyoruz.

Ancak bu gibi örnekler toplumların eşitsizlik sorununun altından kolayca kalktıkları anlamına gelmiyor. Scheidel'in asıl tezi hiç de iyimserlik yaratacak nitelikte değil: Tarihçiye göre, toplumlar barış içinde geçen, fakat eşitsizliğin giderek arttığı uzun dönemler yaşadıktan sonra, her seferinde insanların daha fazla eşitsizliği kaldıramadığı bir aşamaya ulaşmış ve aşırı eşitsizliği gidermek üzere gündeme gelen ve büyük yıkıma yol açan şiddet yüklü toplumsal sarsıntılarla karşılaşmışlar. Scheidel, tarihte eşitsizlikleri törpüleyen olayların başlıca dört çeşit olduğunu belirtiyor ve bunlara "mahşerin dört atlısı"ndan esinlenen bir benzetmeyle "eşitlemenin dört atlısı" adını veriyor: Kitlesel savaşlar, şiddet içeren devrimler, öldürücü salgın hastalıklar ve devletlerin çöküşü...

Bugün küresel nüfusun en varlıklı yüzde birinin dünyadaki tüm varlıkların yüzde 50'sinden fazlasına sahip olduğu bir noktaya gelmiş bulunuyoruz. Bu eşitsizliğin sürdürülebilir olduğunu söylemek mümkün görünmüyor. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki gelir uçurumunun genelde azaldığı, ancak hemen her ülkede toplum kesimleri arasındaki eşitsizliklerin artmış olduğu görülüyor. Çağımızda yaşadığımız bir "büyük uyanış" da bu: Ekonomik gelişmenin, yükselen suların bütün tekneleri aynı anda kaldırması gibi, tüm toplum kesimlerinin gelirini aynı anda yükselteceğini öngören teoriler geçerliliğini yitiriyor. Üstelik teknolojide inovasyon hızlandıkça, hem teknik beceri sahibi insan gücünün geliri yükseliyor hem de yarattıkları pazarlarda hâkim konumlar elde eden teknoloji firmalarının gücü artıyor. Bütün bu gelişmelerin eşitsizliği artırması bekleniyor. Son dönemde ABD Başkanı Trump'ın kararlarıyla ortaya çıkan, dünyada serbest ticareti kısıtlamaya ve Dünya Ticaret Örgütü'nün etkinliğini azaltmaya yönelik girişimlerinse hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde düşük gelir gruplarının aleyhine sonuçlar doğuracağı tahmin ediliyor. Eşitsizliğin artması toplumsal barışı tehlikeye düşürdüğü kadar, popülist demagoglara cephane vererek demokrasilerin geleceğini de tehdit ediyor.

Piketty, Scheidel ve son dönemlerde gelir eşitsizliğini inceleyen başka yazarlar,[141] kapsamlı incelemelerle kapitalist dünyada nasıl bir kasırganın yaklaştığını ortaya koydular. Tartışmaya açılan çare önerileri arasında servetten alınan vergilerin artırılması, eğitimde eşitliğin sağlanması, herkes için temel gelir ödemesi, hatta robotların vergilendirilmesi gibi önlemler var. Hangi politikaların sonuç verebileceği konusunda fikir birliği yoksa da, ekonomik koşulların görece iyileşmesinin yarattığı rehavetle soruna gözlerimizi kapatmadan, küresel çapta bir işbirliği içinde harekete geçmek zorundayız. Aksi halde meydanı "dört atlı"ya bırakacağız.

Robotlar Dünyasına Doğru

Teknolojideki gelişmeler, gelir eşitsizliği konusunda bizi bekleyen sorunları daha da ağırlaştıracak gibi görünüyor.

Teknoloji alanında geleceğimizi en fazla etkileyecek olan konunun bugün için yapay zekâ olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Yapay zekânın insanlığa neler getireceği konusunda beklentiler o kadar farklı ki, senaryolar bir uçtan ötekine uzanıyor: Bir yanda bilgisayarlarla birleşerek ölümsüzlüğe kavuşma ümidi, öte yanda insanlar gibi düşünebilen makinelerin insanlığın sonunu getireceği korkusu...

Bazı uzmanlar, güçleri giderek artan bilgisayarların insan zekâsı düzeyine 2045 yılı civarında erişebileceğini tahmin ediyor. Kendilerini sürekli geliştirme yetkinliğine de sahip olan bilgisayarların insan zekâsını aştıkları noktada bugünkünden çok farklı bir dünyaya adım atacağımız şüphe götürmüyor.

Yakın bir geçmişte kaybettiğimiz büyük bilim insanı Stephen Hawking, "Yapay zekâ insanlığın başına gelen en iyi şey de olabilir, en kötü şey de..." demişti.

Yapay zekânın silah teknolojisine uygulanmasına ilişkin araştırmaların yasaklanması için sesini duyuran bir grup iş ve bilim insanının arasında bulunan ünlü girişimci Elon Musk ise yapay zekâyı, "insanlığın önündeki en büyük varoluşsal tehlike" olarak nitelendiriyor.

Kısacası, yapay zekâ alanındaki gelişmelerin bizi nereye götüreceği bugünden öngörülemiyor. İnsanlardan daha zeki bilgisayarlar bir gün gezegenin kontrolünü bizlerin elinden alırsa, yeryüzünün en zeki canlıları olmaktan kaynaklanan saltanatımız sona erdiğinde nasıl bir dünya düzeninin ortaya çıkacağını bilmiyoruz.

Umalım ki ünlü bilim insanı ve fütürist Ray Kurzweil'ın insanlardan daha zeki bilgisayarların dünyası için beslediği ümitler doğru çıksın. Kurzweil, süper zeki bilgisayarların akıllıca kullanılmaları halinde insanlığı daha iyi bir dünyaya götürecek bir işbirliği ortağı olacağına inanıyor. Bu aşamadan sonra insanların bilinçlerini bilgisayarlara yükleyerek ölümsüzlüğe kavuşacak olmaları da Kurzweil'ın çok tartışılan görüşleri arasında...

Biz ise, bu tartışmaları şimdilik bilim insanlarına bırakıp, yapay zekânın bugünden karşımıza çıkarmış olduğu ve giderek büyüyecek olan işsizlik sorunuyla nasıl baş edeceğimizi düşünmek zorundayız.

İlk endüstriyel robot olan Unimate 1961 yılında General Motors fabrikalarında otomobil üretim hatlarında kaynak yapmak için devreye alınmıştı.[142] O tarihten itibaren sanayide mekanik işlemlerde insan gücünün yerine endüstriyel robotların kullanımı yaygınlaşmaya başladı.

Ancak robot kullanımının artması, hatta robotların bilgisayarlarla birleşmesi, ilk başlarda korkulduğu ölçüde işsizliği artıran bir faktör olmadı. Çünkü robotlar mekanik işleri üstlendikçe, gelişen teknoloji insanlara daha yüksek beceri düzeyi gerektiren iş alanları açıyordu.

Bugün ise acil çözüm bekleyen bir sorunla karşı karşıyayız. Bilgisayarlar geliştikçe insanlara çok az iş alanı bırakacaklar gibi görünüyor.

Sürücüsüz araçlar yollarda dolaşmaya başladı bile. Bilgisayarımız söylediklerimizi anlayıp yazıya dökebiliyor veya başka bir dile çevirebiliyor. Artık yaratıcılık gerektiren alanlarda bile robotlar karşımıza çıkıyor. 2016'da bir yapay zekâ programı tarafından yazılan kısa bir roman, Japonya'daki bir edebiyat yarışmasında ödül alamadıysa bile ilk elemeyi geçmeyi başardı.[143]

Yapay zekâ teknolojisinin ilerlemesiyle artacak olan işsizliğin boyutlarına ilişkin öngörüler ürkütücü... 2015 yılında İngiltere Merkez Bankası'nın (Bank of England) yaptığı bir araştırmada İngiltere'de 15 milyon kişinin robotlar nedeniyle işini kaybedeceği ileri sürülüyordu. Dünya Bankası öngörülerine göre ise otomasyon sonucunda kaybedilecek istihdam Hindistan'da yüzde 69'u, Çin'de yüzde 77'yi bulacak. Kısaca, küresel çapta yüz milyonlarca kişinin gelişen robot teknolojileri nedeniyle işsiz kalması bekleniyor. Bazı tahminlere göre, önümüzdeki 20 yıl içinde insanların yaklaşık yarısının işleri robotlar tarafından ellerinden alınacak, 40 yıl içinde ise aramızda işini robotlara teslim etmeyecek olanlar çok azınlıkta kalacak. Robotlar bizden daha iyi doktorluk yapacak, şirketleri daha iyi idare edecek, daha iyi makale yazacak, daha güzel sanat üretecekler.[144]

Bu sorun için tartışılan çareler arasında, dünyamızı robotlara terk ederek Mars'ta yeni bir yaşam kurmak gibi kısa dönemde pek pratik görünmeyenleri bir kenara bırakırsak, eğitim sistemlerini yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlayacak biçimde geliştirerek insanlara geleceğin koşullarında geçerli beceriler kazandırmak ve herkese evrensel temel gelir ödemek gibi önlemler öne çıkıyor. Özellikle evrensel temel gelir önerisi, çeşitli ülkelerdeki solcu politikacılardan, Silikon Vadisi'nin Bill Gates, Mark Zuckerberg ve Elon Musk gibi lider iş insanlarına kadar geniş bir çevreden destek buluyor. Finlandiya'da devlet, deneme amaçlı bir projeyle bir grup vatandaşına koşulsuz temel gelir ödemesi yapmayı 2017'de başlattı bile...[145]

Önemli olan şu ki, sonuç getirmesi olasılığı bulunan fikirlerin tümü küresel çapta uygulanması gereken önlemler. Çünkü küresel ekonominin işleyişinde, dünyanın bir köşesinde robotların iş başına geçmesi, başka bir köşesindeki insanları işsiz bırakabiliyor.

Finans Kapitalizminden Veri Kapitalizmine

Mart 2018'de bir itirafçının açıklamaları ortaya çıkınca, veri analitiği ve danışmanlık firması Cambridge Analytica'nın marifetlerini duymayan kalmadı.[146] Firmanın sosyal medya mesajlarıyla seçmenleri etkileyerek Birleşik Krallık'taki Brexit kampanyasının zaferle sonuçlanmasında ve ABD'de Donald Trump'ın başkanlık seçimlerini kazanmasında rol oynadığı bir süreden beri söylenmekteydi. Trump'ın önde gelen danışmanlarından Steve Bannon'ın firmanın kurucularından ve başkan yardımcılarından olması şüpheleri artırmıştı. Son olarak firmanın eski çalışanı Christopher Wylie'nin anlattıkları, bu firma hakkında dolaşan söylentileri doğruluyordu. Firma Facebook'tan en az 87 milyon kullanıcı için toplanan kişisel verilerle tek tek kullanıcılar bazında seçmenlerin tercihlerini analiz eden programlar geliştirmişti. Bu analizlerden elde edilen sonuçlarla her kullanıcıya politik tercihlerini etkileyecek mesajlar gönderilerek oy sayısındaki çok küçük farkların kazananı belirlediği seçimlerde sonuçlar yönlendirilmişti. İtirafçı Wylie, "Her bir seçmenin kulağına fısıldadık" diyordu.

Konuyu araştıran medya kuruluşlarının kendilerine potansiyel müşteri görüntüsü vererek firma yöneticileriyle yaptıkları görüşmelerin gizli video görüntüleri ortaya dökülünce rezaletin korkunç boyutları daha iyi anlaşıldı. Firma yöneticileri, seçmenleri olgulara ilişkin bilgilerin değil, ümitlerin ve korkuların yönlendirdiğini, seçim kampanyalarının duyguları harekete geçirdikleri ölçüde başarılı olduklarını, ortaya atılan bir bilgi veya habere insanlar inandıkları sürece hakikatin önemini kaybettiğini anlatıyorlardı. Cambridge Analytica yöneticileri, aralarında Avustralya, Brezilya, Kenya, Malezya ve Meksika'nın da bulunduğu ülkelerde yaptıkları siyasi amaçlı iletişim çalışmalarından övünerek söz ediyorlardı. Firmanın çalışma yaptığı tüm ülkelerde seçim sonuçlarının yasadışı yöntemlerle etkilendiğine dair ciddi şüpheler oluşmuştu.

Sonunda iflasını isteyen Cambridge Analytica ve onunla bağlantılı organizasyonların çalışmalarında ne ölçüde yasaları çiğnemiş oldukları şüphesiz ayrıntılı hukuki değerlendirmeleri gerektirecektir. Bu çalışmaların çeşitli ülkelerin seçimlerinde sonuçları ne kadar etkilemiş olduğu da tartışma konusu olacaktır. Ancak bu firmanın topladığı kişisel verileri reklam kampanyalarında kullanarak belki de dünyanın geleceğini değiştirecek sonuçlar yaratmış olduğu en azından güçlü bir ihtimal olarak ortada duruyor.

İnternette yaptığımız aramalardan alınan bilgilerle kişisel ihtiyaçlarımıza yönelik reklamları bilgisayarımızda izlemeyi artık hiç yadırgamıyoruz. Ama benzer yöntemlerle siyasi tercihlerimizi de etkileyen "kişiye

özel" reklamlara da hedef olduğumuzu anlayınca, kişisel verilerimizi elinde bulunduran organizasyonların üzerimizde nasıl bir güce sahip olduklarının farkına varıyoruz. Bu gelişmeler sonucunda hükümetler kişisel verilerin paylaşımı konusunda mutlaka bazı kısıtlayıcı önlemler alacaklardır, ancak bunların ne kadar etkili olacağını zaman gösterecek.

