

ARALIK 2025

6 PENCERE

48 YAZI

OCAK 2025 - ARALIK 2025

BURAK DALGIN

TÜRKİYE'DEN DÜNYAYA - BUGÜNDEN YARINA

BENİM PENCEREM 2025



@bdalgin



dalginburak@gmail.com



*Ben sana bir yumurta versem, sen bana bir yumurta
versen, ikimizde de birer yumurta olur.
Ben sana bir bilgi versem, sen bana bir bilgi versen,
ikimizde de ikişer bilgi olur.”
- Konfüçyüs*

2025'yi bitirirken çeşitli yazılarımı Benim Pencere adında bir e-kitapta toplamıştım.

2026 için de bir benzerini yapmak istedim.

Ekonomi gazetesindeki iş hayatıyla alakalı haftalık yazılarımı; Daktilo 1984'de çıkan makalelerimi; ve Scroll'i'de yayınlanan makalelerimi Benim Pencere 2025'de topladım

Bu metin bir 'açık kaynak'; ücretsiz olarak internete kondu. Telifi (copyright) bulunmuyor (modern deyimle copyleft, eskilerin deyimleriyle miri malı). E-posta, whatsapp grubu veya basılı metin halinde, istediğiniz kadar kişiyle gönül rahatlığıyla paylaşabilirsiniz. Eğer buradaki yazılardan yararlanırsanız, 1863'den beri eğitimde fırsat eşitliği için çalışan Darüşşafaka Cemiyeti'ne uygun gördüğünüz miktarı bağışlamanızı öneriyorum. (www.darussafaka.org/bagislariniz)

Yazılarımı yayınlayan medya kuruluşlarına ve editörlerine; kıymetli görüş ve katkılarını cömertçe sunan dostlarıma; beni vekilleri olarak seçen vatandaşlarıma ve anlayışını esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Pencere kelimesinin dört duvarın dışındaki 'beşinci yol' (penç + reh) kökeninden geldiğini söyleyenler var. Bunu teyit etmeyi dil bilimcilere bırakarak, elinizdeki (veya ekranınızdaki) dokümandaki yazıların yeni bir yol açmanıza destek olmasını umuyorum. Dört duvar arasında kısıldığınızı hissettiğinizde, her zaman dışarı açılan bir beşinci yol olduğunu unutmanız dileğiyle, keyifli okumalar dilerim.

BURAK DALGIN

BENİM PENCEREM

2025

PROFESYONELİN DÜNYASI - 5 YAZI	4
YÖNETİM DÜNYASI - 12 YAZI	11
STRATEJİ VE FİNANS DÜNYASI - 13 YAZI	25
İLHAM DÜNYASI - 6 YAZI	40
TEMEL EKONOMİK MESELELER - 6 YAZI	48
YARININ SİYASETİ - 6 YAZI	67



BÖLÜM 1

PROFESYONELİN DÜNYASI

Bu bölümde yaratıcılıktan anolojiye, yapılmayanın maliyetinden manüplasyonla mücadeleye, kaçan fırsatlardan kararların rasyonelliğine uzanan 5 yazı var.

PROFESYONELİN DÜNYASI

SİZİN SORUNUZ VAR MI?	6
PATRON İYİ, ÇEVRESİ KÖTÜ MÜ?	7
SİZİN İÇİN İŞ NE DEMEK?	8
MONOLOG FESTİVALİ	9
ÇUVALDIZ YÖNETİCİYEYSE, İĞNE ÇALIŞANA	10

SİZİN SORUNUZ VAR MI?

Ekonomi Gazetesi, 18 Şubat 2025

İş görüşmesinin son virajında şirket temsilcisi genelde usûlen 'sizin sorunuz var mı?' der. Yorgunluktan, stresten, veya kendini anlatmaya odaklanmaktan dolayı çoğu aday bu altın fırsatı ıskalar. Bugün iyi bir mülakat için adayın sorabileceklerini konuşalım.

Öncelikle bunu neden 'altın bir fırsat' olarak nitelediğimi biraz daha açayım. Birincisi, şirketlerin genelgeçer söylemlerinin ardındaki gerçekleri anlamak için. Zira her şirket aynı ve muğlak sloganları kullanıyor (gelişime açıklık, takım oyunu, esneklik vb.). İkincisi, seçenekler arasında karar veriyorsanız (bugünlerde büyük bir lüks olduğunun farkındayım!) sizin için önemli hususları daha iyi tartıp kararınızı netleştirmek için. Üçüncüsü, şirketi ne kadar iyi araştırdığınızı ve pozisyona gerçekten ilgi duyduğunuzu göstermek için. Belki de en önemlisi, görüşülen pek çok aday arasından zihinlerde iz bırakmak ve sıvrilmek için. Nitekim akıllı bir işveren standart mülakat sorularına ezberlenmiş cevapları tekrarlayan biri yerine ilginç sorular soran birini tercih etmeli!

Tabii soruların riskleri de var. Bu konularda dikkatli olmanızı öneririm. Mesela, genelgeçer cevaplarla savuşturulabilecek sorular sormayın. 'Çalışanlarınızın kendilerini geliştirmelerine imkan tanıyor musunuz?' sorusuna her şirket 'Elbette!' der ve mesele kapanır. Mesela, aldığınız cevapla ne yapacağınızı bilmediğiniz sorularla fırsatı heba etmeyin. 'Beş yıllık büyüme planınız var mı?' dersanız buna da birtakım cevaplar verilebilir, hatta rakamlar da telaffuz edilir ('ikiye katlayacağız'). Çok güzel ama bu bilgiyle tam olarak ne yapacaksınız? Hedef koymak bedava! Mesela, iddialı gözükme için lüzumsuz ukalalık yapıp mülakatı havaya uçurmayın. 'Şirketiniz bana ne öneriyor?' veya 'ne zaman müdür olurum?' buna tipik örnekler.

Peki, ne sormalı? Kısa cevap: sizin için/ şirket için önemli olan şeyleri sormalı. Ancak en az bu kadar kritik bir husus daha var: nasıl sormalı? Zira aldığınız cevap neticesinde bir karar/ aksiyon alabilmelisiniz. Bunun yolu, mümkün



olduğunca spesifik sorular sormak. Birkaç örnekle somutlaştıralım.

İş tanımı ve sizden beklentileri daha iyi anlamak için çoğu aday 'Bu rolde benden ne bekleniyor?' der. Halbuki şirketin faaliyet alanına ve sektörüne uygun bir çerçeve çizerek soru sormanız çok daha etkili olur. Mesela, 'İlk üç ay içinde bu rolde hangi belirli hedeflere ulaşmam bekleniyor? Başarıyı nasıl ölçüyorsunuz?' veya 'Yeni başlayacak kişi hangi projelere ne konularda destek olacak?'

Şirketin geleceğini anlamak için 'Büyüme hedefleriniz neler?' yerine 'Son altı ayda yapılan en önemli değişiklik neydi ve bu benim rolümü nasıl etkileyebilir?' veya 'Rakiplerinizle kıyaslandığında, sizin şu anda en çok yatırım yaptığınız alan nedir?' Kariyer gelişimini anlamak için 'Terfi süreçleri nasıl işliyor?' yerine 'Siz şirkete ne zaman katıldınız/ nasıl ilerlediniz?' veya 'Benim gibi bir pozisyonda başlayan birinin nasıl bir kariyer yolculuğu izlediğine dair bir örnek verebilir misiniz?' diyebilirsiniz.

Mülakatı güçlü kapatmak için 'Bu pozisyon için seçim yaparken sizin için en önemli fark yaratan kriter nedir ve benim bu konuda kendimi nasıl geliştirebileceğimi düşünüyorsunuz?' veya 'Siz burada çalışmaya başlamadan önce bilsem iyi olurdu dediğiniz bir şey var mı?' gibi sorularla muhatabınızı partner haline getirebilirsiniz.

Benim şahsi favorim ise 'bilinmeyen bilinmeyenler'e (unknown unknowns) değinen bir soru: 'Sormamı tavsiye edeceğiniz bir şey var mı?'

PATRON İYİ ÇEVRESİ KÖTÜ MÜ?

Ekonomi Gazetesi, 22 Nisan 2025

Patron iyi, çevresi kötü! sitemini sıkça işitiriz. Yöneticiyi kollar gibi gözüken bu söz aslında onu küçümser. Söyleyen kişiyi gerçeklerle yüzleşmekten alıkoyar. En önemlisi de, böyle bir durum imkansızdır – patron neyse çevresi, çevresi neyse patron odur.

‘Çar iyi, Boyarlar (asiller) kötü’ Rusya’da yaygın bir söz. Daha önemlisi, tarihi bir siyasi yaklaşım. Sebebi açık: Bir yandan hükümdara toz kondurmamak ve muhtemel cezasından korunmak, öte yandan da mevcut durumdan mutlu olmadığını belirtmek. Benzer bir duruma iş hayatında da sıkça rastlıyoruz. Bu yazıyı okuyan yöneticilerimizin ‘benim iş yerimde insanlar neden mutlakiyet rejimlerinde rastlanan davranışlar göstermek zorunda hissediyor?’ diye sormasında yarar olabilir!

Ancak masum, hatta cılız gibi gözüken bu sitem üç açıdan tehlikeli.

Birincisi, patronu kollayayım derken aslına onu küçümsersiniz. Neden mi? ‘Çevresi kötü’ olan bir insan için ihtimalleri beraber düşünelim, yöneticiniz için aslında ne ima ettiğinizi anlayalım. Ya durumun farkında değildir – yani yetkin değildir. Ya ekip kurmayı/ yönetmeyi bilmiyordur – yani en temel yöneticilik vasfından mahrumdur. Ya da aksiyon alamıyordur – yani güçsüzdür. Hiç biri iyi değil, öyle değil mi?

İkincisi, kendinizi bir hayal alemine hapsedersiniz. Yöneticinizin hoşunuza gitmeyen kararlarını anlamak, değerlendirmek, bazen hak vermek, bazen katılmamak yerine topu taca atarsınız. Mesela sizi terfi mi ettirmedir? ‘Kesin o etrafındakiler yüzünden!’ der geçersiniz. Terfiyi hak etmemeniz, daha kalifiye başka bir aday olması, bütçe kısıtları bulunması veya yöneticinizin düpedüz yanlış/ haksız karar vermesi gibi ihtimaller akla bile gelmez. Siz haklı kurban, patron masum, çevre kötü. Tertemiz.

Üçüncüsü, ‘patron iyi, çevresi kötü’ diye bir durum eşyanın tabiatına aykırıdır. Böyle bir şey olmaz, olamaz. Yakın çalışma ekibini seçen kişi yöneticinizin ta kendisidir. İş hayatının temel kuralıdır: ‘A kalite yöneticiler A kalite



kişileri işe alırlar. B kalite yöneticiler -rahat yönetebilmek ve başkasının parlamasını engellemek için- C kalite kişileri işe alırlar.’ Üstelik İritik kararları, çalışma arkadaşlarından etkilenecek ancak sorumluluğu taşıyarak alan kişi, yöneticinizin ta kendisidir. Tam da bu yüzden, ‘zaferde kimin heykeli dikilecekse mağlubiyette o kurşuna dizilir’. Belki de en önemlisi, zamanla yakın çevresine benzeyen, yöneticinizin ta kendisidir. İspanyol filozof Gasset’in ‘Ben, kendim ve çevrem toplamıyım’ dediği durum tam da bu! En çok zaman geçirdiğimiz beş-altı kişinin ortalaması olduğumuzu gösteren araştırmalar var.

Peki ne yapmalı?

Öncelikle gerçekle yüzleşmeli ve ‘patron iyi, çevresi kötü’ illüzyonundan sıyrılmalı. Sonra somut durumun somut tespitini yapmalı. Yukarıdaki terfi örneğinde bahsettiğim üzere, kendinizi ‘haklı kurban’ görmek yerine alternatif açıklamaları düşünmeli. Bu çerçevede soru, görüş ve yorumlarınızı ilgili kişilerle paylaşmalı (‘neden terfi alamadım?’ veya ‘bence şu sebeplerden dolayı terfi etmeliydim’). Gelişmelere göre, durumun sizin için ne ifade ettiğini (sürdürülemez, tatsız, makul, iyi) ve alternatiflerinizin (iş değiştirmek, birimler arası transfer) ne kadar cazip olduğunu düşünmeli. Son olarak, gölge boksuna kaçmadan kararınızın icabını yerine getirmeli.

Kendinize iyi bir çevre kurduğunuz bir hafta diliyorum.

SİZİN İÇİN İŞ NE DEMEK?

Ekonomi Gazetesi, 13 Mayıs 2025

Tanımlar hem algılarımızı hem eylemlerimizi şekillendirir. Bir şeyi nasıl tarif ettiğimiz görüşümüzü, ilişki kuruşumuzu ve davranışlarımızı belirler. Gelin beraber bir deneme yapalım. Hatta Buffett'tan Musk'a, Jobs'dan Bezos'a çeşitli isimler de bize eşlik etsin!

Erken aşama girişimlere (start-up) büyüme danışmanlığı yapan Natia Kurdadze'nin Substack sayfasında gördüğüm bir mesajı çok beğenmiştim. Başarılı yöneticilerin iş hayatına bakışlarını bir-iki kelimeyle özetlenmişti.

Bence bunu her profesyonelin kendisi için yapmasında büyük yarar var. Zira günlük hayhuyda şirketimiz, görevimiz ve uzun vadeli kariyerimizin esas amacını ıskalayabiliyoruz. Bu yüzden iş hayatımızı mümkün olan en az sözcükle, en saf haliyle tanımlamamızda yarar var.

Peki, tanımlar neden önemli?

Çünkü algımızı şekillendirir. Bir projeyi güvenlik meselesi, stratejik öncelik, tasarruf adımı veya markalaşma yatırımı olarak nitelemek, ona nasıl bakacağımızı belirler.

Çünkü sınır çizer, odaklanmayı sağlar. Nitekim en güzel tanım, eskilerin deyiimiyle parçalarını içeren, dışındakileri içermeyendir ('efradını cami, ağyarını mani').

Çünkü yön verir. Hatta genel olarak kimin tanımı kabul görüyorsa, o kişi ya da kurum konunun çerçevesini belirleme gücüne sahip olur. Bu yüzden tanım savaşları, aslında bir tür hegemonya mücadelesidir.

Çünkü cevabı etkiler. Mesela, işsizliği "beceri eksikliği" olarak tanımlamakla "talep yetersizliği" olarak tanımlamanın sonuçları çok farklıdır.

Bahsettiğim Substack mesajından 'iş ne demek?' örnekleriyle konuyu somutlaştıralım.

Warren Buffett: Değerdir. Dünyanın en ünlü yatırımcısı için makul bir cevap!

Steve Jobs: Anlatıdır. Jobs, öncülük ettiği her ürünü bir öykü olarak sundu. 'Dünyanın en güçlü insanı hikaye anlatıcısıdır' sözünü boşuna söylememiştir!

Elon Musk: Yıkıp geçmektir (disruption). Otomotivden uzay



seyahatine pek çok sektörü alt-üst eden bir girişimcinin iş hayatına bakışı bu olsa gerek.