Firmaların elinde oluşan veri birikiminin nelere yol açabileceğine ilişkin son derece ilginç öngörüleri, Cambridge Analytica olayı daha ortaya çıkmadan, Yuval N. Harari'nin 2018 Davos Dünya Ekonomik Forumu'nda yaptığı konuşmada dinlemiştik.[147]

Harari'ye göre bilgi teknolojilerindeki gelişmeler toplumların, hatta canlıların tarihinde yeni bir dönemin kapılarını açıyor. Aslında birer algoritmadan başka bir şey olmayan canlı organizmaları yönlendiren biyokimyasal sinyalleri sayısal elektronik sinyallere dönüştürmeyi artık öğreniyoruz. Bu beceri insanlara, canlıların beynini kontrol etmek, insanların duygu ve düşüncelerini okumak, tepkilerini yönlendirmek, hatta yeni canlı türleri oluşturmak imkânı verecek. Bilgisayarların artan gücü ve giderek büyüyen veri birikimiyle çok uzak olmayan bir gelecekte, belki birkaç onyıl içinde bu noktaya ulaşacağız. O aşamaya geldiğimizde insanların elindeki en büyük güç kaynağı "veri" olacak.

Dünya tarihi boyunca çok uzun bir süre paranın ve gücün kaynağı "toprak" olmuştu. Sanayi devrimi gücün kaynağını değiştirdi; para toprak sahibi olanların elinden makinelerin sahibi olanların eline geçti. Şimdi artık güç ve para yeniden el değiştirmek üzere... Güç, makinelere sahip olanlardan, verilere sahip olanların eline geçecek. Veriler, teknoloji dünyasının dev şirketlerinin ve onları yöneten iş insanlarının elinde birikiyor. Bu gücün nasıl denetim altına alınabileceğini bugün için bilmiyoruz. Toplumlar toprak sahiplerinin ve sanayi üretim araçlarına sahip olanların güçlerini kontrol altına almayı yüzlerce yıla yayılan deneyimlerle öğrenebilmişti. Önümüzde şimdi yeni bir öğrenme süreci var. İnsanlık tarihinde yeni bir çığır açacak olan bu yeni güç kaynağını iş insanlarının nasıl kullanacakları hepimiz için yaşamsal bir sorun.

Yeni dönemde iş insanının değişecek olan konumunun başka bir özelliği daha var: İnsanlığın geleceği için önem taşıyan tüm sorunlar küresel nitelik taşıyor. Ne iklim ve çevre sorunları ne robotların yaratacağı işsizlik ne de bozulan gelir dağılımının yaratacağı sorunlar, tek tek devletlerin alacakları önlemlerle çözülebilir. Çağımızda en etkin küresel oyuncular ise küresel şirketleri yöneten iş insanları... Küresel sorunların ülkeler düzeyinde veya yerel önlemlerle çözülemeyeceğini en iyi bilenler onlar. Bu iş insanları, küresel ölçekte kaynaklara ve küresel ölçekte sorun çözme becerisine sahip oldukları ölçüde bugünün

dünyasında ayakta kalabiliyorlar. Politikacıların ve siyasi liderlerin etki alanı ise yönettikleri ülkelerin sınırlarını aşamıyor ve bu, etkili küresel yönetişim sistemleri ortaya çıkmadıkça değişmeyecek gibi görünüyor.

Bu gücün yalnızca kâr peşinde koşan şirketlerin elinde biriktiğini düşünmek hiç kuşkusuz ürkütücü.

Potansiyel müşterilerin kişisel zevk ve ihtiyaçlarına göre hazırlanarak her izleyiciye ulaştırılan özel reklamlardan yola çıkıp siyasi tercihleri etkileyen kişisel mesajlara varan, bizi giderek duygu ve düşünceleri bilgisayarlar tarafından kontrol edilen canlı türleri yaratmaya götüreceği öngörülen bu yolun daha ileri aşamalarda nerelere varacağını bugünden kestirmek çok zor. Faruk Eczacıbaşı'nın bu yolculuğu anlatan kitabı, başlığıyla bizi uyarıyor: *Daha Yeni Başlıyor...*[148]

Para Ne İşe Yarar?

Babam Nejat Eczacıbaşı'nın düşünce dünyasında çok önemli bir yer tutan soru, "Para ne işe yarar?" sorusuydu.

Ona göre para bir amaç değil, araçtı. Bu araç iyi amaçlar için kullanılırsa dünya iyi olurdu; kötü amaçlar için kullanılırsa da kötü olurdu. Paranın kötüye kullanılmasına izin veren bir düzende büyük toplumsal sorunların çıkması kaçınılmazdı. Nejat Bey'in zamanında yapay zekâ ve akıllı robotlar, küresel ısınma, iklim değişikliği henüz gündemimize girmemişti. İnsanlığın bekleyebileceği en büyük felaketler düşünülünce akla en başta doğa olayları, nükleer savaşlar veya salgın hastalıklar gelirdi. Nejat Bey'e göre ise, "paranın her şeyi satın alabildiği bir dünya düzeni" bunların hepsinden daha büyük bir felaketti.

Şimdi bulunduğumuz noktada bu kaygılar daha da büyük anlam kazanıyor. Son dönemlerde dünyada ortaya çıkan beklenmedik ekonomik, toplumsal ve siyasi gelişmelere bu açıdan bakarsak epeyce telaşlanmak için yeterli neden görürüz.

İnsanlığa refah kazandırmakta ve hayat standartlarını gelişmiş veya gelişmekte olan tüm ülkelerde iyileştirmekte en büyük yararı sağlamış olan kapitalizm, hastalık belirtileri gösteriyor. Hastalığın kökeninde ise paranın dizginlenemeyen gücü yatıyor.

Ancak konuya rüşvet ve yolsuzluğun yaygınlaşması, para gücüne sahip kişi ve kurumlara kuralların uygulanamaması gibi açılardan yaklaşmak bizi çok dar bir bakış açısına kilitler. Asıl sorun daha derinlerde... Kazananlarla kaybedenlerin birbirinden ayrılması ve bu ayırımın toplumlarda yarattığı gerginlikler kapitalizmin doğasında var. Gerçek tehlike, büyük mali kaynaklara hükmedenlerin tüm güç odaklarını ele geçirmeleri, hatta toplumu yönetenleri yönetecek güce ulaşmalarıdır.

"Parasal güç eşittir siyasal güç" denklemi tarih boyunca toplum düzenini zorlamıştır; ancak bu denklemin doğal sonuçları ile mücadeleyi bir kenara bırakırsak dünyada tırmanan sorunlara hiç şaşmamalıyız. Ekonomik gücün siyasi gücü pekiştirdiği, artan siyasi gücün parasal gücü, gelir ve servet eşitsizliğini daha da artırdığı korkunç döngü hiç kuşkusuz kapitalizmin de, demokrasinin de sonunu getirecek potansiyele sahiptir.

Altın Yumurtlayan Tavuğu Kesmek

Kapitalizmin refah yaratmaktaki eşsiz başarısının ardında, insanın içindeki girişimcilik dürtüsünden, para kazanma arzusundan yararlanarak üretimi artırması yatıyor. Bu sistemin işleyebilmesi için "olmazsa olmaz" önkoşul ise sağlıklı bir rekabet ortamının varlığı... Oyunun kurallarının daha yenilikçi, daha verimli, daha üretken, daha başarılı kuruluşların rekabette öne çıkmasına izin vermesi gerekiyor. Yeni oyuncuların yarışa katılmasında engel yaratan, başarısızları yarışın dışına çıkaramayan, siyasi bağlantıları nedeniyle bazı oyunculara avantajlar sağlanmasına izin veren, vergisini veren ile vermeyeni birbirinden ayıramayan, kurallara uymayanları sağlam bir hukuk düzeniyle zamanında ve etkin biçimde cezalandıramayan sistemler, hem kapitalizmin zenginlik yaratan mekanizmasını hem de demokrasinin işleyişini bozuyor. Girişim özgürlüğüne ve rekabette fırsat eşitliğine dayanan kapitalizm ile demokrasi arasında akrabalık ilişkileri çok yakın. Kapitalizmin sağlıklı işleyişi, demokratik rejimlerin şeffaflığına ve topluma hesap verme kurallarına sıkı sıkıya bağlı.

Saving Capitalism [Kapitalizmi Kurtarmak] adlı kitabında, Bill Clinton'ın ilk kabinesinde çalışma bakanlığı yapmış olan Prof. Robert B. Reich, piyasaların doğada var olan düzenler olmadıklarını, insanlar tarafından tasarlandıklarını vurguluyor. Gerçekten tüm piyasaların işleyişi bir dizi yasa, kural ve uygulama ilkeleriyle belirleniyor. O nedenle, "her şeyi piyasaların dengesine bırakmak", otomatik olarak toplumun ve ekonominin yararına sonuçlar getirmesi beklenen bir sihirli mekanizmaya her şeyi teslim etmek anlamına geliyor. Piyasaları düzenleyen kuralların kimler tarafından, nasıl belirlendiği son derece önemli. Bu yetkileri ellerinde tutanlar tüm mekanizmayı kendi yararları doğrultusunda çalışacak biçimde kurgulayabiliyorlar.

Bu saptamanın, hepimizde serbest piyasa ekonomisinin geleceğine ilişkin kötümserlikten çok iyimserlik yaratması gerekir. Demek ki sistemin sağlığını kaybetmesi, kontrolümüzün tümüyle dışında çalışan engellenemez bir doğa yasasının sonucu değil. Akılcı düzenlemelerle kaynakların sadece güç sahibi odaklara akması önlenebilir, piyasalar tüm toplumun yararına çalışacak şekilde tasarlanabilir ve işletilebilir.

Özel girişimi dışlayan sistemlerin toplumlara yarar getirmediğini artık öğrenmiş olmamız gerekiyor. Toplumları yönetenlerden beklenen, tarihten bazen ders alabildiğimizi kanıtlayarak, serbest piyasa ekonomisini daha geniş toplum kesimlerinin yararına işletecek arayışlara yönelmeleridir. Nejat Eczacıbaşı'nın 1929 bunalımını anlatırken sözünü ettiği, "durumu kavgaya bırakmayan, sorunu köklü biçimde değerlendiren, kapitalizmi eleştirenlere 'hıyanet' damgası vurmayan, ortadaki eleştirileri anlamaya çalışan, akıllı kişilere"[149] en az o zamanki kadar ihtiyaç var.

"Akıllı kişiler", mutlaka bir gün sisteme çekidüzen vermek için yeni reformları gündeme getirecekler. Şansımız varsa, bu reformlar dengeler daha da bozulmadan, yeni krizler yaşanmadan yapılacak. Çok büyük olasılıkla yeni düzenlemeler, küresel şirketlerin gücünü dengeleyecek toplumsal örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesini amaçlayan önlemler içerecek.

Ahbap çavuş kapitalizminin önlenmesi, ayrıcalıklı kişi ve kurumların ortaya çıkmasını zorlaştıran şeffaflık ortamının korunması, kayıt dışı ekonominin küçültülmesi, sağlıklı rekabet koşullarının sürdürülmesi, ancak özel kesimin ve iş insanlarının desteğini yanına alabilen siyasetçiler tarafından gerçekleştirilebilir. Ayrıca bunların başarılmasından uzun dönemde en fazla yararı sağlayacak olanlar da yine iş insanlarıdır. O nedenle bu reformların gerçekleşmesi için seslerini en fazla yükseltmeleri ve ısrarlı olmaları gerekenler de iş insanlarıdır. Kısa vadeli çıkarları korumak güdüsüyle iş insanları bu reformların önünde direnirlerse, kapitalizm denen altın yumurtlayan tavuğu kesmiş olacağız ve onunla birlikte demokrasiyi de kaybetmemiz kaçınılmaz olacak.

Kapitalizmin sağlığa kavuşturulması gerekiyor. Kapitalizmi kapitalistlerden kurtarmak görevi ise, genç kuşakların iş insanlarına ve siyasetçilerine düşüyor. "Onlar da solcu oldular" suçlamasından korkmadan kolları sıvamak zorundalar - aksi halde en büyük bedeli onlar ödeyecekler.

Karanlığı Yenmek İçin

Gelişmelerin yönünü görerek harekete geçen iş insanlarının sayısı gün geçtikçe artıyor. Özellikle çok ortaklı şirketlerde kısa vadeli performans beklentilerinin kuruluşların üzerinde yarattığı baskılarla uzun dönemde verdikleri zararlar giderek daha fazla tartışılıyor.

6,3 trilyon ABD doları tutarında bir varlık fonunu yöneten, dünyanın en büyük yatırım şirketi BlackRock'ın CEO'su Larry Fink, şirketin 30. kuruluş yıldönümü nedeniyle 2018'de CEO'lara yazdığı mektupta

başyöneticilere sorumluluklarını hatırlatıyor: Uzun vadeli stratejilerini net olarak açıklayamayan kuruluşlar, bu baskılara zemin hazırlıyor. İnsanlar şirketlerin toplumsal amaçlara hizmet etmesini giderek artan ölçüde bekliyor. Topluma nasıl değer katacağını anlaşılır ve inanılır biçimde belirleyemeyen şirketler, çok net ve açık olan kısa vadeli getiri beklentilerine boyun eğmek zorunda kalıyor. Almanya'nın milli gelirinden daha büyük bir fonu işleten yatırım kuruluşunun başyöneticisi, şirketlere sadece kâr peşinde koşmamaları, topluma katkıda bulunmaları için çağrıda bulunuyor.[150]

Başka bir dünya devinin, gıda ve kişisel bakım ürünleri şirketi Unilever'in CEO'su Paul Polman ise, çok farklı ve yeni bir ekonomik modele ve iş modeline ihtiyacımız olduğu görüşünde. Polman, "Şirketlerin asıl görevi topluma hizmet etmektir" diyor. "Yoksulluğun ve işsizliğin arttığı, iklim değişikliğinin geleceğimizi tehdit ettiği bir dünyada sağlıklı, güçlü kuruluşlara sahip olmamız mümkün değildir."[151]

"Kapsayıcı Kapitalizm" hareketini başlatan bir grup iş dünyası liderine göre ise kapitalizmin aslında köklerine dönmesi gerekiyor.[152] Kapitalizmin ancak etik ilkelerle birlikte yaşadığı ve toplumsal duyarlılık taşıdığı sürece toplumlara refah getirebileceğini bize öğreten, kapitalizmin "babası" sayılan Adam Smith'den başkası değildi. Adam Smith, asıl şöhretini borçlu olduğu *Ulusların Zenginliği* (*The Wealth of Nations*) adlı kitabından önce yazdığı *Ahlaki Duygular Kuramı* (*The Theory of Moral Sentiments*) başlıklı eserinde toplumların ayakta kalabilmesi için, insanın doğasında bulunan ahlaki düşüncenin, adalet ilkelerinin ve toplumsal bağların yaşamsal önemini ortaya koymuştu. Ancak özellikle 1970'lerden itibaren, hissedarların dışındaki tüm toplumsal paydaşların şirketler tarafından denklemin dışına itildiği bir döneme girdik. Üç ayda bir raporlanan kâr rakamlarıyla hissedar beklentilerini karşılamak en büyük öncelik olarak tüm amaçların önüne geçti.