Jeff Bezos: Müşteri takıntısıdır. Amazon'u bir dünya devi yapan kurucusu, müşteriyi her zaman işin odağına koydu. Kendisinden dinleyelim: "Amazon'un tek bir amacı varsa, o da müşteri deneyimine baştan sona takıntılı bir dikkattir... Uzun vadede, müşteri çıkarları ile hissedar çıkarları arasında hiçbir zaman uyumsuzluk olmaz."

Bernard Arnault: Zanaatkarlıktır. Louis Vuitton'dan Christian Dior'a, Fendi'den Bulgari'ye uzanan ve pek çok lüks markayı barındıran bir holdingin başkanı, müşterilerinin çok yüksek fiyatlar ödemesini böyle izah ediyor.

Peter Thiel: Karşıt düşüncedir. Köşemizde daha önce ele aldığımız Silkon Vadisi'nin başarılı yatırımcısı/ girişimcisi hem iş hayatında hem siyasi fikirlerinde çoğunluğun aksine gitmeyi benimsiyor. Nitekim bir burs programıyla 20 yaş altı genç girişimcilere 100 bin dolar veriyor. Programın kabul oranı binde 1. Tek şart: okulu bırakmaları!

Peki, bu örnekler ışığında başlıktaki soruyu tekrarlayalım: sizin için iş ne demek?

Bu 'basit' sorunun cevabını verdiğiniz ve gereklerini yapabildiğiniz bir hafta dilerim.

MONOLOG FESTİVALİ

Ekonomi Gazetesi, 5 Ağustos 2025

İş hayatında en büyük israf ne?’ deseniz, tereddütsüz cevap veririm: toplantılar! Buluşalım, konuşalım, dağılalım. Netice: zaman israfı. Bunun en büyük sebebi, kişilerin dinlemek yerine sadece kendini anlatmaya odaklanması: monolog festivali!

Çoğu iş toplantısının verimsiz geçtiğini söylesem pek itiraz eden çıkmaz. Peki, neden ısrarla bu kadar çok toplantı yapılıyor? Çünkü her paydaşı memnun eden bir tarafı var!

Öncelikle, herkes bir iş yaptığı, ‘meşgul/ önemli insan’ olduğu hissine kavuşuyor.

Üst yönetici ‘açık iletişim’ ve ‘kapsayıcılık’ gibi fiyakalı prensipleri hayata geçirdiği için memnun. Yapılması gereken bir mecburiyeti yerine getirdiğini düşünüyor.

Tepeye en yakın yöneticiler aslında kararların böyle geniş toplantılarda değil, birebir veya dar grup görüşmelerinde alındığının bilinciyle rahat. Rollerini oynuyor.

Sistemi çözmüş, organizasyonda yaşamayı öğrenmiş çalışanlar sorumluluğun belirsiz hale gelmesinden ve mesaiyi doldurmaktan memnun. Top çeviriyorlar.

Daha toy çalışanlar görüşlerini heyecanla savunuyor. Niyetleri iyi, ama yegane odakları kendilerini ısrarla ifade etmek. İlerleyemiyorlar.

Pek çok kişinin konuştuğu ama kimsenin birbirini pek dinlemediği toplantılara iş hayatında en sıkça rastlanır. Katılımcılar sırayla söz alır, kendi fikrini söyler ve susar. Bazen aynı fikir üç farklı kişiden üç farklı cümleyle tekrar edilir. Bazen de fikirler çatışır ama kimse diğerini dikkate almadığı için sonuç çıkmaz. Neticede toplanılmış ve istişare edilmiş olur ama sonuç alınmaz.

Bu durum sadece zaman kaybı değil; kararların gecikmesine, çalışan motivasyonunun düşmesine ve iç iletişimin zayıflamasına da yol açar. 2015’te Microsoft, ekip içi toplantıların verimsizliğinin yılda 150 milyon dolar kayba yol açtığını hesaplamıştı. Procter & Gamble, iç toplantılarında sürekli aynı fikirlerin dönüp durduğunu fark edince “Amazon tarzı” sessiz başlangıç uygulamasına



geçti: Yani toplantının ilk 10 dakikasında herkes hazırlık dokümanını sessizce okuyor, sonra tartışma başlıyor. Böylece herkes aynı bilgide buluşmuş oluyor.

Airbnb, “tek sesli beyin fırtınası”na karşı önlem olarak “yazılı fikir toplama” kuralı getirdi. Önce tüm katılımcılar fikirlerini kağıda yazıyor, sonra tartışılıyor. Böylece sadece en baskın konuşanların değil, herkesin sesi duyuluyor.

Toplantıların bir monolog festivali haline gelmemesi için ne yapmalı? Üç önerim var.

Birincisi, toplantıların amacını netleştirmek: Karar mı alacağız, fikir mi toplayacağız, bilgilendirme mi yapacağız? Basit bir kural: Amaçsız toplantı olmaz.

İkincisi, dinlemeyi teşvik edecek bir kültür oluşturulmalı. Zira toplantılar sadece konuşmak için değil, düşüncelerin birbirine temas etmesi için var. Basit bir kural: “Birinin fikrine referans vermeden yeni fikir önerme (katılıyorum / katılmıyorum çünkü)”

Üçüncüsü, aktif moderasyonu sağlamak. Yani toplantıya başkanlık eden kişinin pasif şekilde dinlemesi ve herkesin sırasını savmasını beklemesi yerine görüşleri özetlemesi, öneriler arasında bağ kurması ve neticeyi sözlü/ yazılı özetlemesi şart. Basit bir kural: Her toplantının özet notunun tutulması. İletişim trafiğinizin tek yönlü değil çift yönlü aktığı bir hafta diliyorum.

ÇUVALDIZ YÖNETİCEYSE İĞNE ÇALIŞANA

Ekonomi Gazetesi, 9 Eylül 2025

İş dünyası yazılarının çoğu yöneticilerle ilgilidir. Neredeyse tamamında 'şöyle yapmalı, böyle yapmamalı' şeklinde ahkam kesilir. Çuvaldız onlara batırılır. Bu köşe de buna dahil! Peki ya çalışanlar? Gelin bu hafta meseleye başka bir açıdan bakalım.

Mesela, 'öğrenmeye açık mıyım?'

Çoğumuz kendimizi böyle niteleriz. Bu yüzden soruyu daha net sormakta yarar var. Son üç ayda ne öğrendim? Neyi daha iyi veya farklı yapıyorum? Bu kendimin, bölümümün, şirketimin performansına nasıl bir etki yaptı? Daha önemlisi, önümüzdeki altı ayda neyi öğrenmek istiyorum? Öğrenmeye açık olmayan Nokia mühendisleri önce sektör liderliğini Apple'a kaptırdı, sonra da firmalarının çökmesini izledi!

Mesela, 'şirketimin değerlerini sahipleniyor muyum?'

Burada elbette ilk soru 'şirketin değerleri ne?' Bu konuda iş arkadaşlarımla ve yönetimle mutabık mıyım? İkinci soru, bu değer (mesela müşteri memnuniyeti) diğer hedeflerle (mesela tasarruf) çelişince ne yapıyorum? Üçüncü soru, bu değer için ekstra uğraşıyor muyum? Eğer şirket "müşteri memnuniyeti" diyorsa, "bana ne, satış sonrası servis departmanına sorun" diyor muyum?

Mesela, 'üstüme düşeni, tercihen fazlasını yapıyor muyum?'

Hemen bir turnusol önereyim: "Benim görev tanımımda yok" sözünü sıkça kullanıyorsanız bahanelere kaçırıyorsunuz. En iyi ihtimalle işinizi asgari kabul edilebilir düzeyde yapıyorsunuz. Modern organizasyonlarda sorumluluk müşterektir. Toyota fabrikasında işçiler kaliteyi riske atan ufak bir hatayı gördüğünde üretimi durdurur!

Mesela, eleştiriye nasıl tepki veriyorum?

"Raporda hata var" dendiğinde ne yapıyorsunuz? Savunma ve reddetme mi; yoksa anlamaya çalışma mı? Gerçekten hata varsa bahaneler mi (çok çalışıyoruz, böyle bir format istediğinizi söylemediniz, bilgisayarım kötü) söylüyorsunuz çözüm önerileri mi?

Mesela, 'iş arkadaşlarıma güven veriyor muyum?'

Elbette temel hususlar var: verdiğiniz sözü tutmak,



zamanında teslim etmek, kimseyi yarı yolda bırakmamak... Ancak bunun ötesinde çalışma arkadaşlarınızla makul seviyede bir iletişim kurmak, onlarla temas etmek, ihtiyacı olana destek vermek. İş hayatı bireysel bir oyun değildir ve güven günlük küçük davranışlarla kazanılır.

Mesela, 'sorun mu söylüyorum, çözüm de getiriyor muyum?'

Yöneticiniz ve çalışma arkadaşlarınızla son bir aylık iletişiminizi gözden geçirin. Şu üç grup konu iletişiminizin ne kadarını kapladı: (i) İzin, tatil ve maaş artışı gibi talepleriniz; (ii) bir şeyin ne zaman yetişeceğine verdiğiniz cevap ve neden olmadığı/ olmayacağı konusundaki görüşleriniz; ve (iii) varsa yeni atılım önerileriniz. İlk iki grup çoğunluktaysa, alarm zilleri çalıyordur.

Mesela, 'enerjim ve tavrım pozitif mi?'

Kendimiz konusunda objektif olamayız. Zaten konumuz kişi olarak pozitif/ negatif olmanın ötesinde, profesyonel olarak nasıl olduğumuz. Bir test: Son bir ayda, bir işin neden olmayacağını/ yetişmediğini/ başkasının iş olduğunu mu daha çok söylediniz; bir hedefin nasıl tutacağını, biriminizin hangi yeniliklerle daha iyi başarılı olacağını mı?

Zor sorularla iğneyi kendinize batırdığınızda bile canınızın acımadığı bir hafta dilerim.



BÖLÜM 2

YÖNETİM DÜNYASI

Bu bölümde grup yanılığısından değişim yolculuğuna, kriz yönetiminden toksik kültüre, performans yönetiminden mükemmelliyetçilik tuzağına uzanan 12 yazı var.

YÖNETİM DÜNYASI

SAVAŞ SİSİ	13
BOLLUK DEVRİMİ	14
GÖRÜNMEZ GÜÇ : BİLGİ ASİMETRİSİ	15
BÜYÜK TABU : HALEF PLANLAMASI	16
OMERTA : SUSKUNLUK KÜLTÜRÜ	17
SIĞINAK PSİKOLOJİSİ	18
YETKİ DEVRİ İLLÜZYONU	19
HANGİ LİDERLİK	20
UNUTULAN VELİNİMET : İÇ MÜŞTERİ	21
SESSİZ ÇÜRÜME : APATİ	22
GÖLGEDE KALAN GÜÇ : İKİNCİ SIRA	23
SÖYLEM Mİ, EYLEM Mİ?	24

SAVAŞ sisi

Ekonomi Gazetesi, 25 Şubat 2025

Sisli havada hiç araç kullandınız mı? Bence en zor hava durumu! Siz önünüzü, arkanızdakilere sizi göremez. Kendi farlarınız görüşünüzü daha da kısıtlar. 'Savaş Sisi' tabiri boşuna söylenmemiş. İşin kötüsü, iş hayatında artık her gün sisli bir sürüş!

Savaş Sisi kavramını Prusyalı general ve askeri teorisyen Carl von Clausewitz (1780-1831) ortaya koymuş. Tıpkı sisli ortamda ilerlemek gibi, belirsizlik, kaos ve bilgi eksikliği içinde karar alma mecburiyetini kast etmiş. Tabii bu kavram sadece askeri strateji için değil, iş dünyası için de geçerli. Zira günümüz yöneticileri de tıpkı generaller gibi eksik, çelişkili ve hızla değişen bilgilerle hareket etmek zorunda.

Mesela, ani piyasa/ ortam değişiklikleri. Salgın, finansal krizler, tedarik zinciri aksaklıkları veya jeopolitik gelişmeler nedeniyle cesur manevralar yapmak gerekebilir.

Mesela, bilgi eksikliği ve yanıltıcı veriler. Yöneticiler karar alırken eksik veya çelişkili verilere dayanmak zorundalar. Üstelik danıştıkları heyet üyelerinin kişilikleri, perspektifleri, hatta şahsi çıkarları bile sözde objektif (verilerin nasıl aktarıldığı) ve subjektif (muhakeme) katkıları etkileyebilir. Maharet bu ortamda doğruyu bulabilmektir!

Mesela, rekabet belirsizliği. Rakiplerin hamlelerini öngörmek her zaman mümkün değildir ve beklenmedik bir yenilik veya strateji değişikliği tüm dengeleri değiştirebilir. Oyun teorisi teoride güzel ama pratikte uygulaması pek de kolay değil!

Peki, böyle bir ortamda başarılı olmak için ne yapmalı?

Birincisi, belirsizliği kabullenmeli. Ünlü ekonomist Keynesnesnel belirsizlik (objective uncertainty) dediği yaklaşımını şöyle açıklar: 'Belirli olayları veya gelişmeleri önceden görebilmenin hiçbir yolu yoktur çünkü bunlar nesnel olarak bilinmemektedir'. Bu gerçeği kabullenmeyen yöneticiler kararsızlık içinde kıvranabilir, bir türlü adım atamayabilir veya eksik bilgilere/ yorumlara yanlış şekilde kesinlik atfedebilir.

İkincisi, esnek olmalı. Belirsizlik varsa, değişen koşullara hızla uyum sağlamak için esnek olmak elzemdir. Bunun ön şartı, sabit planlar yerine alternatif senaryolar geliştirilerek



farklı durumlara hazırlıklı olmaktır. Masa başı kararlar yerine iyi tasarlanmış deneylerle karar almak gerekliliğini köşemizde daha önce de ele almıştık.

Üçüncüsü, varsayımları sürekli gözden geçirmeli. Mali tablolar, saha mülakatları, anketler, odak grup çalışmaları ve pazar payı gibi çeşitli kaynaklardan toplanan verilerle dinamik şekilde taze değerlendirmeler yapmalı. Genellikle Keynes'e atfedilen meşhur sözü hatırlayalım: 'Gerçekler değiştiğinde, fikrimi değiştiririm. Siz ne yaparsınız bayım?'. Öyle çok yöneticinin bu bariz gibi görünen prensibi uygulamadığını gördüm ki! Bazen verilerin hoşça gitmemesinden, bazen kibirden, bazen de halin icabını yapmak istememekten ötürü riskler gerçekleşti, fırsatlar kaçtı.

Dördüncüsü, net bir vizyon ve değerler seti etrafında birleşmiş bir ekip yaratmalı. Belirsizlik hallerinde pusula, şirketin temel misyonu ve uzun vadeli hedefleridir. Pusula sık değişiyor veya pusulaya aykırı çok sayıda adım atılıyorsa, sisli durumlarda kaybolmak kaçınılmaz olur. Aynı şekilde, ancak müşterek bir ekip ruhu yaratılmışsa kişiler birbirlerinden güç alabilirler. Nitekim bir yöneticinin yapması gereken belki de tek iş, bu maddede bahsettiklerimizi gerçekleştirebilmektir. Gerisi bir şekilde hallolur.