Şirketlerin kısa ve uzun dönemli amaçları arasında daha sağlıklı dengeler kurma arayışları, özellikle 2007-2008 krizinden sonra yoğunlaştı. Ayrıca şirketlerin, toplum ve doğal çevre de dahil olmak üzere tüm paydaşları üzerindeki etkilerinin ölçülmesi ve dengelenmesi gerektiği görüşü giderek daha fazla taraftar kazanıyor. Bu çalışmalar şirketlerin performans ölçüm ve finansal raporlama yöntemlerinde yeni modelleri gündeme getirecek gibi görünüyor.

Dünyada tüm şirketlerin, hatta şirketlerin çoğunluğunun veya önemli bir bölümünün, güçlenen sosyal sorumluluk bilincinin etkisi altında olduğunu, tüm iş insanlarının iş modellerini sürdürülebilirlik ilkelerine uyarlamak için çabalara giriştiklerini düşünmek hayalcilik olur. Küresel

Peter Drucker Forumu'nun başkanı Richard Straub, "Toplumda değişimi sağlayan toplumsal hareketlerdir. Toplumsal hareketleri sosyal eylemciler veya öğrenciler kadar iş insanları da başlatabilir. İş dünyasında sosyal sorumluluk ancak bir toplumsal harekete dönüşürse sonuç verecektir" diyor.[153]

Halen bu noktadan epeyce uzakta bulunuyoruz. Bazen değişimin yavaşlığı karşısında da hayrete düşüyoruz. Bir zamanlar sigara üreticilerinin doktor kılığında aktörleri TV reklamlarına çıkarıp onların ağzından sigaranın zararlı olmadığını savunduklarını hatırlayanlar vardır. Şimdi aynı yöntemlerin, sözde bilim insanlarını ekrana çıkararak iklim değişikliğinin zararlı olmadığını savunmaya çalışan şirketler tarafından kullanıldığını görünce önümüzdeki yolun ne kadar uzun olduğunu anlıyoruz.

Çağımızın ünlü sosyal filozofu ve yöneticilik alanın önde gelen düşünürü Charles Handy'nin bizlere çağrısı son derece anlamlı: "Büyük insanlardan büyük vizyonlar beklemekten vazgeçelim. Onlardan çok fazla yok. Karanlıkta hepimiz küçük ateşlerimizi yakalım."[154]

Lider

1990'lı yılların başlarında, siyaset tarihimizin gördüğü en büyük siyasi liderlerden Süleyman Demirel'i ziyarete gitmiştim. Sohbetimiz sırasında bana, "En önemlisi insanlara umut vermektir" demişti.

O zaman çok sıradan bir söz olarak dinlediğim bu cümlenin hayatımda aldığım en anlamlı liderlik derslerinden biri olduğunu sonradan fark ettim.

Lider, değişimi sağlayan insandır; bir kurumu, bir grup insanı, bir toplumu, bazen de dünyayı bir yerden alır, bambaşka bir noktaya getirir. Övgü alır, eleştirilir, sevilir, nefret edilir, hakarete uğrar, yerden yere vurulur, omuzlar üzerinde taşınır. Değişimden herkes hoşlanmaz; beğenen de olur, karşı çıkan da... Sonunda kararı zaman ve tarih verir. Değişimin ardından bazen büyük zaferler gelir, refah gelir, zenginlik gelir; bazen de büyük felaketler gelir. Her lider değişimi kendine özgü yöntemlerle gerçekleştirir, kendi kişiliği bu yöntemlere yansır. Yakıp yıkan liderler de vardır; her tuttuğunu altın eden, mutluluk dağıtan liderler de... Taş kalpli liderler de vardır, iyilik timsali liderler de...

Ama bir özellik tüm liderleri birleştirir: Hepsi insanlara umut verir. Çünkü insanlar ancak kendilerine umut veren önderlerin peşinden giderler. Winston Churchill, "Size kan, ter ve gözyaşından başka hiçbir şey vaat etmiyorum" derken bile, Alman uçaklarının bombardımanı altındaki İngilizlere aslında umut veriyordu.

Her iş insanının her şeyden önce bir lider olduğunu hatırlayalım. Yönettikleri insanlar onlardan değişimi gerçekleştirmelerini bekler. İş insanı ileriye umutla bakan ve umut veren insandır. Zaten işi geleceğe yatırım yapmak olan insanın geleceğe umutsuzluk ve karamsarlıkla bakması mümkün olabilir mi?

Liderlik konusunda beni en çok etkileyen söz, ABD'li iş insanı ve yazar Max De Pree'nin saptamasıdır: "Liderin ilk görevi gerçekliği tanımlamaktır. Son görevi teşekkür etmektir. İkisi arasında lider bir hizmetkârdır."[155]

İş dünyasının liderlerinin sorumluluk üstlendikleri her alanda sorunlara nasıl yaklaşmaları gerektiğini bu sözler çok güzel anlatıyor.

Sorunların kökündeki olgular çoğu zaman söylentiler, maksatlı saptırmalar, efsaneler, yanlış izlenimler, hayaller arasında gizlenmiştir. Sis perdelerini aralamadan, araştırma yapmadan, buzdağının suyun altında kalan kısmına bakmadan, sorunları her yönüyle kavramadan onları çözmeye kalkışmanın anlamı yoktur. Lider, işine bu olguları anlayarak ve anlatarak başlamak zorundadır. Hedefleri gerçekçi görünmeyebilir, ama koşulları tanımlarken lider gerçekçilikten ayrılamaz. Lider bir hayal dünyasına doğru yol alabilir, ama hayali bir dünyadan yola çıkamaz.

Küresel Çözümler Bekleyen Küresel Sorunlar

Sanayimizin kurucu liderlerinin yaşadığı dünya bugünle karşılaştırıldığında, sanki başka bir gezegendi. O zamanlar dünyanın geleceğine ilişkin büyük bir iyimserlik hâkimdi. Özgürlükçü demokrasi ve pazar ekonomisi tüm dünyaya refah ve barış getirecekti. Bilim ve teknolojideki gelişmelerle, her geçen gün yeni hastalıklar alt edilecek, yaşam kolaylaşacak, refah yaygınlaşacak, yoksulluk sona erecekti. Türkiyemizin tek eksiği ise, sağlıklı bir eğitim sistemi ile akılcı ekonomi politikalarıydı. Geçmişte eşsiz atılımları gerçekleştirmiş olan ülkemiz, demokrasinin çocukluk hastalıklarını atlattığı zaman tüm dünyada yıldız gibi parlayan bir ülke olacaktı.

Böyle bir ortamda bizler, babalarımızın kuşağından, toplumsal sorumluluğun bir halkla ilişkiler projesi, bir reklam ve tanıtım faaliyeti olmadığını öğrendik.

Onlar, "Ülkemizin her sorunu bizim sorunumuzdur" dediler.

Hangi sorun öne çıksa, "bir şey yapmak lazım" diye masaya oturdular.

Hepsi, kendi üsluplarıyla ve kendi sözcükleriyle, "Yurdumuzdan aldığımızı yurdumuza verelim", "Ülkemiz varsa biz de varız", "Toplumumuzun varlığını artırmak için çalışıyoruz" diyerek sorumluluk anlayış-

larını dile getirdiler. "Siz kendi işinize bakın" diyenlere gülümsemeyle karşılık verdiler.

Şimdi artık farklı bir dönemde yaşıyoruz. En azından yakın bir gelecekte özgürlükçü demokrasinin tüm dünyada benimseneceğinden o kadar emin değiliz. Serbest pazar ekonomisinin, birçok ülkede uygulandığı biçimiyle, sürdürülemeyecek büyük dengesizlikler yaratmasından endişe ediyoruz. Dünya barışını güvencede görmüyoruz. Teknolojideki gelişmelerin gelecekte sadece iyi şeyler getireceği konusunda ciddi kuşkularımız var.

Toplumların binyıllardır çözmeye uğraştıkları en temel sorunların gerçekte hâlâ çözülmemiş olduğunu görüyoruz: "Toplumlar nasıl yönetilmeli? Kaynaklar nasıl paylaşılmalı?"

Türkiyemizin sorunlarının da ekonominin yönetiminden ibaret olmadığını, en derin toplumsal sorunlarımızın aslında hâlâ çözüme kavuşmamış olduğunu anlıyoruz.

Karşımızda küresel çözümler bekleyen büyük küresel sorunlar var.

Biz artık, "Dünyanın bütün sorunları bizim sorunumuz. Bu sorunların bütün paydaşları bizim ortaklarımız" demek zorundayız. Tabii kendi ülkemizin sorunlarını göz ardı etmeden...

Rehberimiz, "Dalgacı Mahmut"

Gerçekliği tanımlayarak yola çıkacağız. Hep umutlu olacağız, umut vereceğiz. Hep iyimseriz, çünkü iş insanıyız.

Şakacı bir yazar, "Kötümser insan, tecrübe kazanmış iyimser insandır" diyor.

Bir başkası da, "İyimserlik iyidir, hoştur ama," diyor, "insanlar dünyada olup bitenden habersiz olduğunuzu düşünür."

Varsın öyle olsun... Bizi dünyada olup bitenden habersiz zannetsinler - biz yine de iyimserliğimizi koruyacağız.

"Gelecek nesiller..." bir gün gelecekler! Ve bugünkünden daha güzel bir dünya bulacaklar. O dünyada iş insanının büyük emeği olacak.

Bize düşen işleri, Orhan Veli'nin Dalgacı Mahmut'undan esinlenerek söylersek:

Gökyüzünün rengi soldu, maviye boyanacak...
Deniz yırtıldı, dikilecek...

Bunlar bizim işimiz, gücümüz.

Yapacak çok iş var...

DİPNOTLAR

1 *Türkiye'de Çalışma Yaşamı ve Mesleklerin İtibarı Araştırması* *http://turkeyses.net/wp-content/uploads/2015/05/Türkiye-Mesleki-İtibar-Skalası-Sunumu-Son.pdf*

2 *International Standard Classification of Occupations* [Uluslararası Standart Meslek Sınıflandırması] *http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/*

3 *http://tusiad.org/tr/tum/item/1797-turkiyede-demokratiklesme-perspektifleri*

4 G. W. F. Hegel, *Vorlesungen über die Philosophie der Weltgeschichte* [Dünya Tarihi Felsefesi Üzerine Dersler], Cilt 1, Hamburg, 1994, s. 19.

5 *Fight Over Values Risks a "European Civil War", Macron Says* [Macron'a Göre Değerler Kavgası Bir "Avrupa İç Savaşı" Riskine Yol Açar] *https://www.nytimes.com/2018/04/17/world/europe/macron-european-parliament-strasbourg.html*

6 *TÜSİAD Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu 2002* *http://www.rdbe.com.tr/e-yonetisim/yonetisim/tusiad.pdf*

T.C. Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkeleri 2003 *http://www.ecgi.org/codes/documents/kyy_tr.pdf*

7 Nejat Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul, 1982, s. 77.

8 Yaşar Aksoy, *Bir Kent, Bir İnsan*, İstanbul, 1986, s. 312.

9 Nejat Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul, 1982, s. 168.

10 *http://www.worldvaluessurvey.org/WVSOnline.jsp?WAVE=5&COUNTRY=337*

11 Ichak Adizes, *Corporate Lifecycles* [Kurumsal Yaşam Döngüleri], New Jersey, 1988.

12 *World Bank GDP Ranking 2017* [Dünya Bankası GSYH Sıralaması] *https://knoema.com/nwnfkne/world-gdp-ranking-2017-gdp-by-country-data-and-charts*

13 Satınalma gücü paritesi, belli bir ülkede elde edilen gelirle o ülkede satın alınabilecek belli bir mal ve hizmet sepetinin, dünya ortalaması bir fiyattan değerini gösterir.

14 *IMF World Economic Outlook Database April 2017* [Uluslararası Para Fonu Dünya Ekonomik Görünümü Veri Tabanı Nisan 2017] *https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/01/weodata/index.aspx*

15 *UNDP 2016 Human Development Report* [Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı 2016 İnsani Gelişme Raporu] *http://hdr.undp.org/en/2016-report*

16 *http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist*

17 *TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri, Aralık 2017* *http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27783*

18 *World Economic Forum Global Competitiveness Index 2017-2018* [Dünya Ekonomik Forumu Küresel Rekabetçilik Endeksi] *http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/at-a-glance-global-competitiveness-index-2017-2018-rankings/*

19 *http://fortune.com/global500/*

20 *World Intellectual Property Indicators 2017* [Dünya Fikri Mülkiyet Göstergeleri 2017] *http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2017.pdf*

21 *The World Bank, High-technology exports (% of manufactured exports) 2017* [Dünya Bankası, Yüksek teknolojili ihracat (imalat ihracatı içinde yüzdesi)] *https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS*

22 *http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9587-21-yuzyila-dogru-turkiye-gelecege-donuk-bir-atilim-stratejisi*

23 *http://tusiad.org/tr/tum/item/1797-turkiyede-demokratiklesme-perspektifleri*

24 Nejat Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul, 1982, s. 48-49.

25 *Age*, s. 49-50.

26 *Age*, s. 116-117.

27 *Age*, s. 117.