Belirsizliğin içinde yol aldığınız, bunu yaparken sadece riskleri değil, fırsatları da gördüğünüz bir hafta diliyorum.

BOLLUK DEVİRİMİ

Ekonomi Gazetesi, 4 Mart 2025

Ekonominin temel prensibi malum: İhtiyaçlar sınırsız, kaynaklar kıt. Acaba öyle mi? Dijitalleşme ve network'ler (ağlar) sayesinde bu varsayım kökten değişiyor olabilir mi? Yapay zeka bilgi ve üretkenlikte bir bolluk çağını başlatırken ezber bozmanın vaktidir.

Geleneksel toplumda üretim temel olarak ham madde ve iş gücüne dayalıydı. Bilgi dolaşımı sınırlıydı, tam da bu yüzden 'bilgi gücü'. Doğru kitabı veya öğretmeni/ ustayı bulmak için yüzlerce kilometre yol kat eden bilginleri düşünün... Sanayi devrimiyle de bu prensip çok değişmedi. Hammaddeye erişim için savaşlar yapıldı. 'Coca Cola'nın gizli formülü' ile popülerleşen şekilde ticari sırlar baş tacı edildi.

Halbuki şimdi yeni bir paradigmanın eşiğindeyiz. Dijitalleşme sonrasında, özellikle internetin yaygınlaşmasıyla birlikte, bilgi üretimi ve dağıtımını neredeyse sıfır maliyetle mümkün hale geldi. Bilanço okumaktan musluk tamirine kadar pek çok bilgiye anında ve ücretsiz erişimimiz var. Doğru kitabın veya öğretmeni/ ustanın söylediklerine genellikle bir tık ile ulaşabiliyoruz. Gazete yazısından şarkıya, formülden bilgisayar programına kadar bilgiyi kopyalamak çocuk oyuncağı.

Yapay zeka sayesinde bilgi üretimi, işlenmesi ve analiz edilmesi, insan emeğinden bağımsız hale geliyor. Dil modelleri, görsel üretim araçları ve otomasyon sistemleri için gereken büyük kaynaklar artık çok cüz'ü mertebelerde.

Değeri katılımcılarının sayısı ile katlanarak artan network'ler 'ne olur bize gelin' diye binbir ısrarda bulunuyor. En son DeepSeek'te gördüğümüz üzere, pek çok alanda 'açık kaynak' uygulamalar var: buyrun alın, kullanın, geliştirin!

Velhasıl, zihnen kıtlığı yönetmekten bolluğu yönetmeye geçiş yapmalıyız. Bunu söylemek kolay, yapmak zor. Bu şirketleri ve profesyonelleri nasıl etkileyecek?

İyimser bir görüşle başlayalım: Bazı yorumcuların 'kıtlık sonrası' dediği durum. Otomasyondaki ilerlemeler, malları üretmek için gereken iş gücünde önemli azalmalara imkan tanıyacak ve sonuçta insanlar bilim, sanat ve yaratıcı faaliyetlerle uğraşmak için önemli miktarda boş zamana sahip olacaklar. Bu fikrin sahibi, görüşlerini 1857-8 kışında Grundrisse adını alan defterlerine yazmış. İsmi Karl Marx!



Günümüze gelecek olursak, bilgi bolluğunun fırsatları saymakla bitmez. Online veya yapay zeka destekli öğrenme platformları, kişiselleştirilmiş müfredat sunabiliyor ve sürekli öğrenmeyi mümkün kılıyor. Müşteri analizleri daha iyi yapılarak kişiselleştirilmiş kampanyalar oluşturabiliyor. Otomasyon sayesinde tekrarlayan işler ortadan kalkıyor, çalışanlar daha stratejik, ilginç ve yaratıcı işlere odaklanabiliyor. Küçük veya yeni işletmeler için büyük oyuncularla rekabet etme imkanı oluşuyor.

Öte yandan, sahte bilgi ve manipülasyon riski artıyor—tüketiciler pek çok seçenekleri olsa da alıştıkları/ itibarlı markalardan vazgeçmemeyi tercih edebiliyor. Veriye dayalı iş modellerinde tekelleşme riski artıyor; kişiler ve işletmeler büyük veri sahiplerine bağımlı hale gelebiliyor. Elbette iş gücü piyasası kökten değişiyor, bazı roller kaybolurken yeni becerilere sahip çalışanlara ihtiyaç duyuluyor.

Şirket olarak da profesyonel olarak da en büyük rekabet avantajınız 'kimsede olmayan bilgi' veya 'yıllardır bu işi yapmak' ise alarm zilleri çalmalı. Zira her ikisi de saldırı altında. Öte yandan, hızlı hareket etmekte veya değer yaratan network'ler yaratmakta iyiyse, yeni dönem sizin için büyük fırsatlar barındırıyor.

Ezberleri bozduğunuz, bolluğun fırsatlarını ve risklerini yönettiğiniz bir hafta diliyorum.

GÖRÜNMEZ GÜÇ : BİLGİ ASİMETRİSİ

Ekonomi Gazetesi, 18 Mart 2025

Francis Bacon 'bilgi güçtür' diyeli dört asır oldu. Bu söz günümüzde belki hiç olmadığı kadar anlamlı. Tam da bu yüzden, bilgi asimetrisi, yani bir tarafın diğerine kıyasla daha fazla veya daha doğru bilgiye sahip olması, iş hayatının en büyük görünmez gücü.

Hayatın genelinde olduğu gibi, iş hayatında da bilgi eşit dağılmaz. Bu durum, müşteri-satıcı ilişkilerinden şirket içi yönetime kadar birçok alanda kararları etkileyebilir, hatta bazen güven sorunlarına yol açabilir.

Bilgi asimetrisini rakiplerimize karşı korumamız, şirketimiz içinde -genelde- azaltmamız, bir şey satın alırken de kendimizi buna karşı kollamamız gerekir.

Mesela, belli bir icat, iş yapış şekli veya müşteri fiyat listesi, kesinlikle korumamız gereken bilgi asimetridir. Zira rakiplerimize karşı temel avantajımız buradan kaynaklanır. Artık bir şehir efsanesine dönüşen 'Coca Cola'nın gizli formülü' veya dünyada pek çok sanayi şirketine ilham veren Toyota İmalat Sistemi'ni hatırlayalım.

Öte yandan, şirketimizde birimler arasındaki bilgi akışında bilgi asimetrisini azaltmamız gerekir. İş hayatımda finans ile üretim, pazarlama ile satış birimlerinin birbirinden bilgi gizlediği ve böylece güç devşirmeye çalıştığı durumlara sıkça rastladım. Farklı departmanların kendi 'silolarını' oluşturduğu ve ekip olamadığı durumların kaçınılmaz sonucu başarısızlıktır. Yeni fabrika yatırımına uygun vadeli finansman bulamamaktan rekamı yapılan ürünü raflara koyamamaya kadar pek çok sorun buradan çıkar. Zaten liderlik de bu durumlara meydan vermemektir.

Ancak bilgi asimetrisinin herhalde en sık rastlandığı yer müşteri-satıcı ilişkileridir. İkinci el araç satışında, satıcı aracın geçmişini bilir ama alıcı bunu tam olarak öğrenemez. Bu durumun bir benzeri işe alım sürecinde de yaşanır. Birçok iş ilanı, şirketin gerçek çalışma ortamını tam olarak yansıtmaz. İşe giren çalışan, nereye geldiğini sonradan anlar. Bununla birlikte, pek çok şirket işe aldığı kişinin kapasitesini, performansını ve iş ahlakını ancak çalışmaya başladıktan sonra değerlendirebilir. Böyle



durumlarda yanlış kararlar verilebilir, güven duygusu hasar alabilir ve neticede tüm piyasa bozulabilir.

Bilgi asimetrisini azaltmak gereken durumlarda beş adım atabiliriz. Birincisi, şeffaflık ve açık iletişim. Şirketimizin sunduğu ürünlerden açtığı iş ilanlarına kadar, her türlü bilgilendirmesinde net olmak güveni artırır. İkincisi, dijitalleşme ve veri paylaşımı. Mesela, e-ticaret ve e-hizmet platformları, çift taraflı puanlama sistemleri kullanarak hem müşterilerin hem de hizmet sağlayıcıların birbirleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmasını sağlıyor. Alıcı olduğumuzda araştırmamızı yapmak, satıcı olduğumuzda müşterilerimizi puanlama yapmaya teşvik etmekte yarar var. Üçüncüsü, eğitim ve bilinçlendirme. Özellikle finansal okuryazarlık eğitimleri bu alanlarda çok önemlidir. Dördüncüsü, regülasyonlar ve standartlar. Örneğin Avrupa Birliği'nin GDPR düzenlemeleri, şirketlerin tüketicilere veri kullanımı hakkında daha fazla bilgi vermesini zorunlu kılıyor. Beşincisi ve belki de en önemlisiyse, farkındalık. Bir karar alırken 'neyi bilmediğimizi' ve dolayısıyla 'karşı tarafın neyi bizden daha fazla biliyor olabileceğini' aklımızdan çıkarmamakta yarar var.

Bilgi asimetrisini doğru değerlendirdiğiniz ve gereğini yaptığınız bir hafta diliyorum.

BÜYÜK TABU : HALEF PLANLAMASI

Ekonomi Gazetesi, 25 Mart 2025

Bugün şirketlerin üzerinde çalışması şart olan, ama netameli bir konu olduğu için pek konuşulmayan, bilinçli olarak ertelenen, hatta tabu haline gelen bir konuyu konuşalım: halef planlaması.

Bugüne dek 'daha kurumsal' olma iddiası bulunmayan bir şirket görmedim. Lafa gelince herkes süreçlerin iyi tanımlandığı, kurallara göre çalışan, kişilerden bağımsız işleyen yapılar kurmak istiyor. Neredeyse bunun için yanıp tutuşuyor! Ancak iş bunun icaplarını yapmaya gelince elbette çeşitli -bir kısmı haklı- bahaneler gündeme geliyor: 'şimdi ortalık karışık', 'henüz hazır değiliz', 'önümüzdeki yılın programına alalım'.

Kurumsallık meselesinin belki de en çok geçirtilen konusu halef planlaması. Bunun çeşitli sebeplerini anlamak zor değil. Mevcut yöneticiler kendi sonlarını konuşmaktan rahatsızlık duyabiliyor. Hatta bazıları kendilerini vazgeçilmez görerek halef yetiştirmeyi gereksiz bulabiliyor. Yıllar sonra olacak, belki de sadece teoride kalacak bir değişimi gündeme getirmek, şimdiden güç kaybı korkusu yaratabiliyor. Bu işi planlamakla yükümlü olan yönetim kurulları veya hissedarlar kısa vadeli performansa odaklanarak uzun vadeli planlamayı ihmal edebiliyorlar.

Ancak bu ihmalkârlığın bedeli ağır olabiliyor. Yanlış bir halef seçimi organizasyonu yıllarca geriye götürebiliyor. Şehzade Mustafa Sendromu diye bir kavram ortaya atsak tutar mı dersiniz? Hazırlıksız bir geçiş, görevi devralacak kişinin yeterince pişmeden sorumluluk üstlenmesine yol açabiliyor. Ani karar alma mecburiyeti yönetim boşluğu yaratabiliyor. Belirsizlik çalışanların motivasyonunu ve yatırımcı güvenini sarsabiliyor.

Peki, başarılı bir halef planlaması nasıl yapılmalı? Üç hususu vurgulayayım:

Birincisi, bu süreç bir kriz anında değil, sistemli ve proaktif bir şekilde yürütülmeli. Belki de en güzel örnek Apple. Kolay değil – şirketin karizmatik, vizyoner ve çok başarılı kurucusu olan Steve Jobs'dan görevi devralmaktan bahsediyoruz. Ancak Jobs şirketine en büyük hizmetlerinden birini Tim Cook'un liderliğini yıllar içinde kademeli olarak hazırlayarak yaptı. 2011 yılında Cook Jobs'un yerine geçtiğinde Apple'ın



piyasa değeri 350 milyar dolardı. Bugün dokuz katı: 3.3 trilyon dolar!

İkincisi, halef planlamasında mevcut yöneticiye ilaven yönetim kurulu, insan kaynakları ve kilit paydaşlar aktif rol almalı. Bu heyetin seçim kriterleri, aday havuzu ve değişim zamanlaması gibi temel konularda mutabık kalması şart. Aksi halde keyfiliğe alan açmak ve meseleyi şansa bırakmak kaçınılmaz olur.

Üçüncüsü, aday havuzundaki kişilerin edinmeleri gereken kabiliyetler, tecrübe kazanmaları gereken alanlar ve adım adım devralacakları yetkiler açıkça konuşulmalı. Bu yapılmazsa, görev devri günü yaklaştığında 'ama X satıştan anlamaz', 'ama Y'nin yurtdışı tecrübesi yok', 'ama Z'den ekipleri şikayetçi' gibi cümleler havada uçuşur. Ancak bu sıkıntıları aşmak için artık zaman kalmamıştır.

Kurumsallaşma iddiasındaki şirketler için halef planlaması lüks değil, mecburiyettir. Bugünü güçlü kılma bahanesiyle ertelenen bu süreçlerin yarının krizlerine ve eksiklerine yol açma ihtimali çok yüksektir. Bunun tek yolu, bugünden hazırlanmaktır.

Yarınları planladığınız bir hafta diliyor ve Ramazan Bayramımızı şimdiden kutluyorum.

OMERTA : SUSKUNLUK KÜLTÜRÜ

Ekonomi Gazetesi, 15 Nisan 2025

Sicilya mafyasının 'suskunluk yasası' Omerta maalesef organize suç dünyasına özgü bir mesele değil. Bugün iş hayatının pek çok alanında da susma mecburiyeti yok mu?

Elbette suç dünyasının Omerta'sı ile iş dünyasındaki birbirinden çok farklı.

Suç dünyasında amaç kanun dışı işleri gizlemek. İş dünyasında genellikle yaşanan ise üst yönetimin eğilimleri dışında görüş bildirmemek.

Suç dünyasında Omerta net şekilde bildiriliyor, kuralı ihlal etmenin cezası da ölüm. İş dünyasında ise mesele daha 'nazik' ve 'sofistike' şekilde öğretiliyor: "Üst yönetim öyle istiyor", "Boşuna karışma, başını yakarsın", "Burada işler böyle yürür". Mesajı almayanlar ise bedelini terfi veya primde geride kalmakla ödüyor.

Ancak iki dünya arasındaki en büyük fark, suskunluğun etkisinde. Zira suç dünyasında suskunluk yasası polise yakalanma ihtimalini azaltıyor, bir anlamda 'başarı' getiriyor. Halbuki iş dünyasında suskunluk yasasının kaçınılmaz sonucu başarısızlıktır.

Zira sessizliğin çok şiddetli bir sesi vardır. Maharet doğru mesajları çıkarabilmekte. Besteci Debussy'nin sözünü hatırlayalım: 'Müzik notalar arasındaki sessizliktir'.

St. Thomas Üniversitesi profesörlerinden Chad Brinsfield, çalışan sessizliğini altı kategoriye ayırıyor: (i) bilerek ve kötü niyetle bilgi saklama; (ii) ilişkilerini zedelememek için susma; (iii) sonuçlarından korktuğu için sessiz kalma; (iv) kendine güvensizlikten ötürü susma; (v) paylaşacağı bilgi önemsiz olduğu/ dikkate alınmayacağı için konuşmama; ve (vi) iş yerini artık umursamadığı için susma.

Bunların her biri ayrı bir meseleye işaret eder. Yazının burasında bir nefes alıp sizin organizasyonunuzda bunlardan hangilerinin olduğunu bir düşünmenizi öneririm. Lütfen kendinize sorun: Omerta bilinçli veya bilinçsiz olarak uygulanıyor mu?

Biraz düşündüyseniz, devam edelim. Zira bu sessizliğin korkunç sonuçları olabilir.

Boeing'in yeni modeli 737 MAX uçağı, bir yazılım hatası nedeniyle burnunu yanlış şekilde aşağıya yönlendiriyordu.



Bazı mühendisler bu riski erkenden fark etti. Ancak uyarıları üst yönetim tarafından görmezden gelindi. Çünkü üretim takvimi sıkıştıktı, rekabet baskısı büyüktü ve "sorun çıkmasını" anlayışı hâkimdi. Sonuç: Endonezya ve Etiyopya'da düşen iki uçak, 346 kişinin ölümü ve Boeing'in milyarlarca dolarlık zararı.

Enerji devi Enron, yıllarca kârlı gibi görünmek için muhasebe oyunları oynadı. Bu duurm birçok kişi tarafından bilinse de şirket içi baskı ve "düzeni bozma" korkusu kimsenin konuşmasına izin vermedi. 2001'de durum ortaya çıktı, şirket battı, binlerce kişi işini kaybetti, emeklilik fonları buhar oldu. Sessizlik, tarihin en büyük kurumsal yıkımlarından birini hazırladı.

Volkswagen mühendisleri, dizel araçların emisyon testlerinde düşük değer göstermesi için bir yazılım hilesi geliştirdi. Bu durumu içeride konuşanlar dışlandı, susturuldu. Sessizlik tercih edildi. Skandal 2015'te patladı. 30 milyar doların üzerinde ceza, marka değerinin zedelenmesi ve büyük bir güven kaybı yaşandı.

Sağlık teknolojisi girişimi Theranos, birkaç damla kandan yüzlerce test yapabileceğini iddia etse de içerideki uzmanlar bunun mümkün olmadığını biliyordu. Ama kurucusu Elizabeth Holmes'un yönetim tarzı sessizliği körükledi. Çoğu kişi konuşmadı. Konuşanlar susturuldu. Skandal patlayınca, şirket çöktü, Holmes hapis cezası aldı.

Suskunluk kültürüyle mücadele ettiğiniz bir hafta diliyorum.

SIĞINAK PSİKOLOJİSİ

Ekonomi Gazetesi, 29 Nisan 2025

Nisan 1945, Berlin. Rus orduları şehre girmek üzere. Yeraltı sığınağındaki Hitler ve yakın çevresi harbin kaderini değiştirecek gizli bir ordudan bahsediyor, zafer hayali kuruyor, aklından farklı fikir geçirenleri susturuyor. Sakın şirketiniz de böyle olmasın?

Hitler'in ve zalim Nazi rejiminin son günlerini anlatan Çöküş (Der Untergang) filmi o günleri çok güzel anlatır.

Sahadan tamamen kopmuş bir yönetim heyetinin gerçeklerle yüzleşmekten kaçması, kendini kandırarak mucizevi çözümler olduğunu iddia etmesi, temelsiz bir şekilde zafere inanması, bu tatlı ilüzyonu bozan verileri ısrarla reddetmesi ve farklı fikir sahiplerini susturması... Netice: büyük bir facia.

Siğınak psikolojisi dediğimiz bu yaklaşıma maalesef iş hayatında da rastlanıyor. Özellikle performansı düşük olan, kriz yaşayan veya rekabet baskısı altında bulunan şirketlerde bu risk çok yüksek. Şirket yönetimleri dışarıdan gelen fikirleri reddetmeye başlıyor, hatta bazı paydaşlarını düşman olarak görmeye başlayabiliyor. Sağduyu, geniş perspektif, gerçekçilik ve farklı görüşler yerine tek ses tercih edilebiliyor. Kurum giderek içine kapanabiliyor. Bir ölüm katılığı firmayı sarıyor.

Peki, şirketinizde durum ne? On turnusol soruyla anlamaya çalışalım mı?

- Olağanüstü bir dönemden geçtiğinizi düşünüyor musunuz? Ne kadardır sürüyor? Olağanüstü tedbirleriniz var mı? Ne olursa olağan hale geçeceğinize karar verdiniz mi? Sonu gelmeyen bir olağanüstü hal, aslında sizin yeni normaliniz olabilir.
- Şirketinizde gelen eleştirilere ilk tepki red, öfke veya cevap verme mi? Yoksa, merak ve daha fazla dinleyerek anlama mı?
- Şirketiniz en son ne zaman bir kabiliyet geliştirdi/ dışarıdan bir şey öğrendi?
- Somut performans kriterleriniz var mı? Gerçekleşen ile hedefler arasındaki sapma ne sıklıkta/ ne büyüklükte oluyor? Beklenenin altında performans varsa, temennide bulunmak veya işleri zamana bırakmak dışında bir adım var mı?
- Sahadan gelen verileri çeşitli gerekçelerle sıkça reddediyor musunuz? (Satışlar düştüğünde 'o hafta havalara kötüydü', kâr marjı azaldığında 'toptan



müşterilerimiz bu aralar çok istekli') Bu, 'kilo verdim ama baskül yanlış tartıyor' ifadesinin kurumsal versiyonudur. Elbette verilerde mevsimsellik, tek seferlik olaylar, ölçüm yöntemi gibi faktörleri göz önüne almamız lazım (baskül gerçekten bozuk olabilir!). Ancak sürekli bahane bulunuyor, ısrarla rakamlarla kavga ediliyorsa, sıkıntı vardır.

- Yönetim ekibinde farklı görüşler ne sıklıkta ortaya çıkıyor? Bunlardan ne kadarı nihai karara etki ediyor? Ekibin lideri en son ne zaman bir kararını değiştirdi?
- Gidişat ve stratejiden çalışanlar (genel olarak) haberdar mı? 'Sizin bilmediğiniz şeyler var', 'yakında çok güzel haberler gelecek' gibi ifadeler sık kullanılıyor mu?
- Kararlar resmi yapılar (yönetim kurulu) veya süreçlerle (bütçe) mi, yoksa dar gruplarla mı alınıyor? Dar grubun üyeleri birbirine ne kadar 'benziyor'?
- Meseleler ahlaki zeminde mi ('çok iyiyiz', 'en doğrucumuz'), rasyonel zeminde mi (bütçemizi tutturduk, karlılığımızı artırdık) değerlendiriliyor?
- Şirketinize atfettiğiniz olumlu özelliklerin kendinizden başka somut ve objektif kaynağı var mı (pazar payı, müşteri mülakatları, odak gruplar, mali performans)?

Siğınaktan çıkma cesareti gösterdiğiniz, farklı seslere kulak verdiğiniz, dış dünyayı tehdit değil, ilham kaynağı olarak gördüğünüz ve kendini geliştirdiğiniz bir hafta dilerim.

YETKİ DEVRİ İLLÜZYONU

Ekonomi Gazetesi, 27 Mayıs 2025

Çalışanlar daha fazla yetki ister. Yöneticiler yetki devrettiklerini, daha fazlasını yapmak istediklerini söyler. İş ilanları inisiyatif alabilen adaylar arar. Çeşitli ülkelerde ve konumlardaki tecrübeme dayanarak söyleyeyim: çoğu illüzyondan ibarettir.

İş hayatının karşı çıkılmaz, tekrarlanması şart olan, ancak üzerinde pek düşünülmemeyen kavramları var. Yetki devri (havalı haliyle: 'delegasyon') bunlardan biri.

Son söyleyeceğimi en baştan söyleyeyim: yetki devri şirketin tüm stratejisini kapsayan bir şekilde tasarlanmaz ve şirketin o günkü durumuna uygun derecede uygulanmazsa herkesin bahsettiği ama hayata geçmeyen bir şehir efsanesinden ibaret kalır.

2009 yılına gidelim. Netflix çalışanlarına 125 sayfalık bir sunum gönderir. Firmanın sektörünün en baskın oyuncusu olmasının ve bugünkü 500 milyar (yarım trilyon!) dolar değerine ulaşmasının yolu belki de orada açılır. Bugüne kadar 20 milyon kez görüntülenen ve 'Silikon Vadisi'nin en önemli metni' denen sunum yeni insan kaynakları politikasını açıklar.

Sunumda çalışanlar için harika haberler vardır: izin limiti YOK. Masraf yazma limiti YOK. Sabit çalışma saatleri YOK. Sadece beş kelimelik bir slogan var: Çalışırken Netflix'in azami yararını gözetin (Act in Netflix's best interest).

Harika, değil mi? Hatta belki de doğru olmak için fazla mükemmel. Kısım haklısınız.

Çünkü bu müthiş yetki devrinin büyük bir 'bedeli' var: olağanüstü performans göstermek. Yeterli değil, iyi değil, çok iyi de değil – olağanüstü. Zira çok iddialı hedefleri olan firmanın tam bir yıldızlar takımına ihtiyacı vardı. Şirketin CEO'su vizyonunu şöyle özetledi. 'Yaratıcı işlerde en iyi ile ortalama arasındaki fark yüzde 30 değil, 10 kat. Olağanüstü performans gösterenlere piyasanın 2-3 katı ücret ödeseniz bile, 10 kat değer aldığınız için şirket karlı çıkar'.

Elbette her şirketin böyle iddialı hedefleri yok. Hatta bu vasıflarda insan kaynağına erişimi de yok. Mühim olan, sizin için doğru seviyedeki yetkilendirmeyi bulmak. Zira



yetki devri var/ yok gibi siyah-beyaz bir durum değil, farklı dereceleri olan, grinin tonlarından oluşuyor. Jim Schleckers ve Peter Economy'nin yaklaşımını beğendim:

Seviye 1: Bir sorun veya karara ilk analizi yapmasını istemeyi içerir. Amaç, çalışanın yöneticisine gelip öğrendiklerini ve olası karar seçeneklerinin neler olabileceğini açıklamasıdır. Yönetici daha sonra nihai kararı verirken bunlardan birini seçebilir.

Seviye 2: Çalışan sorunu araştırır ve ne yapılması gerektiği konusunda tercih yapar. Ancak, yönetici devam etme/ devam etmeme hakkını saklı tutar. Bir onay süreci vardır.

Seviye 3: Çalışan sorunu araştırır ve ne yapılması gerektiği konusunda tercih yapar. Yöneticinin vetosu vardır, ancak bu belli bir süre için geçerlidir (24 saat içinde aksi söylenmediği takdirde plana devam)

Seviye 4: Yönetici, çalışandan eylem zaten yapıldıktan sonra ne yaptığını söylemesini ister. Bu, onay yaklaşımından bilgilendirici bir yaklaşıma geçiştir. En zordur. Çünkü üst düzey bir ortak anlayış, performans ve güven gerektirir.

Seviye 5: Tam delegasyon. Yöneticinin "halledin ve ne yaptığınızı bilmeme gerek yok" dediği durumdur. Netflix değilseniz, genel olarak değil, bazı konularda uygulanabilir.

Doğru kişilere, doğru seviyede yetkiyi, doğru zamanda devrettiğiniz bir hafta diliyorum.

HANGİ LİDERLİK

Ekonomi Gazetesi, 3 Haziran 2025

İş hayatının en temel kavramlarından biri: liderlik. Genelde tek bir davranış kalıbı, hatta tılsımlı bir özellik olarak görülen bu kavram, içinde olunan durumdan bağımsız değil. Bazen çok etkili olan bir tarz, bir başka ortamda çok başarısız olabiliyor. Neden mi?

Olgun bir şirkette çok başarılı olan bir yönetici bir erken aşama girişim (start-up) için de uygun mudur? Bir danışmanlık firmasının başında gösterilecek liderlik tarzı ile cephe hattındaki aynı mıdır? Her başarılı CEO anektodu sizin şirketinizde de işler mi?

Bu soruların cevabı hayır. Çünkü bir durumun 'doğru'su diğer durum için ölümcül. Zira, liderlik içinde bulunduğumuz bağlamdan bağımsız bir konu değil. Günümüzün dinamik dünyasında her gün farklı bir meydan okumayla baş etmek için 'alet çantamızda' farklı durumlara uygun liderlik kabiliyetleri bulundurmamız şart. Konuyu Daniel Goleman'ın "Altı Liderlik Tipi" ile açalım, örneklerle somutlaştıralım.

BİR: VİZYONER ("Hadi bu yöne gidelim!"). İnsanları ortak bir hedef etrafında toplar. Yön net, dil motive edicidir. Özellikle değişim dönemlerinde ya da yeni bir yön belirlenmesi gereken zamanlarda etkili olur.

Akla gelen bir örnek, Steve Jobs. Apple'ı sadece ürün geliştiren bir şirketten çıkarıp kullanıcı deneyimini merkeze alan, estetik ve teknolojiyi buluşturan küresel bir markaya dönüştürdü. Geleceği hayal etti, vizyonunu paylaştı ve ekibini buna ikna etti.

İKİ: KOÇLUK YAPAN ("Gelişimin için seni destekliyorum.") Bireylerin güçlü yönlerini keşfetmelerine ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olur. Özellikle bireysel gelişimin, yetenek yönetiminin ve uzun vadeli yatırımların önemli olduğu ortamlarda öne çıkar. Kısa vadeli sonuç almakta zorlanabilir.

Akla gelen bir örnek Satya Nadella. Microsoft'un başına geçtiğinde sadece teknolojik dönüşümü değil, kültürel dönüşümü de başlattı. "Statik zihniyet" yerine "büyüme zihniyeti"ni yerleştirerek çalışanları öğrenmeye ve gelişmeye teşvik etti.

ÜÇ: DOSTANE ("Önce insan.") Takım uyumunu ve duygusal



bağı güçlendirir. Özellikle kriz sonrası moral yükseltmekte etkilidir. Kriz yönetiminde zorlanabilir.

Akla gelen bir örnek Howard Schultz. 2008 krizinde geçici kapanan mağazalara rağmen çalışanların sağlık sigortalarını kesmedi; aidiyet duygusunu ön planda tuttu.

DÖRT: DEMOKRATİK ("Ne düşünüyorsunuz?") Katılımı teşvik eder, ekip üyelerinin görüşlerini alır. Karmaşık problemlerde farklı bakış açılarına ihtiyaç duyulan veya konsensüs gereken ortamlarda etkilidir. Değişimi sağlamakta zorlanabilir.

Akla gelen bir örnek Angela Merkel. Almanya'yı 16 yıl koalisyonla yönetti.

BEŞ: YÖNLENDİRİCİ ("Benim gibi yap, hemen yap.") Yüksek standartlar koyar ve örnek olur. Aşırı kullanıldığında motivasyonu düşürebilir.