28 Nejat Eczacıbaşı, *İzlenimler, Umutlar*, İstanbul, 1994, s. 96.

29 Daron Acemoğlu ve James Robinson, *Ulusların Düşüşü* (*Why Nations Fail*), çev. Faruk Rasim Velioğlu, İstanbul, 2015.

30 *http://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2017/03/ERG_PISA-2015-DEĞERLENDİRMESİ.pdf*

31 Bkz. Michael Jacobs, Mariana Mazzucato (ed.), *Rethinking Capitalism: Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth* [Kapitalizmi Yeniden Düşünmek: Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme İçin Ekonomi ve Politika], New Jersey, 2016.

32 Bkz. Dani Rodrik, *One Economics, Many Recipes: Globalization, Institutions, and Economic Growth* [Bir Ekonomi, Birçok Reçete: Küreselleşme, Kurumlar ve Ekonomik Büyüme], New Jersey, 2007. Ayrıca makaleleri için bkz.: *https://drodrik.scholar.harvard.edu/research-papers*

33 Bkz. B. Greenwald, J. E. Stiglitz, *Industrial Policies, the Creation of a Learning Society, and Economic Development* [Sanayi Politikaları, Öğrenen Bir Toplumun Yaratılması ve Ekonomik Kalkınma] *http://cgt.columbia.edu/wp-content/uploads/2014/01/Industrial-Policies-the-Creation-of-a-Learning-Society-and-Economic.pdf*

34 *The World Bank, Turkey's Transitions, December 2014* [Dünya Bankası, Türkiye'nin Dönüşümleri, Aralık 2014] *http://documents.worldbank.org/curated/en/507871468306558336/pdf/90509-v2-REVISED-P133570-PUBLIC-Box393190B.pdf*

35 *Is Turkey going back to square one after 40 years?* [Türkiye 40 yıl sonra yeniden ilk kareye mi dönüyor?], *Hürriyet Daily News*, 20 Ocak 2018.

36 Dünya Ticaret Örgütü'nün verilerine göre 1980 yılında toplam ihracatı 2,8 milyar ABD doları olan Türkiye, 2017 yılı sonunda 157 milyar ABD dolarını aşmış; aynı dönemde küresel ihracat hacmi 2 trilyon ABD dolarından, 17,7 trilyon ABD dolarına yükselmiştir.

37 1980 sonrası 30 yıllık periyotta küresel sanayi üretim sarkacı, ucuz emeğin peşinden, batıdan doğuya, gelişmekte olan ülkelere kaymıştır. 24 Ocak 1980 kararları ile dışa açılmamızın başlamasının üzerinden on yıl geçtiğinde yüksek teknolojili sanayi ihracatının toplam ihracatımızdaki payı yüzde üç düzeyinde iken, bugün hâlâ yüzde üç-dört dar bandı içerisindedir. 2016 yıl sonu itibariyle yüksek teknolojili ürün ihracatı sıralamasında dünyada 102. sıradayız. Bizle aynı dönemde, sanayi üretiminde benzer teknoloji yoğunluğu ile yola çıkan Güney Kore'de bugün yüksek teknolojili sanayi ihracatının toplam ihracatındaki payı yüzde 27 düzeyindedir. Güney Kore, 2016 yıl sonu itibariyle yüksek teknolojili ürün ihracatı sıralamasında dünyada 11. sıradadır. Bkz. *The World Bank, High-technology exports (% of manufactured exports)* 2017 [Dünya Bankası, Yüksek teknolojili ihracat (imalat ihracatı içinde yüzdesi)] *https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS*

38 *The planet just had its hottest 4 years in recorded history.* [Gezegen kaydedilen tarih boyunca en sıcak dört yılını yaşadı.] *https://www.washingtonpost.com/news/energy-environment/wp/2018/01/18/2017-was-among-the-planets-hottest-years-on-record-government-scientists-report/?utm_term=.36380743d679*

39 Rachel Carson, *Sessiz Bahar* (*Silent Spring*), çev. Çağatay Güler, İstanbul, 2004.

40 Blue Marble - Image of the Earth from Apollo 17 [Mavi Bilye - Apollo 17'den Yeryüzünün Görüntüsü] *https://www.nasa.gov/content/blue-marble-image-of-the-earth-from-apollo-17*

41 Earth as 'Pale Blue Dot' ['Soluk Mavi Nokta' olarak Yeryüzü] *https://photojournal.jpl.nasa.gov/catalog/PIA00452*

42 1.2 million galaxies in 3D [Üç Boyutlu 1.2 Milyon Galaksi] *http://earthsky.org/space/1-2-million-galaxies-in-3d*

43 Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers ve Williams W. Behrens III, *Ekonomik Büyümenin Sınırları (The Limits to Growth)*, çev. Kemal Tosun, İstanbul, 1978. Raporun İngilizcesi: *https://www.clubofrome. org/report/the-limits-to-growth/*

44 *Our Common Future* [Ortak Geleceğimiz] *http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm*

45 *The Global Gender Gap Report 2016* [Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu 2016] *http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2016/?doing_wp_cron=1520258229.4093179702758789062500*

46 *Boom and Bust 2017* [Yükseliş ve Çöküş 2017] *https://endcoal.org/global-coal-plant-tracker/reports/boom-bust-2017/*

47 *Enerji [D]evrimi - Türkiye'nin Sürdürülebilir Enerji Görünümü http://www.greenpeace.org/turkey/Global/turkey/report/2015/Enerji%20%5bD%5devrimi.pdf*

48 *Türkiye için Düşük Karbonlu Kalkınma Yolları ve Öncelikleri Raporu http://ipc.sabanciuniv.edu/new/turkiye-icin-dusuk-karbonlu-kalkinma-yollari-ve-oncelikleri-raporu/*

49 *How likely are you to live to 100?* [Yüz yaşına kadar yaşama şansınız nedir?] *https://www.theguardian.com/news/datablog/2011/aug/04/live-to-100-likely*

50 *Greenhouse gas concentrations surge to new record* [Sera gazı yoğunluğu yeni rekor seviyelere yükseldi] *https://public.wmo.int/en/media/press-release/greenhouse-gas-concentrations-surge-new-record*

51 *The Unfolding Tragedy of Climate Change in Bangladesh* [Bangladeş'te İklim Değişikliğinin Büyüyen Trajedisi] *https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/the-unfolding-tragedy-of-climate-change-in-bangladesh/*

52 *Flooding of Coast, Caused by Global Warming, Has Already Begun* [Küresel Isınma Nedeniyle Kıyılarda Seller Başladı] *https://www.nytimes.com/2016/09/04/science/flooding-of-coast-caused-by-global-warming-has-already-begun.html*

53 *Globally, People Point to ISIS and Climate Change as Leading Security Threats* [Küresel Boyutta DEAŞ ve İklim Değişikliği Önde Gelen Güvenlik Tehditleri Olarak Görülüyor] *http://www.pewglobal.org/2017/08/01/globally-people-point-to-isis-and-climate-change-as-leading-security-threats/*

54 *Why climate migrants do not have refugee status* [İklim göçmenleri neden sığınmacı statüsü alamıyor] *https://www.economist.com/blogs/economist-explains/2018/03/economist-explains-3?cid1=cust/ddnew/email/n/n/2018036n/owned/n/n/ddnew/n/n/n/ne/Daily_Dispatch/email&etear=dailydispatch*

55 *http://www.gam.gov.tr/files/nuray-eksi.pdf*

56 *Global non-linear effect of temperature on economic production* [Isınmanın ekonomik üretim üzerindeki küresel ölçekte doğrusal olmayan etkisi] *http://www.nature.com/articles/nature15725*

57 *http://www.kureselhedefler.org/hedefler/acliga-son/*

58 *Welcome to the Age of Climate Migration* [İklim Göçü Çağına Hoş Geldiniz] *https://www.rollingstone.com/politics/news/welcome-to-the-age-of-climate-migration-w516974?mc_cid=13525bf719&mc_eid=69b7d8204c*

59 *Solar has the brightest sustainable energy future. Here's why* [Güneş enerjisi en parlak sürdürülebilir enerji geleceğine sahip. İşte nedenleri] *https://www.weforum.org/agenda/2017/05/solar-has-brightest-sustainable-energy-future?utm_content=bufferb983c&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer*

60 *Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri* *http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html*

61 Nicholas D. Kristof, Sheryl WuDunn, *Gökyüzünün Yarısı* (*Half the Sky*), çevirenler: Filiz İnceoğlu Öztürk, Belgin Selen Haktanır Us, Elif Günay, Elif Ayla, İstanbul, 2013.

62 *Atatürk'ün Söylev ve Demeçleri*, c. II, Ankara, 1959, s. 85-86.

63 *İşgücü İstatistikleri Kasım 2017* *http://www.tuik.gov.tr/HbGetirHTML.do?id=27687*

64 *İstatistiklerle Kadın 2015* *http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21519*

65 *United Nations Women, Facts and figures: Leadership and political participation* [Birleşmiş Milletler Kadın, Sayılarla Gerçekler: Liderlik ve Siyasal Katılım] *http://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures*

66 *https://tccb.gov.tr/haberler/410/94769/cumhurbaskani-erdogan-kabinesini-acikladi*

67 *Highlights from the OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017 - The Digital Transformation: Turkey, November, 2017* [OECD Bilim, Teknoloji ve Sanayi Puan Tablosu 2017 - Dijital Dönüşüm: Türkiye, Kasım 2017] *https://www.oecd.org/turkey/sti-scoreboard-2017-turkey.pdf*

68 *Glass Ceiling Index* [Cam Tavan Endeksi] 2017 *https://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2018/02/daily-chart-10*

69 *İşgücü İstatistikleri Aralık 2017* *http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27692*

70 *3. İş Dünyasında Kadın Raporu II. Faz Sonuçları: Kadın İstihdamı, Sosyal Güvenlik & Sosyal Yardımlar, Ağustos 2017* *http://www.turkonfed.org/tr/detay/1429/3-is-dunyasinda-kadin-raporu-ii-faz-sonuclari-kadin-istihdami-sosyal-guvenlik-sosyal-yardimlar/*

71 *Dünya Kadınlar Günü'nde Kadına Bakış* *http://betam.bahcesehir.edu.tr/wp-content/uploads/2018/03/ArastirmaNotu223.pdf*

72 Drawdown, *Drawdown*, 2017 *http://www.drawdown.org/solutions*

73 *http://www.drawdown.org/solutions/women-and-girls/family-planning*

74 Paul Sabin, *The Bet* [*Bahis*], New Haven, 2004.

75 Paul R. Ehrlich, *Nüfus Bombası* (*The Population Bomb*), çev. Nurullah İ. Tolon, Ankara, 1976.

76 *Water Scarcity* [Su Kıtlığı] *http://www.fao.org/land-water/water/water-scarcity/en/*

77 *Antalya Isparta Burdur Denizli Kaş Platformu'nun araştırması* *http://www.milliyet.com.tr/son-50-yilda-36-gol-kurudu-gundem-1663828/*

78 *Deforestation* [Ormansızlaşma] *https://www.worldwildlife.org/threats/deforestation*

79 *How many species are we losing?* [Kaç canlı türünü kaybediyoruz?] *http://wwf.panda.org/about_our_earth/biodiversity/biodiversity/*

80 *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation* [Sürdürülebilirlik Neden Artık İnovasyonun Ana İtici Gücü] *https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation....*

81 *Amacımız doğrultusunda ilerlemek* *https://www.unilever.com.tr/sustainable-living/introduction-from-paul/*

82 Unilever, *LinkedIn Top Companies: Where the World Wants to Work Now* [LinkedIn Önde Gelen Şirketler: Dünya Artık Nerede Çalışmak İstiyor] sıralamasında 2016'da 8., 2017 yılında 15. sırada yer almaktadır. *https://lists.linkedin.com/2016/top-attractors/en/global https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-companies-2017-global-edition-daniel-roth/*

83 *UPS Figures Out the "Right Way" to Save Money, Time and Gas* [UPS Paradan, Zamandan ve Yakıttan Tasarruf için "Sağa Dönüş"ü Buldu] *http://abcnews.go.com/WNT/story?id=3005890&page=1*

84 *State of Responsible Business Report* [Sorumlu İş Dünyasının Durumu Raporu] *http://events.ethicalcorp.com/reports/SORB/*

85 *How Big Business Can Save the Climate* [Büyük Şirketler İklimi Nasıl Kurtarabilir] *https://www.foreignaffairs.com/articles/global-commons/2013-08-12/how-big-business-can-save-climate*

86 *An economy for the 99%* [%99 için Bir Ekonomi] *https://www.oxfam.org/en/research/economy-99*

87 Gernot Wagner & Martin L. Weitzman, *Climate Shock: The Economic Consequences of a Hotter Planet* [İklim Şoku: Daha Sıcak Bir Gezegenin Ekonomik Sonuçları], Princeton, 2015.

88 *Our Common Future* [Ortak Geleceğimiz] *http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm*

89 *Vizyon 2050 Türkiye Raporu* *http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/5141-vizyon-2050-turkiye*

90 *https://eclipse.gsfc.nasa.gov/SEgoogle/SEgoogle2001/SE2019Jul02Tgoogle.html*

91 *Doomsday Clock Moves Closer to Midnight, Signaling Concern Among Scientists* [Kıyamet Saati Gece Yarısına Yaklaşıyor, Bilim İnsanlarında Endişe Yaratıyor] *https://www.nytimes.com/2017/01/26/science/doomsday-clock-countdown-2017.html*

92 Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. [Bir Kuruluşun Sosyal Sorumluluğu Kârını Artırmaktır.], *The New York Times Magazine*, September 13, 1970 *https://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html*

93 Filantropi, bireylerin zamanlarını, uzmanlıklarını ve/veya varlıklarını toplumsal fayda yaratmak için, planlı ve stratejik bir şekilde, genellikle sivil toplum kuruluşları aracılığıyla gönüllü olarak vermeleri olarak tanımlanmaktadır. Türkçedeki hayırseverlik, iyilikseverlik ya da yardımseverlik kavramları bu tanımı tam olarak karşılamadığından, filantropi kelimesi tercih edilmiştir.