Akla gelen bir örnek Elon Musk. Çıta'yı hep yukarı koyar ve kendisiyle aynı tempoda çalışan ekipler ister. Hem çığır açan projeler çıkarır hem insan yönetimi eleştirileri alır.

ALTI: BUYURGAN ("Dediğimi yap.") Disiplin, hızlı karar alma ve mutlak uygulama gerektiğinde devreye girer. Krizde işe yarayabilir, uzun vadede güveni zedeleyebilir.

Akla gelen bir örnek Amazon'un kuruluş yıllarındaki Jeff Bezos. Zamanla yarışan, kaynakları sınırlı bir start-up'ı demir yumrukla yönetti ve başardı.

Doğru zamanda doğru liderlik özelliklerini kullandığınız bir hafta diliyorum.

UNUTULAN VELİNİMET : İÇ MÜŞTERİ

Ekonomi Gazetesi, 1 Temmuz 2025

Esnaf dükkanlarındaki ‘Müşteri velinimettir’ levhaları da plazalardaki ‘Müşteri odaklılık’ sunumları da aynı prensibi vurgular: müşteri kraldır! Bu doğru, ancak eksik. Çünkü ‘müşteri’ sadece dışarıda değil, aynı zamanda şirketin içinde: çalışan, tedarikçi, bayi.

Şirketler genelde dış müşteriyi mutlu etmeye odaklanır: kampanyalar, promosyonlar, sadakat kartları... İç müşteriyi –çalışanı, tedarikçiyi, bayiyi– genelde ihmal ederler. Ne de olsa bu paydaşlar sistemin içinde, hayatın doğal akışında görevlerini yapacaktır.

Bu büyük bir hatadır. Zira dış müşteri memnuniyeti, ancak içerideki memnuniyetin yansımasıdır. Daha iddialı bir ifade için, ABD’nin 16. Başkanı Abraham Lincoln’e kulak verebiliriz: “Kendi içinde bölünmüş bir ev ayakta kalamaz”. Örneklerle somutlaştıralım.

British Airways, 1990’ların sonunda yaşadığı kalite düşüşünün nedenini sadece müşteri şikayetlerinde değil, iç süreçlerde aradı. Gördüler ki yer hizmetleri ile uçuş ekipleri arasında koordinasyon kopmuş, ön saflardaki personel yönetimle yabancılaşmıştı. Toparlanma stratejisinin ilk adımı çalışan deneyimini düzeltmek oldu.

ABD’li ayakkabı perakendecisi Zappos, şirket kültürünü çalışan memnuniyeti üzerine kurarak farklılaştı. Çalışanlar için esnek çalışma saatleri, otonomi ve sürekli eğitim sundu. Bu yatırım dış müşteri sadakatinde büyük bir artışa yol açtı.

Tabii aksi örnekler de var. Fast food zinciri Subway, agresif büyüme döneminde bayilerini baskılayan, düşük kâr marjlarına zorlayan bir modele yöneldi. Çok sayıda bayi kapandı, marka imajı zedelendi. Mutsuz iç müşteri dış müşteriyi mutlu edemedi.

Peki, sizin organizasyonunuz ne yapmalı? Beş önerim var.

Birincisi, iç müşteri kültürünü benimsemek. Yani, içeriği sağlam tutmadan dışarıda başarılı olunamayacağına, bunun için de yatırım yapmak gerektiğine inanmak.

İkincisi, gerçek anlamda dinlemek. Usûlen yapılan anketlerden veya söylenenlerin not alındığı ama icraata dökülmediği görüşmelerden bahsetmiyorum. Kast ettiğim, sürekli işleyen geri bildirim sistemleri, muhatabın



söylediklerine olumlu/ olumsuz geri bildirim yapılan samimi müzakereler ve içgörülerin aksiyona dönüştüğü mekanizmalar. Unutmayın: pasif dinleme yasak savmadan ibarettir.

Üçüncüsü, güven ilişkisi kurmak. Zira iç müşteri, sadece bugünkü performansla değil, geleceğe dair güvenle bağlılık geliştirir. Dev tüketim firmaları, tedarikçilerine uzun vadeli planlama imkânı tanıyarak hem fiyat istikrarı sağlar hem de yenilikçi iş birliklerine zemin hazırlar. Burada kritik konu, güvenin çift taraflı çalışmasıdır. Tek yönlü işleyen bir güven/ sadakat talebi, apaçık bir tahakküm denemesidir.

Dördüncüsü, yetkilendirme. Yetki vermek, kontrol kaybı değil, bağlılık kazancı yaratır. Başarılı perakendeciler mağaza müdürlerine bütçe yönetiminden topluluk etkinliklerine uzanan geniş karar alanları tanır. Çalışanların markayı sahiplenmesini sağlar.

Beşincisi, ortaklık yaklaşımı. Hedefleri, zorlukları ve getiriye adil paylaşılabilecek modeller oluşturmak şarttır. Bazı firmalar bayi ağıyla paylaşımlı başarı anlayışıyla çalışır: Ortak hedefler belirlenir, başarı ödülleri sadece satış hacmine değil, müşteri memnuniyetine göre de verilir. Bu sayede kısa vadeli kâr yerine sürdürülebilir büyüme teşvik edilir. Daha da önemlisi, bu başarılar saklanmaz, görünür kılınır. Mutlak eşitlik, adaletsizliktir.

Başarı, memnuniyet ve sadakat kozasını içten dışa ördüğünüz bir hafta diliyorum.

SESSİZ ÇÜRÜME : APATİ

Ekonomi Gazetesi, 19 Ağustos 2025

Sempatı, yani bir şey hakkında olumlu düşünme kelimesini sıkça kullanırız. Antipati, bunun tersi. Bu düşman ikizlerin bir kardeşleri daha var: apati, yani kayıtsızlık. Şirketleri, kurumları, toplulukları sessizce ama derinden çürüten bir illet!

İş hayatımda apatinin üç türünü de yakından gördüm: başarıya kayıtsızlık, başarısızlığa kayıtsızlık ve risklere kayıtsızlık. Birbirinden farklı görünen bu üç yola ilerleyen ekipler ve organizasyonlar aynı menzilde buluştu: sessiz bir yıkım.

Başarıya kayıtsızlık ile başlayalım. Birçok kurumda başarı kutlanmaz. Çalışanlar gece gündüz emek verir, hedef tutturulur, yeni müşteri kazanılır ama kimsenin umurunda olmaz. Belki 'zaten görevlerinin gereği' diye düşünülür, belki çalışanların şımarmasından endişe edilir, belki de başarıyı getiren kişilerin ileride üst yöneticilere rakip olacağından korkulur. Ancak takdir edilmeyen başarı, zamanla hevesi törpüler. "Ne yaparsan yap fark edilmiyor" duygusu yayılır. "Bana ne" demeler başlar. Neticede vasatlık girdabına tutulur. Halbuki dünyanın en önde gelen şirketleri başarıya sahip çıkarak performanslarını artırıyor. Mesela, dünyaca ünlü yazılım şirketi Salesforce, çalışanlarının küçük zaferlerini bile görünür kılmak için "success from anywhere" programları geliştiriyor. Çünkü biliyorlar ki başarıya kayıtsızlık, performansı öldürür.

Başarısızlığa kayıtsızlık ile devam edelim. Bu, ekipleri ve şirketleri yıkıma daha hızlı götürür. Bir müşteri şikâyeti cevapsız kalır, bir teslimat hatası "ne olacak canım" diye geçiştirilir, performansı düşük bir kişi 'yöneticinin ahbabı' diye görevde tutulur. Ancak, görmezden gelinen küçük problemler, zamanla dev bir kar topuna dönüşür. Mesela, Wells Fargo bankası satışçıların prim hedeflerini tutturmak için binlerce sahte hesap açması skandalı, üst yönetimin yıllarca şikâyetlere kayıtsız kalmasının sonucuydu. Mesela, Volkswagen araçlarının emisyon test değerlerinin düşük gösterilmesi de aynı şekilde uyarılara kulak tıkayan bir kültürün ürünüydü. Başarısızlığa kayıtsızlığın bence en önemli sıkıntısı, Kırık Camlar Teorisi ile özetlenen durum: bir binadaki herhangi bir kırık cam tamir edilmez ise, binaya kimsenin göz kulak olmadığını düşünen diğer insanlar kalan camları kıracaklardır. Belli bir



süre sonra ise bina camsız kalacaktır.

Risklere kayıtsızlık ile tamamlayalım. Bu belki de en sinsi kayıtsızlık hali. Uyarılar ortadadır ama kimse onlara bakmaz ve harekete geçmez. Zira, konfor alanının tatlı rehaveti, donmakta olanların üzerine çöken bir ölüm uykusu haline gelmiştir. Mesela, Nokia, akıllı telefon devrimini gördü ama "mevcut pazarımız yeterli" diyerek kayıtsız kaldı; Apple ve Samsung sahneyi ele geçirdi. Mesela, Boeing mühendislerin dile getirdiği güvenlik kaygılarının uzun süre görmezden gelinmesi, 737 Max krizine yol açtı, milyarlarca dolarlık zarara ve itibar kaybı ile sonuçlandı.

Kayıtsızlık ilk bakışta zararsız görünür. Kavga yok, sorun yok, kriz yok. Ancak tam da bu nedenle tehlikelidir. Çünkü sessizce kurumun enerjisini emer. Çalışan "nasıl olsa fark edilmiyor" diye inisiyatif almaz, yönetim "nasıl olsa idare ediyoruz" diye değişim başlatmaz. Çürüme, çok geç olduğunda, bazen de iş işten geçtiğinde fark edilir. Nitekim genellikle kurumları gürültülü krizler değil, sessiz kayıtsızlıklar çürütür.

Çare bellidir: farkındalık ve sorumluluk kültürü. Başarıyı takdir etmek, başarısızlığı ders çıkarma fırsatı olarak görmek, riskleri sürekli masaya yatırmak. Yöneticilerin en önemli görevi, "kayıtsızlık konforunu" bozmak ve insanlara "yaptığın şey önemli, fark ediliyor" hissini vermektir. Buna kısaca "ilgili liderlik" diyebiliriz.

Kayıtsızlıkla mücadele cesaret ve enerjisi ile dolu bir hafta diliyorum.

GÖLGEDEKİ GÜÇ : İKİNCİ SIRA

Ekonomi Gazetesi, 26 Ağustos 2025

Liderlik üzerine sıkça konuşuyoruz. Ancak şirket performansını ve kültürünü yalnızca tepe yönetici belirlemez. Onun çevresindeki ikinci sıra —üst yöneticiler, sağ kollar, danışmanlar— somut kararları alır, çalışanlarla temasta olur ve havayı şekillendirir.

Bunu en iyi teknoloji dünyasında görüyoruz. Çünkü bu şirketler iddialı bir vizyonu pratik operasyona dönüştürmek, hızlı büyüme ile kurumsallaşmayı eş zamanlı olarak başarmak ve erken aşama girişimliktem (start-up) olmaktan olgun şirketiğe geçişi doğru yönetmek zorunda. Bunun yolu vizyoner ve teknik kökenli kurucuyu farklı kabiliyetlere sahip ve kaliteli bir ikinci sıra ile desteklemek.

Apple'ın efsanevi CEO'su Steve Jobs, vizyoner olduğu kadar zorlu bir liderdi. Onun fikirlerini hayata geçirip şirkete sürdürülebilirlik kazandıran ise ikinci sıradaki isimlerdi: Tim Cook operasyonları yönetirken, Jony Ive tasarımları küresel başarıya dönüştürdü. Nitekim Apple'ın Jobs'un vefatından sonra ayakta kalabilmesi ve başarılı performansını sürdürebilmesi ikinci sıranın gücü sayesinde mümkün oldu.

Benzer bir tablo Facebook'ta (bugünkü adıyla Meta) görüldü. Mark Zuckerberg, teknolojik vizyonu ve ürün odaklılığıyla öne çıkarken, Sheryl Sandberg şirketin iş modelini kurdu. Reklam gelirleri ve iş süreçleri büyük ölçüde Sandberg'in katkısıyla şekillendi. Zuckerberg büyük fikri, Sandberg ise işleyen makineyi temsil ediyordu.

SpaceX'in başarısında Elon Musk kadar, şirketin başkanı Gwynne Shotwell'in rolü büyüktür. Musk'ın vizyoner, hatta uçuk fikirleri Shotwell'in yönetim becerisiyle hayata geçebildi. Yani birinci sıra hedefi koyarken, ikinci sıra onu uygulanabilir hale getirdi.

Tarihte de pek çok benzer örnek var. İstiklal Savaşı'nda Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün yanında Fevzi Çakmak, İsmet İnönü, Kazım Karabekir ve Rauf Orbay gibi isimlerin olması aynı anda pek çok cephede mücadele verilmesini sağladı. ABD'nin kuruluşunda George Washington'un pek çok kurucu baba ile beraber çalışması 250 yıldır ayakta kalan bir sistemin kurulmasına imkan verdi.

Elbette aksi durumlar da var. Karizmatik liderin gölgesinde kalan ikinci sıra yetersizse, kurumlar hızla çözülüyor. Ekip



yetiştirilmediği için vizyon ve düzen bir anda ortadan kalkıyor. Mesela birçok aile şirketi bu yüzden kurucusunun ardından dağılıyor.

Aslında güçlü bir ikinci sıra kurmak, tepe yöneticinin hayatını kolaylaştıracak bir şey. Şirketin performansı artacak, koyduğu hedefe ilerlemek kolaylaşacak, kendisi detaylarda boğulmayacak, oluşturmaya çalıştığı kültür ve marka imajı için somut örnekler sunacak... Peki neden olmuyor?

İş hayatındaki tecrübem iki kök nedeni öne çıkarıyor. Birincisi, özgüvensizlik. 'A kalite yöneticiler A kalite ekiplerle çalışır, B kalite yöneticiler C kalite ekiplerle çalışır' sözünde özetlenen durum. Kör onay veren ikinci sıranın sunduğu sahte konfor acı gerçeklere göre daha cazip gelebiliyor. İkincisi, gerek görmeme. 'İşler zaten yolunda, bu meselelerle uğraşmaya ne gerek var?' düşüncesi. Tabii 'Steve Jobs'un, Mark Zuckerberg'in, Elon Musk'ın ihtiyaç duyduğu şeye bizim gerçekten ihtiyacımız yok mu?' sorusunu sorabilen liderler, kuşkusuz rakiplerinin önüne geçiyor.

Hedeflerinize sağlam ekiplerle yürüdüğünüz bir hafta diliyorum.

SÖYLEM Mİ EYLEM Mİ?

Ekonomi Gazetesi, 23 Eylül 2025

Hem günlük hem iş hayatımızda sık sık yaşadığımız bir durum var: iddialar ile icraatlar arasındaki uyumsuzluk. Mesela, sağlıklı yaşamak istediğini söyleyip gece yarısı cips paketine uzanmak. Mesela 'biz bir aileyiz' deyip çalışanlarının hakkını vermemek.