94 *https://www.edelman.com/trust2017/*

95 *http://www.tusev.org.tr/usrfiles/files/turkiyede_bireysel_bagiscilik_ve_hayirseverlik.pdf*

96 *https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision2050/Resources/Vision-2050-The-new-agenda-for-business*

97 *http://tesev.org.tr/tr/yayin/imam-hatip-liseleri-efsaneler-ve-gercekler/*

98 *https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/global%20themes/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_executive%20summary_september%202015.ashx*

99 *http://www.mckinsey.com.tr/arastirma-ve-yayinlarimiz/McKinseyWomenMatterTurkiye2016RaporSonuclariSunumu.pdf*

100 *www.isimgucumbudurbenim.com/mskrt*

101 *http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9131-turk-hur-tesebbus-konseyi*

102 *http://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9131-turk-hur-tesebbus-konseyi*

103 Can Dündar, *Bir Yaşam İksiri: Dr. Nejat F. Eczacıbaşı*, İstanbul, 2003, s. 88.

104 Nejat Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul, 1982, s. 104-105

105 *2017 Global Go To Think Tank Index* [Küresel Düşünce Kuruluşları Endeksi] *https://repository.upenn.edu/think_tanks/13/*

106 *The 20 most generous people in the world* [Dünyadaki En Cömert 20 İnsan] *http://www.businessinsider.com/most-generous-people-in-the-world-2015-10*

107 *https://twitter.com/jeffbezos/status/875418348598603776*

108 *Bill Gates: "Philanthropy Should Be Taking Bigger Risks Than Business"* [Bill Gates: "Filantropi İş Dünyasından Daha Büyük Riskler Almalı"] *https://www.huffingtonpost.com/2013/09/25/bill-gates-philanthropy_n_3988682.html*

109 Argüden Yönetişim Akademisi, *Katılımcı Demokrasi: STK'ları Güçlendirme Önerileri 2016* *http://argudenacademy.org/docs/content/ArgudenAkademi_KatılımcıDemokrasiSTKlariGuclendirmeOnerileri.pdf*

110 Erdal Yıldırım, *Az mı Gittik, Uz mu Gittik?,* İstanbul, 2017, s. 199.

111 *https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx*

112 *http://www.ziviz.de/projekte/ziviz-survey*

113 *https://www.dernekler.gov.tr/tr/AnasayfaLinkler/dernek-uye-sayilarinin-turkiye-nufusu.aspx*

114 *http://www.grameen.com/introduction/*

115 Bill Drayton, *Leading Social Entrepreneurs Changing the World* [Dünyayı Değiştiren Öncü Sosyal Girişimciler], Arlington, 2004.

116 UNDP, İstanbul Uluslararası Özel Sektör ve Kalkınma Merkezi, *Büyüyen Kapsayıcı Piyasalar-Türkiye'de Sosyal Girişimcilik Vakaları*, İstanbul, 2012 *http://www.iicpsd.undp.org/content/dam/istanbul/docs/Büyüyen-Kapsayıcı-Piyasalar-Türkiyede-Sosyal-Girişimcilik-Vakaları-2012.pdf*

117 Hülya Denizalp, *Toplumsal Dönüşüm Sosyal Girişimcilik Rehberi*, İstanbul, 2009.

118 Thomas L. Friedman, *Dünya Düzdür* (*The World is Flat*), çev. Levent Cinemre, İstanbul, 2006.

119 *https://www.abnamro.com/en/images/Documents/040_Sustainable_banking/080_Reporting/Newsletters/ABN_AMRO_Sustainable_Banking_Newsletter_2_-_February_2016.pdf*

120 Social Enterprise UK (Birleşik Krallık Toplumsal Girişim), *State of Social Enterprise Survey 2015* [Toplumsal Girişimin Durumu Raporu 2015] *https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=828443a9-2f80-4c2a-ab2b-81befed6ed05*

121 Kültür ve Turizm Bakanlığı Özel Ödülleri Töreni konuşması, Şubat 2017 *http://basin.kulturturizm.gov.tr/TR,173414/kultur-ve-turizm-bakanligi-ozel-odulleri-sahiplerini-bu-.html*

122 *http://www.yekon.org/public/yaratici-ekonomi-atolyesi-raporu.pdf*

123 Funda Lena, *Türkiye'de Kültürel Sektörlerin Ülke Ekonomisine Katkısı*, İstanbul, 2016 *https://kpy.bilgi.edu.tr/media/uploads/documents/2016/12/08/turkiyede-kulturel-sektorlerin-ulke-ekonomisine-katkisi.pdf*

124 *http://bulten.iksv.org/45_TR.pdf*

125 Şakir Eczacıbaşı, *Çağrışımlar, Tanıklıklar, Dostluklar*, İstanbul, 2010.

126 Hıfzı Topuz, *Kültürel Demokrasi ve Kültürel Hakların Savunulması*, M. Bağdatlı (yay. haz.), *I. Ulusal Kültür Kongresi: Demokrasi Kültürü ve Globalleşme, 3-5 Kasım 1997, İzmir*, İstanbul, 2006.

127 *Culture for Sustainable Development* [Sürdürülebilir Kalkınma için Kültür] *https://en.unesco.org/themes/culture-sustainable-development*

128 Richard Florida, *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Life, Community and Everyday Life* [Yaratıcı Sınıfın Yükselişi ve Çalışmayı, Hayatı, Topluluğu, Günlük Hayatı Dönüştürme Şekli], New York, 2002.

129 UNDP ve UNESCO, *Creative Economy Report. 2013. Special Edition. Widening Local Development Pathways* [Yaratıcı Ekonomi Raporu. 2013. Özel Baskı. Yerel Kalkınma Yollarını Genişletmek] *http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf*

H.K. Anheier, Y. R. Isar (ed.), *Cultural Expression, Creativity & Innovation* [Kültürel İfade, Yaratıcılık ve İnovasyon], London, 2010.

130 Daniel Pink, *The MFA is the New MBA* [Sanat Yüksek Lisansı Yeni MBA'dir] *Harvard Business Review*, Şubat 2004. Ayrıca yazarın *A Whole New Mind: Why Right-brainers Will Rule the Future* [Tamamen Yeni bir Zihin: Neden Sağ Beyinliler Geleceğe Hükmedecek] New York, 2005, kitabına bakılabilir.

131 Talât Sait Halman, *2000'li Yıllarda Dünyada ve Türkiye'de Kültürel Yaklaşımlar*, Evren Barın Egrik (yay. haz.), *Türkiye'de Kültür Politikaları, 26-28 Ekim 1998 Kültürel Açıdan Avrupa Birliğine Yaklaşım Sempozyumu Bildirileri*, İstanbul, 2006.

132 İsmail Cem, *Kültürel Açıdan Avrupa Birliğine Yaklaşım Sempozyumu Açılış Konuşması*, *Age*.

133 *https://goodcountry.org/index/results*

134 *http://haber.tobb.org.tr/ekonomikforum/2016/269/078_081.pdf*

135 Funda Lena, *Türkiye'de Kültürel Sektörlerin Ülke Ekonomisine Katkısı*, İstanbul, 2016 *https://kpy.bilgi.edu.tr/media/uploads/documents/2016/12/08/turkiyede-kulturel-sektorlerin-ulke-ekonomisine-katkisi.pdf*

136 *http://www.yekon.org/public/yaratici-ekonomi-atolyesi-raporu.pdf*

137 *World Cities Culture Report* [Dünya Şehirleri Kültür Raporu] 2015 *http://www.worldcitiesculturefo rum.com/assets/others/WCCF_Report_D2.pdf*

138 *Kültür Sanatta Katılımcı Yaklaşımlar raporu http://www.iksv.org/i/content/226_1_kultur-sanatta-katilimci-yaklasimlar-2017.pdf*

139 *İKSV kültür politikaları çalışmaları http://www.iksv.org/tr/kultur-politikalari-calismalari/politika-metinleri*

140 Şakir Eczacıbaşı, *Demokrasi Kültürü ve Globalleşme*, M. Bağdatlı (yay. haz.), *I. Ulusal Kültür Kongresi: Demokrasi Kültürü ve Globalleşme, 3-5 Kasım 1997, İzmir*, İstanbul, 2006.

141 Branko Milanovic, *Global Inequality: A New Approach for the Age of Globalization* [Küresel Eşitsizlik: Küreselleşme Çağı İçin Yeni Bir Yaklaşım], Cambridge, MA, 2016. Peter Temin, *The Vanishing Middle Class: Prejudice and Power in a Dual Economy* [Kaybolan Orta Sınıf: İkili Bir Ekonomide Önyargı ve Güç], Cambridge, MA, 2017. Keith Payne, *The Broken Ladder: How Inequality Affects the Way We Think, Live, and Die* [Kırık Merdiven: Eşitsizlik Düşünme, Yaşama ve Ölme Şeklimizi Nasıl Etkiliyor], New York, 2017. Chrystia Freeland, *Plutocrats: The Rise of the New Global Super-Rich and the Fall of Everyone Else* [Plütokratlar: Yeni Küresel Süper Zenginlerin Yükselişi ve Diğer Herkesin Düşüşü], New York, 2012.

142 *Unimate: The First Industrial Robot* [Unimate: İlk Sanayi Robotu] *https://www.robotics.org/joseph-engelberger/unimate.cfm*

143 *A Japanese AI program just wrote a short novel, and it almost won a literary prize* [Bir Japon Yapay Zekâ programı kısa roman yazdı, neredeyse bir edebiyat ödülü kazanıyordu] *https://www.digitaltrends.com/cool-tech/japanese-ai-writes-novel-passes-first-round-nationanl-literary-prize/#:ImWbqJ3mxaqMCA*

144 *You Will Lose Your Job to a Robot - and Sooner Than You Think* [İşinizi Bir Robota Kaptıracaksınız - Hem de Düşündüğünüzden Daha Çabuk] *https://www.motherjones.com/politics/2017/10/you-will-lose-your-job-to-a-robot-and-sooner-than-you-think/*

Robots threaten 15m UK jobs, says Bank of England's chief economist [İngiltere Merkez Bankası Ekonomistine Göre, Robotlar Birleşik Krallık'ta 15 Milyon İşi Tehdit Ediyor] *https://www.theguardian.com/business/2015/nov/12/robots-threaten-low-paid-jobs-says-bank-of-england-chief-economist*

145 *A basic income for everyone? Yes, Finland shows it really can work* [Herkes İçin Temel Gelir? Evet, Finlandiya İşe Yarayabileceğini Gösteriyor] *https://www.theguardian.com/commentisfree/2017/oct/31/finland-universal-basic-income*

146 Güven Sak, *Cambridge Analytica bana Prokrustes'i hatırlatıyor doğrusu* *http://www.tepav.org.tr/tr/blog/s/6158/Cambdrige+Analytica+-bana+Prokrustes___i+hatirlatiyor+dogrusu*

147 Questioning Our Human Future [İnsan Geleceğimizi Sorgulamak] *https://www.youtube.com/watch?v=GhF7Skyx0F8*

148 Faruk Eczacıbaşı, *Daha Yeni Başlıyor*, İstanbul, 2018.

149 Nejat Eczacıbaşı, *Kuşaktan Kuşağa*, İstanbul, 1982, s. 49.

150 *Larry Fink's Letter to CEO's* [Larry Fink'in CEO'lara Mektubu] *https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter*

151 *The Opportunity of Sustainability* [Sürdürülebilirlik Fırsatı] *https://hbr.org/2017/11/the-future-economy-project-qa-with-paul-polman*

152 *https://www.inc-cap.com/about-us/*

153 *Socially Responsible Business Can Only Succeed If It Becomes a Movement* [Sosyal Sorumlu İş Dünyası Ancak Bir Harekete Dönüşürse Başarılı Olabilir] *https://hbr.org/2018/03/socially-responsible-business-can-only-succeed-if-it-becomes-a-movement*

154 Charles Handy, *The Age of Paradox* [Çelişki Çağı], Cambridge, MA, 1995.

155 Max De Pree, *Leadership Is an Art* [Liderlik Bir Sanattır], New York, 2004.

TEŞEKKÜR

Yolculukların en güzeli dostlarla birlikte yapılan ve yeni dostlar kazandırandır. Bu kitabın yazılışı benim için böyle bir yolculuk oldu.

İş yaşamımın ayrılmaz parçaları olan, ilgi duyduğum alanlarda yaptığımız söyleşiler benim için eşsiz bir öğrenme süreciydi. Söyleşi ortaklarım sayesinde yepyeni bilgiler ve bakış açılarıyla karşılaştım, bazı eski dostlarımla keyifli tartışmalar yapma fırsatını buldum, ülkemizin genç ve parlak akademisyenlerini tanımanın mutluluğunu yaşadım. Kitabın kapağında her ne kadar sadece benim adım yazılıysa da, aslında bu kitap Fikret Adaman, Yılmaz Argüden, Ali Çarkoğlu, Jale Nejdet Erzen, Refet Gürkaynak, Hasan Bülent Kahraman, Işık Özel, Hande Paker, Murat Üçer ve Özlem Yıldırım-Öktem ile yaptığım söyleşilerle anlam kazandı. Katılımları ve çok değerli katkıları için teşekkür ediyorum.

Yayın Kurulumuzun üyeleri Zülfü Dicleli ve Soli Özel, projenin başından sonuna kadar her adımda beni görüş ve eleştirileriyle aydınlattılar, bana motivasyon ve cesaret verdiler, karşılaştığımız birçok sorunun çözümünü sağladılar. Bu projede onların bilgi ve deneyim birikimini yanıma alabildiğim için kendimi çok şanslı hissediyorum.

Çok uzun süreler birlikte çalıştığım Füsun Gençsü, Paul McMillen ve Alp Orçun benimle beraber rotamızı çizdiler, ilerlediğimiz yönü denetleyen bir pusula oldular.

Editörümüz Necmi Zekâ, titizliği ve sabrı ile sadece teşekkürü değil, büyük bir tebriği de hak eden bir çalışma yaptı.

Başta yönetim kurulu üyesi ve genel müdür Tülay Güngen olmak üzere Yapı Kredi Yayınları'nın tüm mensuplarıyla yaptığımız olağanüstü uyumlu işbirliği, bu kurumumuzun yayın dünyamızdaki seçkin yerinin nedenlerini daha iyi anlamama olanak verdi.