Bu durumu açıklayan bir kavram var: cognitive dissonance, yani bilişsel çelişki. Sözkonusu çelişki hem dışa karşı tutarsızlık izlenimi veriyor hem de kişinin/ şirketin içinde ciddi bir rahatsızlık yaratıyor. Buna rağmen hayli yaygın.

Mesela Volkswagen çevre dostu ve düşük emisyonlu araçlar sattığını iddia etti. Oysa motorlara emisyon testlerini yanıltacak yazılımlar yerleştirildiği ortaya çıktı. Dieseltgate skandalı "yeşil teknoloji" söylemini boşa düşüren büyük bir bilişsel çelişkiydi. Mesela Uber "esnek çalışma, herkes için fırsat" söylemiyle piyasaya girdi. Ancak sürücülerin çalışma koşullarının kötülüğü ve sosyal güvencesizlik, şirketin verdiği mesajlarla örtüşmedi. Mesela Facebook (Meta) "dünyayı birbirine bağlamak" misyonuna sahipti. Ancak veri güvenliği ve kişisel mahremiyet skandalları (Cambridge Analytica) ve yanlış bilgi yayılımı, kamusal söylemle gerçek uygulama arasındaki uçurumu gösterdi. Benzer şekilde birçok firma, kar odaklı işletme olduğunu adeta gizlercesine "biz bir aileyiz" söylemini kullanır. Fakat işler kötü gidince çalışanlarda kesinti yapılır. Söylenenle yapılan arasındaki fark, güveni zedeleyen tipik bir bilişsel çelişkidir.

Müşteri tarafında da durum farklı değil. TV kanallarının yaptığı anketlere bakarsanız herkes "daha fazla belgesel" izlemek istiyor. Halbuki reyting ölçümlerinde hangi programların tepede olduğu malum!

Bilişsel çelişki kişisel profesyonel hayatta da sık sık karşımıza çıkar. Mesela, bir CEO "yeni fikirleri desteklediğini" söyler. Ama risk almak istemediği için aslında farklı bir öneri geldiğinde hep engeller. Neticede eski ekibiyle ve fikirlerler yola devam eder. İddia ettiği vizyonu gerçeğe dönüştürme arasındaki uyumsuzluk şirketini giderek çoraklaştırır. Mesela, bir yönetici "iş-özel hayat dengesi"ni savunduğunu belirtir, ama her akşam geç saatlere kadar çalışıp ekibinden de aynı tempoyu bekler. Söylemle davranış arasındaki fark hem kendisinde hem de



ekibinde huzursuzluk yaratır. Mesela, bir çalışan, işinden tatmin olmadığını bilir ama yüksek maaş veya prestij nedeniyle ayrılmaz. "Ben işimi seviyorum" demekle "sırf para için buradayım" gerçeği arasındaki çelişki, zamanla tükenmişliğe dönüşebilir. Bu çelişkinin en sıkıntılı olduğu yer, etik değerlerdir. Herkes bunlara sahip olduğunu iddia eder, ama performans hedefini tutturmak için raporlarda rakamları biraz cilalamak ya da kayıt dışı iş yaparak karlılığı artırmak gibi durumlarda kimin ne yapacağı belli olmaz.

Peki çözüm ne? Şirketler için dürüstlük. Yani, duvar panolarına yazılan değerlerin günlük kararlara yansması. Eğer "çalışan mutluluğu" bir değer olarak ilan edildiyse, performans baskısının insani sınırları gözetilmeli. "Çevre dostuyuz" deniyorsa, tedarik zinciri gerçekten şeffaf olmalı. Öte yandan, bu değerler hayata geçmeyecekse, bu iddialarda da bulunmamak demek. Kar amaçlı bir işletmenin aile olduğunu iddia etmesine ne gerek var?

Bireyler için ise kilit nokta farkındalık. Kendi değerlerinizi bilmek ve kariyer seçimlerinizi onlarla uyumlu yapmak çok önemli. Eğer uyum mümkün değilse, en azından çelişkinin sizi nasıl etkilediğini gözlemleyip düzeltmeler yapmak faydalı olabilir.

Bilişsel çelişkilerinizin farkında olduğunuz ve onları yönettiğiniz bir hafta diliyorum.



BÖLÜM 3

STRATEJİ VE FİNANS DÜNYASI

Bu bölümde öncü göstergelerden karar analitiğine, risk yönetiminden yaratıcı yıkıma, bütçe yönetiminden sinerjiye uzanan 13 yazı var.

STRATEJİ VE FİNANS

DÜNYASI

ÇOK KATMANLI ÇÖZÜM	27
PİVOT	28
UCUZLATAN YENİLİKÇİLİK	29
ESKİ KÖYE YENİ ADET	30
KONFORLU REKABET : OLİGOPOL PİYASA	31
MANDELA ETKİSİ : HATIRLIYORUM, ÖYLEYSE OLDU	32
DÜŞÜNÜYÖRUM, ÖYLEYSE YOKUM	33
SAKIN KADER DEME	34
“NE?” DEĞİL “NASIL?”	35
ORMAN YANGINIYLA TEKNOLOJİK MÜCADELE	36
BUMERANG ETKİSİ : KÖR İNATA SAPLANMAK	37
YARINI REHİN VERMEK : PATİKA BAĞIMLILIĞI	38
BÜYÜYEN HEDEF, KAYBOLAN YOL	39

ÇOK KATMANLI ÇÖZÜM

Ekonomi Gazetesi, 7 Ocak 2025

Ekonomik analizi de şirket stratejisini de birbiriyle 'konuşan' dört katmanda yapmamız lazım: meta, makro, mezzo ve mikro. 2025'in ilk yazısında genellikle birbirinden kopuk olarak ele alınan bu dört kavramı konuşalım.

Meta ile başlayalım. Biraz kafa karıştırıcı bir kavram. Nitekim kelimenin Yunanca'da 'ötesi', 'arkası', 'yanı' gibi çeşitli anlamları var. İş hayatında kapsayıcılık vurgusuyla, bir 'büyük anlatı' şeklinde öne çıkıyor. Örneğin 'küreselleşme', 'dijital dönüşüm' veya 'paydaş kapitalizmi'. Nitekim, dünyanın en büyük şirketlerinden, Facebook, Instagram ve WhatsApp'ı da bünyesinde bulunduran firmanın 2021'de bu ismi aldı.

Meta düzey analizler, bir sistemin genel yapısını veya işleyişini kavramaya odaklanır. Çeşitli disiplinlerde (teknolojik, ekonomik, kültürel) yapılan çalışmaları bir arada değerlendirerek genel bir sonuca ulaşmayı hedefler. Şirketin uzun vadeli vizyonunu belirlerken bu perspektifi yakalamak şarttır. Aksi takdirde, 1930 yılında taşımacılık için at çiftliği kuran veya 1990 yılında daktilo fabrikası açan birinin durumuna düşebiliriz.

Makro ile devam edelim. Geniş bir ölçekten bakışı ifade eder. Bu kavram, ekonomi, sosyoloji ve yönetim bilimlerinde sıklıkla kullanılır. Hatta, ülkemizde ekonomi neredeyse makroekonomi demek – döviz kuru, faiz ve bütçe dengesi konuşmaktan başka konulara geçemiyoruz!

Şirketlerde strateji belirlerken gereken, büyük resme odaklanan bakış budur. 'Ülkenin veya sektörün durumu bizi nasıl etkiler?' sorusuyla özetlenebilir. Zira, gideceğimiz yere nasıl varacağımızı belirlemek, yani stratejimizi oluşturmak için, önce konumumuzu ve etrafımızdaki şartları anlamamız gerekir.

Mezzo orta katman anlamına geliyor, makro ile mikro düzeylerin arasını işaret ediyor. Organizasyon yönetimi açısından baktığımızda, firmanın bütünü ile çalışanlar arasında kalan katman, yani birimler aklımıza gelebilir. Nitekim farklı birimler arasındaki koordinasyon, stratejiyi icra etmek ve başarıya ulaşmak için elzemdir. Üretim ile pazarlama, finans ile satış arasında hedef birliğini oluşturmak, aynı frekansta çalışmayı sağlamak ve bunu



makul düzeyde bir gerginliği muhafaza ederek başarmak, gerçek bir yönetim maharetidir. Yaylıları, üflemliler ve vurmalar ancak bir maestronun koordinasyonunda başarılı bir konser verebilir.

Mezzo aynı zamanda firmalar (mikro) ile ülkeler (makro) seviyeleri arasındaki ekonomik katmanın da adı. Jeopolitik, teknolojik ve ekolojik sebeplerle tedarik zincirinin dönüşüğü günümüzde, mezzo ekonomik analizlerin öneminin giderek artacağını düşünüyorum.

Mikro ile sohbetimizi tamamlayalım. Mikro, en küçük birime odaklanmayı ifade eder. Bazen bireyler, bazen küçük gruplar, bazen de şirketler üzerine yoğunlaşır. Örneğin, mikroekonomi, bireylerin ve firmaların ekonomik kararlarını ve bu kararların piyasa üzerindeki etkilerini inceler. Şirketler için ise 'Bir yöneticinin çalışanlarla kurduğu birebir iletişim, motivasyon ve verimliliği nasıl etkiler?' sorusu bir örnek olabilir. Neticede, her organizmanın başarısı en küçük yapı taşından (ekonomi için şirketler/ tüketiciler, şirketler için çalışanlar) başlar. Asla ihmal edilmemesi gereken bir katmandır.

Meselelere bütüncül ve iç tutarlılığı olan bir bakış açısıyla yaklaştığınız bir yıl diliyorum.

Hayır, bugünkü konumuz Alperen Şengün veya Shaquille O'Neal değil. Excel fonksiyonları hiç değil. Konumuz, en zor stratejik kararlardan biri olan pivot. Yani bir şirketin iş modeli, ürün veya hizmet stratejisinde köklü bir değişiklik yapması.

Pivot, bazen başarısızlıktan kaçınmak, bazen de fırsatı değerlendirmek için yapılan cesur bir hamle. Adera kritik bir ameliyat. Özellikle erken aşama girişimlerin sıkça başvurduğu bu yolu rekabet, müşteri talebi veya teknolojik dönüşüm tetikleyebiliyor.

Mesela, Twitter. Bir podcasting platformu olarak kurulan Odeo, Apple'ın podcast pazarına girmesiyle birlikte pazarı kaybetme riskiyle karşılaştı. Şirket, hızla başka bir fikre pivot yaptı ve bugünkü Twitter'ı oluşturdu.

Mesela, Instagram. Burbn adıyla başlayan şirket, çok çeşitli hizmetler sunduğu için kullanıcılar tarafından tercih edilmediğini fark etti. Sadeliğe odaklanarak yalnızca fotoğraf paylaşımı özelliğini öne çıkardı. Gerisini biliyorsunuz.

Mesela, Netflix. DVD kiralama servisi olarak işliyordu. Geniş bant internetin yaygınlaşmasıyla film 'kiralama' işini çok daha fazla seçenекle, çok daha az lojistik zorlukla ve uluslararası boyutta yapabileceğini fark etti. Daha sonra başkalarının filmlerine ilaven kendi orijinal içeriklerini üretmeye başladı.

Peki, pivot yapma kararını nasıl almalıyız? Ya böyle bir hamle gerekmiyorsa?

Bazı işaretleri dikkatle gözlemekte yarar var. Mesela, ürün veya hizmetiniz, hedeflediğiniz pazarın ihtiyaçlarına yanıt veriyor mu? Mesela, iş modelinizin nasıl sürdürülebilir kârlılık sağlayacağını öngörebiliyor musunuz? Mesela, pazar lideriye nasıl başa çıkacağınız konusunda bir yol haritanız var mı? Mesela, müşterileriniz ürün veya hizmetinizi sizin tasarladığınız şekilde mi kullanıyorlar? Mesela, düzenlemelerdeki veya teknolojiadaki değişiklikler fırsat veya tehditleri barındırıyor mu?

Eğer bu sorular sizde tedirginlik yaratıyorsa pivot yapma vaktiniz geliyor olabilir. Bunun için ekibinizle açık bir konuşma yapmanız şart. Onlar da benzer kaygıları taşıyor,



benzer imkanları görüyorlarsa konuyu değerlendirmeye alabilirsiniz.

İlk adım mevcut durumu tüm açıklığıyla analiz etmek ve özellikle müşteri geri bildirimlerini değerlendirmek. Zira sizin kendinizi nasıl gördüğünüzden daha önemlisi, müşterinin sizi nasıl gördüğüdür. Sonraki adımda hangi fırsat ceplerinin olduğunu ve şirketinizin kabiliyetlerinizin bunlarla ne kadar uyumlu olduğunu düşünmeye başlamak gerekir. Fırsat penceresi yeterince büyük mü? Eksik kabiliyetler varsa geliştirilebilir mi? Rakipler de benzer hamleler yapıyor mu? Belli bir odak belirledikten sonraki aşama, test yapmaktır. Masa başı analizler yerine iyi tasarlanmış, performans kriterleri belli, düşük bütçeli deneylerin çok önemli olduğunu bu köşede çeşitli defalar ele aldık. Testten gelen sonuçlar çerçevesinde gerekli değişiklikleri yapıp büyük pivot adımınızı atabilirsiniz. Bu noktada yine ilk adıma döneceğiz, zira pivotun başarılı olup olmadığını gösterecek yegane pusula, müşteri geri bildirimleri olacak!

Pivot çok iddialı ve cesur bir hamle. Bence üç temel başarı kriteri var. Birincisi zamanlama: çok erken yapmak, potansiyel bir başarıyı gözden kaçırmanıza, geç kalmak ise kaynaklarınızın tükenmesine yol açabilir. İkincisi müşterinin yolladığı sinyaller doğrultusunda yol alma. Üçüncüsü ise, kararlı şekilde icra etme.

Şirketinizi doğru yönlendirdiğiniz bir hafta diliyorum.

UCUZLATAN YENİLİKÇİLİK

Ekonomi Gazetesi, 28 Ocak 2025

Yenilik deyince akla son model telefon kuyrukları geliyor: cazip tasarımlar, gelişmiş özellikler, yüksek fiyatlar. Halbuki yenilikle daha az kaynakla daha fazla şey başarmak ve daha çok kişiye ulaşmak da mümkün. Konumuz tutumlu yenilik (frugal innovation)

Tutumlu yenilik sınırlı kaynaklarla kullanışlı, düşük maliyetli ve sürdürülebilir çözümler geliştirmek anlamına geliyor. Aynı işlevselliği daha az kaynak (enerji, malzeme), daha mütevazı özellikler (telefonumuzun kaç özelliğini gerçekten kullanıyoruz?) veya daha basit süreçlerle yapmayı düşünün... Maddi şartlar sebebiyle gelişmekte olan ülkelerde doğan bu kavram, gerek sürdürülebilirlik arayışları gerekse ekonomik çalkantılar neticesinde küresel bir hal aldı. Birkaç örnekle somutlaştıralım.