Değerli Bülent Erkmen hocamız, her zaman olduğu gibi, bir tasarım çalışmasından çok daha fazlasını içeren katkılarla projeye destek oldu.

Kitabın taslağını okuyan dostlarım, çalışma arkadaşlarım ve ailemizdeki en yakınlarım bana görüşlerini bildirdiler, bazıları bir metin taslağının kitaba dönüşmesi sürecinde çözülmesi gereken binbir ayrıntı ile uğraştılar. İlkay Yıldırım Akalın, Asaf Savaş Akat, Simhan Savaşçın Başaran, Esra Eczacıbaşı Coşkun, Arzu Çakır, Levent Çalıkoğlu, Devrim Çubukçu, Emre Eczacıbaşı, Faruk Eczacıbaşı, Oya Eczacıbaşı, Atalay Gümrah, Erdal Karamercan, Berk Kocaman, Okşan Atilla Sanön, Görgün Taner ve Cem Tanrıkılıcı'nın katkıları olmasaydı kitabımızdaki eksik ve hatalar çok daha fazla olurdu.

Hepsine içtenlikle teşekkür ediyorum.

Baş editörlük görevini üstlenen arkadaşım Deniz Kirazcı, son iki seneyi bu kitabın her satırını nefesiyle içine çekerek yaşadı. Kitabımızın bestecileri ben ve söyleşi ortaklarım isek, orkestra şefi de Deniz Kirazcı'dır. Tüm emeklerin ve yaratıcı katkıların için, sağ olasın Deniz Hoca!

SÖYLEŞİ ORTAKLARI

Fikret Adaman

Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden lisans ve yüksek lisans; Manchester Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nden doktora derecelerini aldı. Halen Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü'nde profesör olarak çalışmaktadır. Çalışma alanları çevre politikaları, kamu maliyesi, iktisadi düşünce tarihi ve Türkiye'nin ekonomi politiğidir. Makalelerinin yayımlandığı dergiler arasında *Antipode, Cambridge Journal of Economics, Conservation Letters, Development and Change, Ecological Economics, Energy Policy, Environmental Politics, New Left Review* ve *Voluntas* bulunmaktadır.

Editörleri arasında yer aldığı *Neoliberal Turkey and its Discontents* [Neoliberal Türkiye ve Hoşnutsuzları] en son yayımlanan kitabıdır. 2009 yılından bu yana Avrupa Konseyi'ne Türkiye'nin sosyal politikaları üzerine uzman olarak hizmet vermektedir. 2016 yılından bu yana ise UN Sustainable Development Network Solutions (Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Ağı Çözümleri) Türkiye ayağına bakmaktadır.

Yılmaz Argüden

Kitapları ve makaleleri birçok dilde yayımlanan Argüden, International Finance Corporation (IFC), Kurumsal Yönetişim Grubu Danışma Kurulu üyeliği ve OECD Business Industry Advisory Committee (BIAC) Kamu Yönetişim Komitesi başkan yardımcılığı gibi pek çok uluslararası görev üstlendi. Rothschild Yatırım Bankası'nın Türkiye yönetim kurulu başkanlığının yanı sıra kariyeri boyunca çeşitli ülkelerde 50'yi aşkın şirketin yönetim kurullarında görev aldı. Ulusal Ağlar Danışma Kurulu başkanı seçildiği UN Global Compact yönetim kurulunda görev aldı. Faaliyetlerini Boğaziçi Üniversitesi Vakfı bünyesinde yürüten, kâr amacı gütmeyen Argüden Yönetişim Akademisi'ni kurdu. KalDer başkanlığı sırasında Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattı. Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Özel Sektör Gönüllüleri Derneği, Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği (BÜMED), TESEV, Türk-Amerikan ve Türk-Kanada iş konseyleri gibi birçok sivil toplum kuruluşunun kuruculuğunu ve/veya liderliğini üstlendi. Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilen ve B20 Yönetişim ve Sürdürülebilirlik Bilgi Ortağı seçilen ARGE Danışmanlık'ın yönetim kurulu başkanıdır. Strateji, iş mükemmelliği, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik konularında birçok Türk ve yabancı şirkete yönetim danışmanlığı hizmetleri vermektedir. Stratejik Liderlik, Üstün Vatandaşlık,

Seçkin Kariyer gibi birçok ödül sahibi olan Argüden, yaşam kalitesini yükseltme çalışmaları nedeniyle Dünya Ekonomik Forumu tarafından "Geleceğin 100 Global Lideri" arasına seçilmiştir.

Ali Çarkoğlu

Halen Koç Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde öğretim üyesidir. Daha önce Boğaziçi Üniversitesi (1994-2002) ve Sabancı Üniversitesi'nde (2002-2010) öğretim üyesi olarak çalışmıştır. 2008-2009 akademik yılında Hollanda Beşeri ve Sosyal Bilimler Yüksek Araştırmalar Enstitüsü'nde (NIAS) akademi üyesi olarak araştırmalar yapmıştır. Doktora derecesini State University of New York-Binghamton'da 1994'te savunmuştur. Araştırma alanları davranışsal siyaset bilimi soruları üzerine yoğunlaşmış ve oy verme davranışı, kamuoyu ve parti politikaları alanlarında değişik sorulara cevap aramıştır. Yükseköğrenim öğrencilerinin tercihleri, dindarlık, siyasal İslam ve siyasi davranış ilişkisi, Müslüman toplumlarda hayırseverlik, yolsuzluk, kayıt dışılık, AB üyeliği hakkında görüşler ve oy verme davranışı üzerine değişik araştırma ekipleriyle birlikte aralarında Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), United States Institute of Peace (USIP), Ford Foundation, Nuffield Foundation, Open Society Institute, Boğaziçi, Sabancı, Işık ve Koç üniversiteleri araştırma fonları tarafından desteklenen saha çalışmaları yürütmüştür. *Turkish Studies* dergisinin kuruluşundan beri yayın kurulundadır. TESEV'in 2000-2001 yılları arasında araştırma direktörlüğü görevini yürütmüştür. *European Journal of Political Research, Electoral Studies, Middle Eastern Studies, Political Studies* gibi dergilerde ve derleme kitaplarda makaleleri yayımlanmıştır. Ersin Kalaycıoğlu ile birlikte *Turkish Democracy Today: Elections, Protest and Stability in an Islamic Society* [Bugünkü Türk Demokrasisi: Bir İslam Toplumunda Seçimler, Protesto ve İstikrar] (2007) ve *The Rising Tide of Conservatism in Turkey* [Türkiye'de Yükselen Muhafazakâr Eğilim] (2009) kitaplarını yazmıştır.

Jale Nejdet Erzen

Ressam, sanat tarihçisi ve öğretim üyesidir. 1974'ten bu yana Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde (ODTÜ) öğretim üyesi olarak tasarım, sanat tarihi, fotoğraf ve estetik dersleri vermiş, halen yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. Osaka, Bologna, Koper-Primorska üniversitelerinde misafir profesör olarak bulunmuş, 1980-1984 *Boyut* dergisi editörü, SANART

Estetik ve Görsel Kültür Derneği kurucusu ve başkanı (1992-2010), 2007 Uluslararası Estetik Kongresi (International Congress of Aesthetics) düzenleyicisi, International Association of Aesthetics (IAA) başkanı (2016-2019) olarak görev yapmıştır. Fransız Kültür Bakanlığı Şövalye Nişanı, Mimarlar Odası Mimar Sinan "Mimarlığa Katkı" ödülü, Sanat Çınarı ödülü, Fulbright bursu, Japonya Tanıtma bursu sahibidir. Mimar Sinan, mimarlık, sanat ve estetik üzerine yerli ve yabancı kitap ve makaleleri vardır. Resmi ve özel koleksiyonlarda eserleri bulunmaktadır.

Refet Gürkaynak

Bilkent Üniversitesi İktisat Bölümü'nde profesör ve bölüm başkanıdır. Center for Economic Policy (Londra), Center for Financial Studies (Frankfurt), Center for Economic Studies (Münih) ve Bilim Akademisi üyesidir. Ankara Koleji'nden mezun olduktan sonra Bilkent ve Princeton üniversitelerinden iktisatta lisans ve doktora derecelerini alan Gürkaynak ABD Merkez Bankası'nda iktisatçı olarak çalışmış, Massachusetts Institute of Technology'de misafir öğretim üyeliği yapmıştır. Araştırma alanları para politikası, mali piyasalar ve genel olarak makro iktisattır. Bu konularda yaptığı yayınlar alanın önde gelen uluslararası dergilerinde yayımlanmıştır. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve Avrupa Merkez Bankası'na danışmanlık yapmış olan Gürkaynak çalışmalarıyla Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA), TÜBİTAK, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve Avrupa Merkez Bankası'ndan ödüller almıştır.

Hasan Bülent Kahraman

Kadir Has Üniversitesi rektör yardımcısı ve İletişim Fakültesi dekanıdır. Daha önce kuruluş çalışmalarına katıldığı ve çeşitli yönetim sorumlulukları üstlendiği Sabancı Üniversitesi'nde ve Bilkent Üniversitesi'nde görev yapmıştır. Princeton Üniversitesi Yakın Doğu Çalışmaları Bölümü Ahmet Ertegün Profesörüdür. Abdullah Gül Üniversitesi Bilim Kurulu, Işık Üniversitesi Danışma Kurulu üyesidir. Sabancı Müzesi Yönetim Kurulu ve Uluslararası Danışma Kurulu, Contemporary Istanbul İcra Kurulu, Akbank Sanat Danışma Kurulu üyesidir. Prof. Erdal İnönü'nün, Murat Karayalçın'ın ve 11. Cumhurbaşkanı Abdullah Gül'ün Başdanışmanı ve 1991-95 yılları arasında Kültür Bakanlığı Danışmanı olmuştur. BP Ulusal İtibar Kurulu üyesi olarak çalışmıştır. ABD-USIS Young Leaders programına seçilmiştir.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan 2013 yılı Eğitim Hedefleri Komisyonu üyeliği yapmıştır. Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müzesi'ni Baş Küratör olarak tasarlamış ve kuruluşunu gerçekleştirmiştir. 2015 yılında Belçika hükümeti tarafından düzenlenen Europalia Turkey festivalini Sanat Direktörü olarak yönetmiştir. Küratör olarak çok sayıda uluslararası sanatçının sergisini düzenlemiştir. Yayımlanmış çok sayıda makalesi, siyasal, kültürel, yazınsal ve görsel kuram alanlarında 20'den fazla kitabı bulunmaktadır. American Political Science Association, Middle Eastern Studies Association, College Art Association, Tarih Vakfı, Sosyal Demokrasi Vakfı (SODEV) ve WWF Türkiye Mütevelli Heyeti üyesidir.

Işık Özel

Madrid III. Carlos Üniversitesi'nde Sosyal Bilimler Bölümü ve Juan March Enstitüsü'nde öğretim üyesidir. Özel, 2007-2017 yılları arasında Sabancı Üniversitesi'nde görev yapmıştır. Ekonomi alanındaki lisans eğitimini ODTÜ, yüksek lisans eğitimini ise Boğaziçi Üniversitesi'nde tamamlayan Özel, siyaset bilimi alanındaki doktora derecesini Washington Üniversitesi'nden almış, doktora sonrası çalışmalarını Barcelona Uluslararası Çalışmalar Enstitüsü'nde yürütmüştür. Özel, Hertie School of Governance, Freie Universität Berlin, Colegio de Mexico ve Instituto de Empresa'da misafir öğretim üyesi olarak bulunmuştur. Karşılaştırmalı siyaset ve uluslararası ekonomi politik alanlarında uzmanlaşan Özel, gelişmekte olan ülkelerde piyasa dönüşümleri, kurumsal değişim, yönetişim, eğitim, sosyal politika ve devlet-toplum ilişkileri üzerine çalışmalar yürütmektedir. Özel, birçok makale ve kitap bölümünün yanı sıra, *State-Business Alliances and Economic Development: Turkey, Mexico and North Africa* [Devlet-İş Dünyası İttifakları ve Ekonomik Kalkınma: Türkiye, Meksika ve Kuzey Afrika] (2014) kitabın yazarıdır.

Hande Paker

McGill Üniversitesi'nde doktora yapmıştır. Yüksek lisans eğitimini McGill Üniversitesi'nde, lisans eğitimini ise Boğaziçi Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Halen Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi öğretim üyesidir. Siyaset sosyolojisi ve politik ekoloji alanlarında çalışmaktadır. Araştırma konuları arasında sivil toplum, devlet, vatandaşlık ve çevre siyaseti bulunmaktadır. Bu çerçevede sivil

toplum ve devlet ilişkileri biçimleri, yerel ve küresel eksende çevre politikaları, kozmopolit vatandaşlık ve bilhassa çevre sorunları ve kadın hakları üzerine araştırmalar gerçekleştirmiştir. *Voluntas, Environmental Politics, Theory and Society, Middle Eastern Studies* gibi uluslararası dergilerde makaleleri yayımlanmıştır. Son olarak sivil toplum oyuncularının iklim değişikliği ve iklim adaleti ile ilgili faaliyetlerini yerel ve ulus ötesi eylem alanlarına odaklanarak analiz eden araştırmalar yürütmektedir.

Murat Üçer

Global Source Türkiye danışmanlığının yanı sıra Turkey Data Monitor kurucu ortağı ve Koç Üniversitesi'nde yarı zamanlı öğretim üyesidir. Finans kuruluşlarına, uluslararası firmalara ve kamu kurumlarına makroekonomik danışmanlık yapmakta; Türkiye ekonomisi ve küresel ekonomi üzerine makro ekonomi seminerleri vermektedir. Daha önce Uluslararası Finans Enstitüsü, Credit Suisse ve Uluslararası Para Fonu'nda ekonomist olarak görev almış, 1997'de Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası , 2001'de Hazine başta olmak üzere çeşitli kurumlarda üst düzey danışmanlık görevlerinde bulunmuştur. Lisans ve doktora derecelerini sırasıyla Boğaziçi Üniversitesi ve Boston College'dan alan Üçer'in Türkiye ekonomisi üzerine çok sayıda makalesinin yanı sıra Türkiye'de 2001 krizi üzerine yayımlanmış bir kitabı bulunmaktadır.

Özlem Yıldırım-Öktem

Lise öğrenimini Kadıköy Anadolu Lisesi'nde tamamladı. Lisans derecesini 2000 yılında Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nden aldı. Bocconi Business School'dan uluslararası ekonomi ve yönetim alanında yüksek lisans derecesini, Bocconi Üniversitesi'nden yönetim alanında doktora derecesini almaya hak kazandı. Türkiye'ye döndükten sonra iki yıl Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde aile holdingleri ve kurumsal yönetim konusunda araştırmalar yaptı. Doçentlik unvanını 2012 yılında yönetim ve strateji alanında aldı. Araştırma alanları aile işletmelerinde sürdürülebilirlik, uluslararasılaşma, yönetim kurulları, tepe yönetim ve nesiller arası geçiş konularını kapsamaktadır. Bu konularda önde gelen yerli ve yabancı dergilerde pek çok makalesi bulunmaktadır. Yaklaşık on yıldır görev yapmakta olduğu Boğaziçi Üniversitesi Uluslararası Ticaret Bölümü'nde lisans ve yüksek lisans seviyelerinde stratejik yönetim, insan kaynakları ve araştırma yöntemleri dersleri vermektedir.

DİZİN

0-9

11 Eylül saldırıları 23, 24, 217
12 Eylül 1980 darbesi 19, 21
15 Temmuz 2016 darbe girişimi 28, 173
1922 Büyük İzmir Yangını 245
1929 krizi 161, 219, 399
1961 Anayasası 299
1996 Atlanta Olimpiyatları 113
2001 krizi 27, 95, 96, 125, 150, 166, 167, 248, 427
2007/8 krizi 24, 26, 27, 114, 132, 148, 166, 400
2016 Rio Olimpiyatları 113, 179
24 Ocak 1980 kararları 112, 113, 160, 408
27 Mayıs 1960 darbesi 295, 296
28 Şubat süreci 23
III. Carlos Üniversitesi 271, 426
68 Hareketi 12
68 kuşağı 11

A

AB 21-23, 25-27, 95, 113, 171-173, 175, 188, 189, 266, 269, 290, 291, 363, 376, 416, 417, 424
ABD Merkez Bankası 425
ABD-USIS Young Leaders programı 425
Abdullah Gül Üniversitesi 425
Abdülhak Hamit (*bkz*. **Tarhan, Abdülhak Hamit**)
ABN Amro Bank 307
Acemoğlu, Daron 164, 407
Adalet ve Kalkınma Partisi (*bkz*. **AK Parti**)
Adizes, Ichak 104, 405
AET (*bkz*. **Avrupa Ekonomik Topluluğu**)
AK Parti 27, 96, 173, 249, 283
Akalın, İlkay Yıldırım 421
Akat, Asaf Savaş 421
Akay, Ali 363
Akbank 367
Akbank Sanat Danışma Kurulu 425
AKM 358, 385
AKP (*bkz*. **AK Parti**)
Akses, Necil Kâzım 329
Aksoy, Yaşar 91, 405
Alaton, İshak 23
Altar, Cevad Memduh 366
Altın Damlası 90
American Political Science Association 426
ANAP 249, 297
Anavatan Partisi (*bkz*. **ANAP**)
Anayasa 28, 264, 266, 268, 269
Ankara Koleji 425
Anlı, Hakkı 348
Antipode 423
Apollo 11 237
Apollo 17 179, 408
Apple 170
ARGE Danışmanlık 423
Argüden Yönetişim Akademisi 303, 414, 423
Aristoteles 226
Ashmolean Müzesi 378
Ashoka 306
Atakol, Turgut 366
Atatürk, Mustafa Kemal 223, 313, 317, 358, 410
Atatürk Kültür Merkezi (*bkz*. **AKM**)
Aulenti, Gae 360
Avrupa Anayasası 268
Avrupa Birliği (*bkz*. **AB**)
Avrupa Ekonomik Topluluğu 19, 27
Avrupa Konseyi 27, 423
Avrupa Konseyi Kültür Filmleri Ödülü 370
Avrupa Merkez Bankası 425
Avrupa Parlamentosu 423
Avrupa Şampiyonluğu Kupası 101

B

Babüroğlu, Oğuz 65
Bach, Johann Sebastian 329
Baez, Joan 12
Bağış, Egemen 361
Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi 224

Bahçeşehir Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi 426
Bank of England (*bkz*. İngiltere Merkez Bankası)
Bannon, Steve 395
Barcelona Uluslararası Çalışmalar Enstitüsü 426
Başaran, Simhan Savaşçın 421
Bayraktar, Sezgin 99
BDI 268
Beethoven, Ludwig van 312, 329
Berker, Feyyaz 17, 293
Berlin Duvarı 22, 331
BETAM (*bkz*. Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomik ve Toplumsal Araştırmalar Merkezi)
Bezos, Jeff 301
Bilgili Holding 359
Bilim Akademisi 425
Bilkent Üniversitesi 425
Biret, İdil 384
Birinci Dünya Savaşı 90, 171, 295
Birleşmiş Milletler 19, 85, 112, 179, 181, 183, 184, 190, 200, 222, 223, 226, 252, 376, 381
Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı 234
Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü 375
Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü 226
Birleşmiş Milletler Habitat II Konferansı 304
Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi 375
Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı 111
Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği 302
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Ağı Çözümleri 423
Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri 219
Biro, Pierre 370
BlackRock 399
Blair, Tony 364
BM (*bkz*. Birleşmiş Milletler)
BM İklim Değişikliği Konferansı (*bkz*. İklim Değişikliği Konferansı)
Bocconi Business School 427
Bocconi Üniversitesi 427
Bodur, İbrahim 17
Boğaziçi Üniversitesi 59, 84, 85, 201, 423, 424, 426, 427
Boğaziçi Üniversitesi Mezunlar Derneği (BÜMED) 423
Boğaziçi Üniversitesi Vakfı 423
Bologna Üniversitesi 424
Borusan Holding 367
Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası 384
Boston College 427
Boyner, Cem 23, 158
Boyner, Osman 17
Boyut dergisi 322, 424
BP Ulusal İtibar Kurulu 425
Branson, Richard 301
Brecht, Bertolt 12, 388
Bretton Woods Antlaşması 19
Brexit 148, 149, 395
Brüksel Avrupa Konseyi Zirve Toplantısı 27, 363
Buffet, Warren 301, 302
Business Insider 300

C-Ç

Cambridge Analytica 395, 396, 418
Cambridge Journal of Economics 423
Cambridge Üniversitesi 373
Carson, Rachel 179, 408
CBI 268
Cem, İsmail 380, 417
Center for Economic Policy 425
Center for Economic Studies 425
Center for Financial Studies 425
Chicago Üniversitesi 89, 161
Chirac, Jacques 364
Chobani 302
Churchill, Winston 151, 384, 401

Clinton, Bill 398
Clinton Global Initiative 301
Colegio de Mexico 426
College Art Association 426
Conservation Letters 423
Contemporary Istanbul 425
Coşkun, Esra Eczacıbaşı 100, 421
Cousteau, Jacques-Yves 182
Credit Suisse 427
Cumhurbaşkanlığı Abdullah Gül Müze ve Kütüphanesi 426
Çağlar, Cavit 292
Çakır, Arzu 421
Çakır, Ruşen 278
Çalıkoğlu, Levent 363, 421
Çalışma ve Emeklilik Bakanlığı (Birleşik Krallık) 216
Çin Ulusal Müzesi 378
Çubukçu, Devrim 421

D

Darüşşafaka 306
Davos Dünya Ekonomik Forumu 396
de Montbrial, Thierry 362
de Pree, Max 402
Dede Efendi 312, 380
DEİK (*bkz*. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu)
Demirel, Süleyman 18, 113, 160, 171, 288, 292, 293, 401
Denizalp, Hülya 415
Derviş, Kemal 27, 96, 248
Development and Change 423
Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) 426
DHL 367
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu 17
Dışişleri Bakanlığı 354, 356
Dicleli, Zülfü 421
Dippy 229
Disraeli, Benjamin 174
Doğa Tarihi Müzesi 228, 229
Doğançay, Burhan 348
Doğuş Grubu 359
Drawdown 225, 411
Drayton, Bill 306, 415
Drucker, Peter 37
Dündar, Can 414
Dünya Bankası 137, 169, 202, 203, 205, 394
Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu 234
Dünya Doğayı Koruma Vakfı (*bkz*. WWF)
Dünya Ekonomik Forumu 112, 200, 396, 406, 424
Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) 112
Dünya Meteoroloji Örgütü (WMO) 217
Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi 235, 273
Dünya Ticaret Merkezi 24
Dünya Ticaret Örgütü 392, 408
Düşkün, Yeliz 249
Düz Dünya Derneği (Flat Earth Society) 181
Dylan, Bob 12
DYP 249

E

E.C.A. 367
Ecevit, Bülent 27, 162, 163, 293
Ecological Economics 423
Eczacıbaşı, Beyhan 5, 371
Eczacıbaşı, Emre 100 , 421
Eczacıbaşı, Esra (*bkz*. Coşkun, Esra Eczacıbaşı)
Eczacıbaşı, Faruk 13, 99, 370, 371, 374, 397, 418, 421
Eczacıbaşı, Füsun 375
Eczacıbaşı, Haluk 98
Eczacıbaşı, Kemal 98
Eczacıbaşı, Murat 100
Eczacıbaşı, Nejat 5, 12, 13, 16, 17, 20, 29, 49, 65, 89-91, 94, 98, 99, 101, 103, 104, 161-163, 172, 234, 235, 241, 294-300, 359-361, 364-367, 369, 370, 373, 397, 399, 405-407, 414, 418

Eczacıbaşı, Oya 360-364, 375, 421
Eczacıbaşı, Sinan 100
Eczacıbaşı, Süleyman Ferit 90, 91, 241, 294, 295, 297, 298
Eczacıbaşı, Şakir 98, 99, 295, 298, 363, 367, 369, 370, 383, 416, 417
Eczacıbaşı, Vedat 98
Eczacıbaşı Holding (*bkz*. Eczacıbaşı Topluluğu)
Eczacıbaşı Kültür Filmleri 370
Eczacıbaşı Resim Koleksiyonu 369
Eczacıbaşı Spor Kulübü 101, 298
Eczacıbaşı Tıp Ödülleri 101
Eczacıbaşı Topluluğu 13, 49, 89-91, 94, 96, 97, 99, 100, 235, 359-361, 367, 370
Eczacıbaşı VitrA Kadın Voleybol Takımı 101
Eğitim Reformu Girişimi (*bkz*. ERG)
Ehrlich, Paul 225, 412
Einstein, Albert 302
Ekonomi, Münir 363
Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi (ETÜ) 289
Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (*bkz*. OECD)
Ekonomik ve Sosyal Etüdler Konferans Heyeti 17, 101, 103, 162, 298, 299
Ekonomik ve Sosyal Konsey (ESK) 265-270, 290-292
Electoral Studies 424
El-Kaide 23
Energy Policy 423
ENKA Okulları 201
Environmental Politics 423, 427
Erdoğan, Emine 363
Erdoğan, Recep Tayyip 27, 172, 358, 361-363
Erez, Yalım 288
Ergenekon ve Balyoz davaları 173
ERG 278-280
Erimtan Müzesi 343
Erkmen, Bülent 421
ESK (*bkz*. Ekonomik ve Sosyal Konsey)
Ethical Corporation 232
ETÜ (*bkz*. Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
Euripides 330
European Journal of Political Research 424
Eyüboğlu, Sabahattin 370

F

Facebook 301, 395
FED 150
Feeney, Chuck 301
Fereli, Melih 368
Filmekimi 367, 368
Fink, Larry 399, 418
Finkel, Andrew 355
Flat Earth Society (*bkz*. Düz Dünya Derneği)
Florida, Richard 416
Ford 37
Ford Foundation 424
Ford, Henry 36, 93, 228
Ford, Henry II 36
Fransız Uluslararası İlişkiler Enstitüsü 362
Freeland, Chrystia 417
Freie Universität Berlin 426
Friedman, Milton 19, 21, 242, 254, 257, 276, 413
Friedman, Thomas L. 170, 306, 415
Fukuyama, Francis 22, 160
Fundación Chile 263

G

G7 152
G20 152
Gandhi, Mahatma 306, 312
Garanti Bankası 367
Gates, Bill 272, 301, 302, 391, 394, 414
Gehry, Frank 379
Gençsü, Füsun 421
General Motors 37, 393
General Patton 73

Georgescu-Roegen, Nicholas 182
Global Compact 85, 252, 423
Global Source Türkiye 427
Gore, Al 390, 391
Gökalp, Ziya 328
Gökyiğit, Nihat 17
Görmez, Mehmet 390
Grameen Bank 305
Greenpeace 203, 207
Greenwald, B. 407
Guggenheim Müzesi, Bilbao 379
Gül, Abdullah 425
Gümrah, Atalay 99, 421
Gümrük Birliği, 21, 22
Gümrük Birliği Antlaşması 95
Gün, Aydın 367, 368
Güngen, Tülay 421
Gürel, Haşim Nur 363
Gürsel, Cemal 296

H

Halman, Talât Sait 366, 380, 416
Handy, Charles 401, 419
Harari, Yuval N. 389, 396
Harvard Business Review 231, 416
Harvard Üniversitesi 139, 167, 168, 351, 378
Hawking, Stephen 393
HDP 281
Hedef Alliance 361
Hegel, G. W. F. 24, 405
Heidelberg Üniversitesi 89
Hertie School of Governance 426
Hilaliahmer Cemiyeti (Kızılay) 90
Hollanda Beşeri ve Sosyal Bilimler Yüksek Araştırmalar Enstitüsü (NIAS) 424
Hope 229
Huntington, Samuel 26
Hür Teşebbüs Konseyi 289, 290