Hindistan ile başlayalım. Zor şartlarda yaşayan milyonlarca kişinin olduğu ülke, tutumlu yenilik için en kritik yer. Jaipur Ayağı, düşük maliyetli protez üretiminde bir devrim yarattı. Geleneksel protezler, karmaşık üretim süreçleri ve pahalı malzemeler nedeniyle birçok kişi için ulaşılmaz durumdaydı. Jaipur Ayağı plastik ve kauçuk gibi ucuz malzemeler kullanılarak üretildi. Bu sayede 30 dolarlık bir maliyetle 1,8 milyondan fazla kişi protez kullanma imkanına kavuştu. Benzer bir şey, Aravind Göz Hastanesi tarafından da başarıldı. Standart prosedürlerde kullanılan pahalı lenslerin yerine daha ucuz alternatifler bulan ve ciddi ölçek sayesinde maliyetlerini daha da düşüren hastane katarakt ameliyatında devrim yaptı. Ortalama 100 dolara kadar düşen tedavi milyonlarca kişi için ulaşılabilir hale geldi ve 70 milyonun üzerinde hastaya ulaşıldı! Tata Motors'un Nano otomobili, dünyanın en ucuz arabası olarak tasarlandı. Geleneksel araçlarda kullanılan çelik yerine hafif ve düşük maliyetli malzemeler tercih edildi. Karmaşık özelliklerden arındırılmış bu araç, yaklaşık 2.500 dolarlık fiyatıyla binlerce aileye ulaşım imkanı sundu.

Tutumlu yenilik için bir başka önemli yer, Afrika. Doğrusu bazen geriden gelmek daha avantajlı olabiliyor. Zira, eski sistemi/ altyapıyı savunan güç odakları yok, en son imkanlara ulaşma imkanı var, rakipleri 'takip etmek' yerine sıçrayarak önlerine geçmek mümkün. Bunun bir örneği M-Pesa mobil ödeme sistemi. Geleneksel bankacılık altyapısının olmaması, Kenya'da 2007 yılında M-Pesa'nın



doğuşuna zemin hazırladı. Cep telefonları sayesinde milyonlarca kişi banka hesabı olmadan ödeme yapmaya başladı. Düşük maliyetli ve her yerden ulaşılabilir dijital altyapı geleneksel bankacılık sistemine kıyasla çok daha ekonomik bir çözüm sundu. 50 milyondan fazla aktif kullanıcıya ulaşarak kırsal bölgelerde ticari hareketliliği artırdı.

Tutumlu yenilik gelişmiş ülkelerde de kendine yer buldu. Tesla, elektrikli araç üretiminde pahalı pillerin yerine daha az nadir metal içeren, maliyeti düşürülmüş lityum-iyon bataryalar kullanarak sektörde öncü oldu. Biraz da bu yaklaşım sayesinde dünya liderliğine ulaştı. Bir diğer bariz örnek, Ikea. Mobilyaları montaj gerektirecek şekilde düz ambalajlarla satmak, nakliye maliyetlerini yarıya indirdi. Firma 2023'te 44 milyar dolar ciroya ulaştı. Tedarik zincirinden bir başka örnek Xiaomi. Firma fiziksel mağazalar yerine online satış kanallarına odaklandı ve 2023'te 250 milyon cihaz sattı.

Tutumlu yeniliği hem şirketinizin içinizde (ürün ve süreç tasarımı) hem de yeni müşteri kitlelerine ulaşmakta kullanacağınız bir hafta diliyorum.

ESKİ KÖYE YENİ ADET

Ekonomi Gazetesi, 11 Mart 2025

Değişim yapmak, yani eski köye yeni adet getirmek isteyenlerin dirençle karşılaşmaları normal. Aksi takdirde yenilik zaten gerçekleşmiş olurdu. 'Biz bunu zaten yapıyoruz'dan 'burada işler öyle yürümez'e uzanan tepkileri ve bunları nasıl yeneceğimizi konuşalım.

"Zaten Yapıyoruz"

Zaten kelimesine alerjim olduğundan bahsetmiştim. Bana zihinsel kapalılığın, peşin hükümlülüğün, çözüm aramama yılgınlığının, şifresi gibi geliyor. Bunun iş hayatındaki tipik kullanımlarından biri, yeni önerilere verilen 'zaten yapıyoruz/ düşündük' cevabı.

Bu ifade bazen değişime direncin göstergesi. İnsanın içinden 'zaten yapıyor olsanız bu halde olmazsınız' demek gelse de bu pek mümkün olmaz. Böyle durumlarda mümkün olduğunca spesifik sorular yöneltmek yararlı olabilir: 'ne zamandır yapıyorsunuz?', 'sorumlusu kim/ hangi birim?', 'aldığınız neticeler ne oldu?', 'ne kadarlık bir kaynak ayırdınız?' gibi. Genelgeçer, yuvarlak cevaplara hazır olun!

Ancak pek çok durumda, bu ifade aynı zamanda dışarıdan gelen fikirlere kapalılığın da göstergesi – İngilizce deyimıyla 'not invented here' (burada icat edilmedi) sendromu. Şirketlerimizin know-how sahibi firmalara yatırım yapmak yerine 'biz bunu kendimiz yaparız' diye düşünmeleri buna tipik bir örnek.

Halbuki Google bizim şirketler kadar akıllı olmadığı için (!) 2006'da henüz bir yaşındaki bir video paylaşım sitesini 1.65 milyar dolara satın almıştı. Youtube'un geçen yılki reklam geliri 34 milyar dolar. Benzer bir işlemi Facebook 2012'de yaptı ve bir fotoğraf paylaşım sitesini 1 milyar dolara aldı. Instagram'ın 2024 reklam geliri 67 milyar dolar.

"Denedik, Olmadı"

Geçmişte bir fikrin başarısız olması, onun gelecekte de başarısız olacağı anlamına gelmez. Şartlar, teknolojiler ve iş yapış biçimleri değişebilir. Ancak "denedik, olmadı" argümanı, yeni girişimlerin önünü kesmek için sıkça başvurulan bir bahanedir.

Yıllar önce, bir yatırım komitesi toplantısında, üyelerden biri değerlendirdiğimiz yatırım fırsatına çok karşıydı. Bir süre



konuştuktan sonra anladık ki, uzun yıllar önce, farklı bir kıtada, aynı sektörde bir firmaya para koymuş ve işler kötü gitmiş. Tatsız tecrübesinin etkisiyle, iki durum arasındaki pek çok farklılığa değil, belki de tek benzerliğe bakıyor ve analizini bu ekseninde yapıyordu. Bu gerekçeyi hayretle dinlediğimi hatırlıyorum.

Apple 1990'larda piyasaya sürdüğü tablet benzeri bir cihaz olan Newton'daki tecrübesine saplanıp kalsaydı 2010'da iPad diye bir ürünü olamazdı. "Denedik, olmadı" dendiğinde hangi kontekstte neyin denendiğini detaylı sorgulamanızı öneririm.

"Burada İşler Öyle Yürümez"

Kurum kültürü, bazen yeniliğin en büyük düşmanı olabilir. Üstelik bu genellikle kararsızlığın, zihinsel tembelliğin veya riskten kaçınmanın kılıfı olarak kullanılır. Neticede, dışarıdaki başarılı örneklerden ders almayı zorlaştırır. Sonra bir Tesla veya Ikea gelir ve sektörünüzü baştan aşağı değiştirir, ayazda kalırsınız.

Böhle durumlarda kritik soru 'neden?'dir: Neden öyle yapmıyorsunuz? Büyük ihtimalle bu soruya 'çünkü öyle yapmadık' gibi totolojik bir cevap gelir. Sokrates sabırla ilave sorular sorarak muhatabınızı 'siz ne öneriyorsunuz?' noktasına çekmenizi öneririm.

Değişime direnç bahanelerinin en klasik yöntemi olan "komisyona havale" ise kendi başına bir yazıyı hak ediyor. Şimdiden not etmiş olalım!

KONFORLU REKABET : OLİGOPOL PİYASA

Ekonomi Gazetesi, 6 Mayıs 2025

Her şirketin hayali sektöründe tekel (monopol) olmaktır. Bu çok zor ve genellikle yasak olduğu için pratik hedefe odaklanır: az sayıda oyuncunun büyük pay sahibi olduğu, rekabetin sınırlı ve dikkatli yaşandığı bir sistemde olmak. Yani oligopol piyasa.

Firmaların kıran kırana rekabeti müşteriler için şahane bir durum: fiyatlar düşüyor, ürün ve hizmet kalitesi artıyor, sürekli yenilikler yapılıyor. Ancak bu durum şirketler için geçerli değil. Büyüme zorlaşıyor, kâr marjları daralıyor, daha iyisini yapmak için koşturmaca hiç bitmiyor. İş hayatı uzmanlarının 'rekabet sizi diri tutar' sloganları uzun vadede belki doğru olabilir, ancak şu da net bir gerçek: hiçbir şirket rekabeti sevmez.

Peki şirketler ne ister? Elbette rekabetin olmadığı, istediği fiyatı belirlediği, büyümekte zorlanmadığı, sürekli koşturmadığı bir dünyayı ister. Yani tekel (monopol) piyasa! Tabii böyle alanlar enderdir. Firma ya bir lisans almıştır (örneğin elektrik dağıtımı) veya büyük bir yenilik yapmıştır (Apple Store'un ilk zamanları). Ancak tüketiciyi zora sokabilecek bu durumlar genelde düzenlemelerle tanımlanır (lisans ile gelen hizmet kalitesi mecburiyeti ve fiyat politikası), uzun sürerse engellenir (Rekabet Kurumu) veya piyasa şartları çerçevesinde sona erer (yeni gelen oyuncular veya sektörel yenilikler).

Pratik hayatta bir şirket için en iyi ihtimal oligopol piyasada olmaktır. Pazarın büyük kısmını birkaç şirket kontrol eder. Fiyatları benzer, ürün ve hizmet kaliteleri neredeyse aynıdır. Kendi aralarında çok dikkatli bir rekabet vardır, kimse çılgınca fiyat kırmaz. Hatta bazen rekabet varmış gibi görünür ama aslında yoktur (Rekabet Kurumu'nun sıkça duyduğumuz "örtülü anlaşma şüphesi" ifadesi bu yüzden anlamlıdır). Piyasaya giriş yapmak neredeyse imkânsızdır. Elbette bu tüketici için iyi bir durum değildir. Zira şirketlerin yüksek kârlılığının ve konforunun bedelini birinin ödemesi gerekir!

Oligopol yapılar doğal ya da yapay giriş engelleri nedeniyle oluşur. Mesela, yüksek sabit yatırım maliyetleri. Havayolu, enerji, telekom gibi alanlarda altyapı yatırımları milyarlarca doları bulabilir. Bu da pazara yeni girişleri caydırır. Mesela, lisans ve düzenlemeler. Bankacılık, sigortacılık, ilaç



gibi alanlarda faaliyet göstermek için lisans gerekir. Bu da oyuncu sayısını sınırlayan bir filtredir. Mesela, ölçek ekonomileri. Büyük oyuncular maliyet avantajı elde ettikçe küçüklerin rekabet etmesi zorlaşır. Geleneksel sanayi sektörlerinde sıkça rastlanan bir durumdur. Mesela, dağıtım gücü ve marka etkisi. Market rafına girebilmek ya da tüketicinin zihnine yerleşebilmek ciddi bir yatırım ve zaman gerektirir. Yüzlerce hızlı tüketim ürününün beş-altı şirketin çatısı altında faaliyet göstermesi bu sebeptir. Mesela, ağ (network) etkileri. Özellikle dijital platformlarda, kullanıcı sayısı arttıkça platform daha cazip hale gelir, platform daha cazip hale geldikçe yeni kullanıcılar katılır. Yeni bir sosyal medya platformuna neden kimse katılmıyor? Çünkü herkes diğerinde!

Mevcut oyuncularla aynı işi aynı şekilde yaparak oligopol piyasaya girmek intihardır. Oligopol yapılar üç sebeple kırılabilir. Birincisi, lisans ve düzenlemeler değişirse, yeni oyunculara lisans verilir veya giriş kısıtları kaldırılırsa (deregülasyon). Mesela Türkiye otomotiv piyasasının iki firma tarafından domine edilmesinden bugünkü çoklu rekabet ortamına geçmesi. İkincisi, yeni bir iş modeli gelirse. Mesela, geleneksel havayollarına karşı ekonomik alternatiflerin veya Uber gibi paylaşımlı yolculuk seçeneklerinin ortaya çıkması. Üçüncüsü, yeni bir teknoloji atılımı olsa. Mesela uydudan internet erişimi sağlayan Starlink veya küresel otomobil piyasasını dönüştüren elektrikli araç Tesla.

Ne tip bir piyasada olduğunuzu bildiğiniz ve gereğini yaptığınız bir hafta dilerim.

MANDELA ETKİSİ : HATIRLIYORUM, ÖYLEYSE OLDU

Ekonomi Gazetesi, 10 Haziran 2025

O kampanyayı zaten yapmıştık”
“O pazara girdik ama tutmadı”
“Söylediklerinizi çok denedik”

Bu cümleleri iş hayatında ne çok kez duyduk, değil mi? Bir açıdan bakarsanız kurumsal hafıza, başka bir açıdan yenilik düşmanlığı.

Bir ihtimal daha var: ya aslında öyle olmamışsa?

Nelson Mandela (1918-2013) Güney Afrika’nın meşhur lideri. Kendisine uluslararası ilişkilerde, siyasette, hukukta çok atıf yapılıyor. Ancak iş hayatında da onun adıyla anılan bir kavram var: Mandela Etkisi.

Mandela Etkisi insanların hiç yaşanmamış bir olayı doğruymuş gibi hatırlamasını ifade ediyor. Zira, Nelson Mandela’nın 1980’lerde hapiste öldüğüne inanan büyük bir kalabalıktan varmış. Oysa kendisi 2013’te, özgür bir lider olarak hayatını kaybetti. Ancak insan hafızası bazen gerçeklerden bağımsız çalışıyor. Hele de yeterince kişi bu alternatif gerçeğe inanırsa veya bir otorite öyle olduğunu söylerse iş iyice kolaylaşıyor.

İş hayatında bu durumu sık sık görüyoruz. Bir reklam kampanyasının etkisi abartılıyor, başarısız olmuş bir proje başarı hikâyesine dönüşüyor, yapılmamış bir hamle yapılmış gibi anlatılıyor.

Klasik bir örnekle başlayalım. Yıllar önce bir içecek markası, genç hedef kitleye hitap etmek için TikTok fenomenleriyle bir iş birliği planlamış ama kampanya son anda iptal edilmişti. Buna rağmen hâlâ “O zaman çok yankı uyandırmıştı” diyenler var. Oysa kampanya yayına bile çıkmamıştı.

Bir başka örnek: pazara giriş hikayeleri. “Biz o ülkeye girmeyi çok denedik ama olmadı” diyen yöneticiye, hangi tarihte, ne ürünü, nasıl konumlandırıdınız diye sorulduğunda yanıt netleşmiyor. Çoğu zaman bu tür hamleler, fuara katılmak veya bir distribütörle iki görüşme yapmaktan ibaret oluyor.

Son bir örnek de ürün geliştirmeden gelsin. Bir teknoloji şirketi, mobil uygulamasına sesli asistan özelliği eklemeyi tartışıyor. “Bunu 2019’da denemiştik, işe yaramamıştı” diyen biri çıkıyor. Kayıtlara bakıldığında, sadece bir sunum



yapılmış, ama projeye hiç başlanmamış. Zihin, fikirle eylemi birbirine karıştırabiliyor.