I-İ

IMF 114, 427
Imperial College 374
Instituto de Empresa 426
International Association of Aesthetics (IAA) 425
International Finance Corporation 423
IPSOS 333
Işık Üniversitesi 424, 425
Itrî 329
İbn-i Haldun 325
İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi Başkanlığı 304
İkinci Dünya Savaşı 18, 19, 111, 117, 171, 184, 194, 226, 384, 392
İklim Ağı 211
İklim Değişikliği Konferansı 181, 390
İKSV 17, 101, 104, 321, 359, 360, 363, 365-370, 384
İktisadi Kalkınma Vakfı (İKV) 17
İngiltere Merkez Bankası 394
İnovasyon Merkezi (VitrA) 97
İnönü, Erdal 425
İstanbul Alman Lisesi 371, 372
İstanbul Bienali 318, 335, 354, 359, 361, 367, 368, 384
İstanbul Büyükşehir Belediyesi 360, 361
İstanbul Caz Festivali 367, 368
İstanbul Film Festivali 367, 368, 370
İstanbul Kültür Sanat Vakfı (*bkz*. İKSV)
İstanbul Modern 101, 336, 343, 359, 363-365, 369, 371, 385
İstanbul Modern Sanat Müzesi (*bkz*. İstanbul Modern)
İstanbul Politikalar Merkezi 207
İstanbul Resim ve Heykel Müzesi 360, 385
İstanbul Tasarım Bienali 354, 367, 368
İstanbul Tiyatro Festivali 367, 368
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü 49
İstiklâl Savaşı 295

İş Bankası 362, 367
İttihat ve Terakki 295
İzmir İl Genel Meclisi 90
İzmir Memleket Hastanesi 90
İzmir Milli Kütüphanesi 90

J

Jacobs, Michael 407
Jobs, Steve 170
Juan March Enstitüsü 426
Juan March Vakfı 271

Kadıköy Anadolu Lisesi 427
Kadir Has Üniversitesi 425
Kaiser Wilhelm Enstitüsü 89
Kalaycıoğlu, Ersin 283, 424
KalDer (*bkz*. Kalite Derneği)
Kaliforniya Üniversitesi Ticaret Okulu 77
Kalite Derneği 55, 93, 423
Kamhi, Jak 17
Kamil, Prenses Zeynep 306
Kanık, Orhan Veli 12, 403
Karajan, Herbert von 366
Karamercan, Erdal 99, 421
Karayalçın, Murat 425
Kart, Musa 288
Kennedy, John. F 173
Kennedy Jr., John. F 173
Kentmen, Hulusi 12
Keynes, John Maynard 19, 21, 162
Kıraç, Suna 17
Kiarostami, Abbas 327
King Jr., Martin Luther 306
Kirazcı, Deniz 421
Kocabıyık, Asım 17
Kocaman, Berk 421
Kocatopçu, Şahap 17
Koç Grubu (*bkz*. Koç Topluluğu)
Koç Holding (*bkz*. Koç Topluluğu)
Koç, Rahmi 17, 234
Koç, Vehbi 17, 49, 98, 102, 242
Koç Topluluğu 98, 102, 234, 235, 278, 367, 385
Koç Üniversitesi 84, 424, 427
Koper-Primorska Üniversitesi 424
Koraman, Bedri 12
Kristof, Nicholas D. 222, 410
Kurtuluş Savaşı 171
Kurzweil, Ray 393
Kutlar, Onat 370
Kutluer, Şefika 356
Kültür ve Turizm Bakanlığı 317, 382, 383, 425
Küresel Etki Platformu (*bkz*. Global Compact)
Kyoto Antlaşması 185, 187

L

Lena, Funda 416, 417
LinkedIn 231
Lizbon Antlaşması 268
Lodge, George C. 167
Londra Tasarım Bienali 354
LÖSEV 259

M

Mao Zedong 305
Macron, Emmanuel 26
Major, John 113
Malthus, Thomas Robert 226
Manchester Üniversitesi 423
Mardin, Betül 366
Marx, Karl 372
Massachusetts Teknoloji Enstitüsü (MIT) 225, 378, 425
Max Planck Enstitüsü 89
May, Theresa 168
Mazzucato, Mariana 168, 407
McGill Üniversitesi 426
McKinsey Global Institute 54, 140, 280
McMillen, Paul 363, 421
MEDEF 268
Melen, Ferit 366

Menderes, Adnan 295
Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (Securities and Exchange Commission) 79
Meragi, Abdülkadir 329
Mercedes 367
Merkez Bankası Kanunu 126, 166
Metropolitan Müzesi 336
Microsoft 301, 391
Middle Eastern Studies 424, 427
Middle Eastern Studies Association 426
Milanovic, Branko 417
Milli Eğitim Bakanlığı 256, 280, 298
Milli Güvenlik Kurulu 23
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi 360, 385
Montreal Protokolü 233
Morova, Murat 328
Mozart, Wolfgang Amadeus 329, 380
Musk, Elon 393, 394
MÜSİAD 246, 266, 289

N

Narin, Halit 290
NASA 180, 227, 236
NATO 19, 171
Nâzım Hikmet (*bkz*. Ran, Nâzım Hikmet)
Necil Kâzım (*bkz*. Akses, Necil Kâzım)
Nejat Eczacıbaşı Vakfı 371
New Left Review 423
Newsweek 356
Newton, Isaac 389
Nightingale, Florence 306
Nixon, Richard 19
Nobel Barış Ödülü 305
Nobel Edebiyat Ödülü 384
Nostradamus 388
Nuffield Foundation 424

O-Ö

Obama, Barack 194, 195
Odalar Birliği 264, 266
OECD 54, 79, 164, 223, 224
OECD Business Industry Advisory Committee 423
ODTÜ 59, 84, 424, 426
Ogilvy & Mather 72
Ogilvy, David 72
Onay, Ersin 368
Open Society Institute 424
Orçun, Alp 421
Orhan Veli (*bkz*. Kanık, Orhan Veli)
Orhon, Mübin 348
Orsay Müzesi 360, 362
Osaka Üniversitesi 424
Oxfam 233
Özal, Turgut 21, 92, 93, 113, 145, 160, 161, 163, 167, 171, 245-249, 292, 297
Özel Sektör Gönüllüleri Derneği 423
Özel, Soli 421

P

Pamuk, Orhan 384
Paris Antlaşması 184-188, 190, 191, 202, 221, 233, 236
Paumgartner, Bernhard 365, 366
Payne, Keith 417
Pekinel, Güher-Süher 384
Pera Müzesi 318, 344, 385
Peter Drucker Forumu 401
PISA 134, 164, 264, 273, 275
Piano, Renzo 359
Piketty, Thomas 26, 392
Pink, Daniel 377, 416
Pirim, Seçkin 348
Political Studies 424
Polman, Paul 231, 400
Potsdam Antlaşması 184
Princeton Üniversitesi 425
Procter & Gamble 231

R

Ran, Nâzım Hikmet 12, 372
Reagan, Ronald 160
Reich, Robert B. 398
Rio Çevre ve Kalkınma Konferansı (*bkz*. Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı)
Robert Kolej 89
Robinson, James 164, 407
Rodrik, Dani 139, 168, 407
Roma Kulübü 182, 225
Roosevelt, Franklin D. 161, 162
Rothschild Yatırım Bankası 423

S-Ş

Sabancı, Sakıp 17, 29, 102, 311
Sabancı Üniversitesi 84, 249, 256, 424-426
Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi 427
Sak, Güven 174
Sakıp Sabancı Müzesi 385, 425
Salzburg Festivali 365
Sanart – Estetik ve Görsel Kültür Derneği 317, 343, 425
Sanat Yaprağı 370
Sancak, Ethem 361
Sanön, Okşan Atilla 363, 421
Sarkozy, Nicholas 173
Sartre, Jean-Paul 12
Say, Fazıl 356, 384
Saygun, Adnan 329
Scheidel, Walter 391, 392
Schröder, Gerhard 364
Sermaye Piyasası Kurulu (*bkz*. SPK)
Shaw, Bernard 370
Sierra Club 203
Simon, Julian 225
Sisifos 113
SKD 235
Smith, Adam 21, 400
Sofokles 330
Sorumlu Yönetim Eğitimi 85
Sosyal Demokrasi Vakfı (SODEV) 426
SPK 54, 59, 60, 79, 405
SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri 54, 56
State University of New York 424
Stevens, Wallace 391
Stiglitz, Joseph E. 168, 407
Straub, Richard 401
Sürdürülebilir Kalkınma Derneği (*bkz*. SKD)
Şili Vakfı (*bkz*. Fundación Chile)

T

Tabanlıoğlu, Hayati 358
Tabanlıoğlu, Melkan Gürsel 363
Tabanlıoğlu, Murat 358
Talât Sait Halman Ödülü 367
Taner, Görgün 363, 368, 421
Tanrıkılıcı, Cem 421
Tara, Şarık 17
Tarhan, Abdülhak Hamit 330
Tarih Vakfı 426
TBMM 223, 281, 313
Tekfen 367
Tekinalp, Ünal 59
TEMA 17, 259
Temin, Peter 417
TESEV 17, 101, 265, 278, 299, 300, 423, 424
TESK 289
TEV (*bkz*. Türk Eğitim Vakfı) 17
Thant, U 179
Thatcher, Margaret 160, 168
The Economist 224
Theory and Society 427
Tıpta Yenilikler 370
Time 356
Times Higher Education 84
TİSK 289
TOBB (*bkz*. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)
Topuz, Hıfzı 416
Trump, Donald 25, 148, 149, 185, 186, 190, 191, 195, 217, 233, 236, 392, 395
Turan, Selim 348
Turgut, Leyla 366

Turkey Data Monitor 427
Turkish Studies 424
TÜBİTAK 271, 424, 425
Türk-Amerikan İş Konseyi 423
Türk Beşlileri 329
Türk Eğitim Vakfı (TEV) 17, 49, 98
Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu (*bkz*. TÜRKONFED)
Türk Hava Yolları 356
Türk-Kanada İş Konseyi 423
Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (*bkz*. TÜSİAD)
Türk Sevk ve İdare Derneği (TSİD) 17, 49, 98
Türk Sinematek Derneği 370
Türk Ticaret Kanunu 59
Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı (TAPV) 17
Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) 425
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (*bkz*. TÜBİTAK)
Türkiye Cumhuriyeti 171, 317
Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 96, 125, 126, 145, 147, 166, 269, 354, 418, 425, 427
Türkiye Denizcilik İşletmeleri 361
Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) 17, 423
Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) 289
Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı (*bkz*. TESEV)
Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (*bkz*. TEMA)
Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu (*bkz*. TESK)
Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (*bkz*. TİSK)
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) 270, 288, 289, 293
Türkiye Yeşil İklim Fonu 203
Türkiye Ziraat Odaları Birliği (*bkz*. TZOB)
TÜRKONFED 224, 266, 289
TÜSEV (*bkz*. Üçüncü Sektör Vakfı)
TÜSİAD 11, 17, 22, 23, 29, 54, 55, 93, 158-160, 167, 234, 235, 242, 246, 264-268, 271, 280, 288-294, 300, 377, 405
TZOB 289

U-Ü

Uber 352
Ulukaya, Hamdi 302
Ulusal Ağlar Danışma Kurulu 423
Uluslararası Çalışma Örgütü 10
Uluslararası Finans Enstitüsü 427
Uluslararası İstanbul Çağdaş Sanat Sergileri 359
Uluslararası Para Fonu (*bkz*. IMF)
Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması 10
UN Sustainable Development Network Solutions (*bkz*. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Ağı Çözümleri)
UNDP (*bkz*. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı)
UNESCO (*bkz*. Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü)
Unilever 231, 400
United States Institute of Peace 424
UPS 231, 232
Uras, Güngör 289
Üçüncü Sektör Vakfı (TÜSEV) 17, 257, 304
Üstündağ, Ekrem Hayri 295

V

Vanity Fair 356
Vatan Cephesi 295
Vatan Gazetesi 295, 370
Venedik Bienali 354, 367
VitrA 97, 173,
VitrA Kadın Voleybol Takımı (*bkz*. Eczacıbaşı VitrA Kadın Voleybol Takımı)

Vodafone 367
Volcker, Paul 125
Voluntas 423, 427
Voyager 1 180

W

Wagner, Gernot 413
Walton, Sam 93
Washington Konsensüsü 22, 168
Washington Üniversitesi 426
Wealth-X 300
Weitzman, Martin L. 413
WIPO (*bkz*. **Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü**)
Wilde, Oscar 370
WMO (*bkz*. **Dünya Meteoroloji Örgütü**)
World Economic Forum (*bkz*. **Dünya Ekonomik Forumu**)
WWF 227, 426
Wylie, Christoper 395

Y

Yalman, Ahmet Emin 295
Yalta Antlaşması 184
Yaşar, Selçuk 17
Yeldan, Erinç 208
Yeni Düzen - New Deal 162
Yıldırım, Erdal 304, 414
Yunus, Muhammad 305, 306
Yusuf Ziya Bey 306

Z

Zeid, Fahrelnissa 348, 384
Zekâ, Necmi 421
Zuckerberg, Mark 301, 394

Kitap hakkında detaylı bilgi, kitap üzerine yazılan yazılar, yazarla söyleşiler, vd. için bkz.

www.isimgucumbudurbenim.com

© Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık
TİCARET VE SANAYİ A.Ş.
2018

İş insanı ne iş yapar? Değişen dünyada yeni sorumlulukları nelerdir?

Karşı karşıya olduğumuz küresel, yerel sorunların çözümüne iş insanları nasıl katkıda bulunabilir?

"Dünyanın en iyi saklanmış sırrı" Türkiye'nin yeni hikâyesi ne olabilir?

Bülent Eczacıbaşı elinizdeki kitapta, yönetim, ekonomi, sürdürülebilirlik, toplum ve kültür-sanat alanlarına odaklanarak bu ve benzeri pek çok ufuk açıcı soruyu gündeme taşıyor. Her biri konusunun uzmanı on akademisyenle gerçekleştirdiği söyleşilerden ve kendi deneyimlerinden yola çıkarak yakın tarihe, bugüne ve geleceğe ilişkin görüşlerini dile getiriyor.

İşim Gücüm Budur Benim, iş dünyasını merak edenler, iş yaşamına yeni giren ya da girmeyi düşünen gençler için yazıldı.

9789750843341 35 TL