Peki, bunun zararı ne?

İnsan zihni zaten genellikle netlik arıyor. Hele de bu netlik ifadesi bir otoriteyle birleşirse, hızla gerçeklik haline geliyor. Eh, kurumsal hafızadan iyi mi bileceksin! Verilere ve açık iletişime dayanmayan kültürlerde bu durum organizasyonu sessizce sabote eder bir hale geliyor. Yenilikçiliği öldürüyor, hantallığı besliyor.

Bu yüzden dokümana dayalı kurumsal süreçler önemli. Bu yüzden “eminim böyle olmuştu” demek yerine, “kaydına bakalım” demek önemli. Bu yüzden “o zamanın bağlamı ve yaptıklarımız bugüne benziyor mu?” demek önemli. Nitekim anolojilerin bazen zararlı hale geldiğini de köşemizde daha önce konuşmuştuk.

Zihninizin tuzaklarına kapılmadığınız bir hafta diliyorum.

DÜŞÜNÜYORUM, ÖYLEYSE YOKUM

Ekonomi Gazetesi, 17 Haziran 2025

Descartes'ın meşhur sözü 'Düşünüyorum, öyleyse varım' hem profesyoneller hem de şirketler için geçerli. Ancak maalesef genellikle tersinden: Pek çok kişi ve kurum düşünmediği için yok oluyor. Peki, düşünen organizasyon ne demek?

Günümüzün dinamik dünyasında meseleleri sadece patron veya yöneticilerin çözmesini beklemek hem gerçekçi değil hem de büyük bir insan kaynağı israfı. Karmaşık sorunları hızlı ve etkili çözmek için her çalışanın, hatta her paydaşın katkısı şart. Yenilik üretmek için statükoyu sorgulamak şart. Krizleri aşabilmek için esneklik ve yüksek çalışan bağlılığı şart. Tüm bunları başarmak için de organizasyonun her üyesiyle birlikte düşünmesi şart.

Birkaç örnekle meseleyi somutlaştıralım.

En beğendiğim örnek Toyota'nın işçilere andon ipi çekme, yani önüne gelen parçada bir kalite aksaklığı gördüğü takdirde tüm üretim hattını durdurma hakkı/ görevi vermesi. Her bir işçiye açılan müthiş alanı düşünsenize! Elbette bununla birlikte gelen düşünme sorumluluğunu da! 'Üretimimiz mükemmel mi?' sorusunu sürekli sormak ve çözüm düşünmek artık hattın başındaki formenin, uzak bir ofisteki kalite yöneticisinin, belki de hiç görmediği fabrika müdürünün değil o işçinin de meselesi. 'Aman, ürün benden çıksın da birileri nasıl olsa kontrol edip düzeltir' lakaytlığı nerede, bu bilinç nerede...

Bir başka örnek Google. Şirket, çalışanlarının zamanının yüzde 20'sini, yani haftada bir günlerini, kendi projelerine ayırmasını destekliyor. Hangi konuda çalışmak isterlerse o konuda... Sonuç. Gmail ve Google Maps gibi ürünlerin meydana gelmesi.

Bir diğer beğendiğim örnek, asansör firması Kone. Bir müşteri için o şirketin ete kemiğe bürünmüş hali karşısında gördüğü kişi. Filanca departman, falanca sistem veya bol rütbeli yöneticilerden değil karşısında gördüğü kişiden çözüm bekliyor. Hemen bekliyor. Bakayım, sorayım gibi laflar dinlemek istemiyor. İşin ilginç, pek çok durumda çözümü de belki o kişi biliyor ama üstlerine aktaramıyor. Kone sahadaki teknisyenlerini anında veriye dayalı karar almayı sağlayan dijital sistemlerle donatmış. Maliyetler azalmış, arızalar düşmüş, müşteri memnuniyeti artmış.



Tabii bunları iyi, hoş da, hayatın da gerçekleri var. Çoğumuzun zamanı günlük operasyonun hayhuyu ile geçiyor. Yapılacak işleri yetiştirme telaşıyla adeta sürükleniyoruz. Bu çalışanlar için de, yöneticiler için de, organizasyonların kendisi için de böyle. Nitekim ünlü yatırımcı Warren Buffett'ın çok basit gibi görünen ama çok nadir uygulanan tavsiyelerinden biri bu konuda: 'Her gün sadece oturup düşünmek için ciddi zaman ayrılmasında ısrar ediyorum. Amerikan iş hayatında bu çok ender!'

Tam da bu yüzden düşünmeyi mümkün kılan süreçler geliştirmek gerekir. Mesela, geri bildirim kültürü oluşturulmalı, çalışanlar fikirlerini güvenle dile getirebilmelidir. Mesela, yatay iletişimi teşvik eden yapılar kurulmalı; sadece yöneticilere değil, takımlara da karar alanı tanınmalıdır. Mesela, veriye dayalı karar mekanizmaları desteklenmeli; hissiyat değil, analiz esas alınmalıdır. Mesela, hatalardan öğrenmeyi sistematik hale getiren post-mortem gibi uygulamalar devreye alınmalıdır. Ve belki de en önemlisi: merak teşvik edilmeli, soru sormak cezalandırılmamalıdır. Tabii bunları söyleyince, yöneticiler ve patronlar 'düşünen organizasyon ister mi?' diye de bir düşünmek lazım!

Sizin de organizasyonunuzun da düşündüğünüz ve varolduğunuz bir hafta diliyorum.

SAKIN KADER DEME

Ekonomi Gazetesi, 24 Haziran 2025

Bir şeyi kırk kere söylersen olur' atasözünün iş hayatındaki karşılığı kendini doğuran kehanet. Yani, beklentinin, sadece varlığıyla sonucu şekillendirmesi. Kişi ya da kurum, bir şeyin olacağına inanır, bu inançla davranır ve sonunda tam da o netice gerçekleşir.

Kendini doğuran kehanetlerle (self-fulfilling prophecy) sık sık karşılaşırız. Bir yönetici, bir çalışanın yetersiz olduğuna kanaat getirirse, ona daha az sorumluluk verir, daha az zaman ayırır, gelişimine fırsat tanımaz. Çalışan da zamanla geri planda kalır, motivasyonu düşer ve gerçekten düşük performans gösterir. Başlangıçta temelsiz, hatta yanlış olan önyargı, zamanla doğru hale gelir.

Benzer bir dinamik piyasaya yeni giren şirketlerde de görülür. Bankalar kredi vermez, yatırımcı uzak durur, müşteriler şüpheyle yaklaşır. Şirket kaynak bulamaz, rekabet gücü zayıflar ve "tutmaz bu iş" kehaneti kendini gerçekleştirir.

Durmuş oturmuş kurumlarda da bu dinamik işler. "Biz risk alamayız" diyen şirket zamanla hantallaşır. "Kimse yaratıcı değildir" algısı, yenilikçi fikirleri doğmadan boğar. Halbuki bu yaftalar genellikle içi boş yargılardır. Ancak zihinlerde kabullenildikçe faaliyetlere yön verir ve varsayılan neticeyi üretir.

Tabii bu döngü her zaman olumsuz olmaz. "Bu maçı kaybetmeyeceğiz" diyen bir takım son dakikaya kadar savaşıyor ve gerçekten de kaybetmeyebilir. A Milli Futbol Takımı'nın 2008 Avrupa Şampiyonası'ndaki performansı bunun en dramatik örneklerinden biri. Hırvatistan ile oynadığımız maç, belki de stadda izlediğim için hala gözümün önünde. Uzatmaların son dakikasında yediğimiz bir gol. Maçı bırakmayan milli takım. Uzatmanın uzatmasında gelen gol. Penaltılarla gelen zafer. "Biz bitti demeden bitmez"

Olumlu döngüleri beslemek, olumsuz döngüleri kırmak ciddi bir liderlik gerektirir. Başarılı liderler bunları şekillendirirken başarısız olanlar kaçınılmaza teslim oluverir.

Mesela, 1990'larda Apple için herkes "artık bitti" diyordu. Yatırımcılar umudunu kesmiş, pazar payı hızla azalıyor, şirketin değeri yerlerde. Mağlubiyet kokusu şirkete sinmiş. Ta ki Steve Jobs geri dönene ve hem içerde hem dışarıda



"yeniden doğuş" kehanetini önce sözle, sonra somut adımlarla inşa edene kadar. Netice, küllerinden doğan bir marka ve dünyanın en değerli şirketi.

Kendini doğrulayan kehanetlerin özünde varsayımlar yatıyor. Bu işleri zorlaştırıyor, zira hem kararları görünmez bir elle şekillendiriyor hem de kaçınılmazlık hissi yüklüyor.

Tam da bu yüzden yöneticiler ve tüm çalışanların kendilerine hangi varsayımları yaptıklarını ve bunların ne kadarının geçmişteki inançlarının ürünü olduğunu sormaları şart. Buna ilaven, sözlerle değil somut verilerle karar alma, farklı görüşlere alan açma, "biz yapamayız" gibi cümleleri yasaklama ve yeni fikir ve girişimlere peşin hükümle değil, kontrollü bir merakla yaklaşma gibi adımlar atmak şart. Bunların ötesinde, müşteriler, tedarikçiler, finansörler ve diğer paydaşların şirket hakkındaki varsayımlarını/ peşin hükümlerini düşünmek ve buna göre adım atmak da elzem. Elbette söylemesi kolay, yapması zor. Ama başarının kolay geldiğini kim söyledi?

Kehanetleri kader saymadığınız bir hafta diliyorum.

BUMERANG ETKİSİ : KÖR İNADA SAPLANMAK

Ekonomi Gazetesi, 8 Temmuz 2025

1 950'lerin Chicago'su. Bir grup, liderlerinin uzaylılardan aldığı mesajlar üzerine yakında kıyamet kopacağına inanır. Evlerini, işlerini bırakır; kurtuluş gününe hazırlanır. Kıyamet kopmaz. Ancak, grubun inancı sarsılmak yerine daha da güçlenir!

1956 tarihli Kehanet Yalanlanınca kitabında anlatılan bu müthiş olay, "bilişsel uyumsuzluk" ve "bumerang etkisi"nin çarpıcı bir örneği. Neden mi bumerang? Çünkü kişi inancına zıt delillerle karşılaşınca fikrini değiştirmek yerine görüşüne kör bir inatla daha da bağlanıyor, iyice savunmacı/ agresif hale geliyor ve bundan zarar görüyor. Tıpkı hızla fırlatılan bir bumerangın geri dönüp sahibini vurması gibi.

Bu durum sadece kişiler için değil, gruplar ve şirketler için de geçerli olabiliyor. Pek çok organizasyonda Keynes'in meşhur 'şartlar değişirse ben de fikirlerimi değiştiririm – siz ne yaparsınız?' sözü uygulanmıyor. Veriler yerine inançlarla yol alınıyor, tatsız analizler yerine hoş gidecek anekdotlar kanıt gösteriliyor, doğal olarak araba duvara toslayınca da sorumluluktan sıyrılmayı sağlayan makul bahaneler aranıyor.

Akla gelen ilk örnek BlackBerry. Telefonda e-posta atabilmeyi sağlayan bu telefonlar bir dönemin yıldızıydı. Bir yandan hayatımı ne kadar kolaylaştırdığını, öte yandan işi tüm hayatıma yaydığını hatırlıyorum. Ancak iPhone'u küçümsedi. "Müşteriler klavyeden vazgeçmez" diyerek strateji değiştirmede. Bu inanç o kadar güçlüydü ki, düşen satışlara rağmen rota uzun süre aynı kaldı. Sonuçta, 2009'da 80 milyar dolar değerinde olan bir şirket bugün piyasada yok.

Bir başka örnek, Yahoo! 2000 yılında iki genç yazılımcı internetin geleceğinin 'arama' fonksiyonunda olduğunu ve kendi algoritmalarının çok iyi çalıştığını düşünüyordu. O günlerin en popüler web portalı Yahoo!'ya işlerini 1 milyon dolara satmak istediler. Yahoo! yetkilileri 'Müşterileri neden başka web sitelerine göndereyim ki, benim portalımda her bilgi zaten var' diye düşündü ve satın almayı pas geçti. Mesele burada kalsa, 'kaçan büyük bir fırsat' demekle yetinebilirdik. Ancak, sonraki yıllarda internet aramaları hızla artsa ve aynı fırsat -elbette daha yüksek fiyata- kendilerine tekrar sunulsa da fikirlerini değiştirmediler. 1



milyon dolara almadıkları işin ismi Google, bugünkü değeri 2.2 trilyon dolar (2.2 milyon kat!).

Bu konuda bence iki büyük ders alanı var – biri kişiler, biri kurumlar için.

Kendimizle başlayalım. Tamamen rasyonel (akılcı) canlılar olmadığımızı kabul etmemiz lazım. Tam da bu sebeple, sadece veriler/ gerçekler ile kişileri/ grupları ikna etmek mümkün değil. 'Kıyamet şu tarihte kopacak' gibi çok iddialı ve somut bir kehanetin tutmamasının bile grubun inancını sarsmadığı bir dünyada yaşadığımızı unutmamalıyız. Buna ilaven, kendimizin böyle bir kör inada tutulmadığımızı hep kontrol etmeliyiz. Akılcı karar vermek gereken alanlarda ilk kanaatimizi/ görüşümüzü/ inancımızı çürüten gerçeklerle karşılaştığımızda farklı bir yol seçiyor muyuz?

Kurumlar ise bu tuzaktan kaçmak için bazı mekanizmaları oturtmak zorunda. Mesela, karar süreçlerine eleştirel sesleri dahil etmek – içeriden gelen farklı görüşler susturulursa bumerang çok daha sert döner. Mesela, liderlerin yanılabilirliğini kabul eden bir kurum kültürü inşa etmek –hiç yanılmamakla övünen bir yönetici ya gerçeklerden kopuktur, ya da kendini aşırı beğeniyordur. Mesela, büyük kararları almadan önce "görüşümüz hatalı çıktıysa ne yaparız?" senaryosu düşünmek – kör inanç yerine adaptasyonu sağlayan temel adım, B, C, D planlarıdır.

Varsayımlarınız duvara çarptığında bumeranga toslamadığınız bir hafta diliyorum.

‘NE?’ DEĞİL ‘NASIL?’

Ekonomi Gazetesi, 15 Temmuz 2025

Strateji konuşmayı severiz. Vizyon belgeleri, büyük hedefler, detaylı planlar.. Genelde bunlar hayata geçmez. Neden mi? Çünkü fikirleri hayata geçirecek olan yapıyı, yani sistemi yeterince düşünmeyiz. Zira, kötü bir sistem, en iyi stratejiyi bile sabote eder.

Pek çok organizasyonda ‘ne yapılacağı’ sık sık konuşulur. Ancak ‘nasıl’ yapılacağına pek değinilmez. Bunun neticesinde, hedefler temenniler seviyesinde kalır (‘katma değeri yükselteceğiz’, ‘müşteri sadakatini artıracacağız’). Bir süre sonra herkes sıkılır. Planlar rafta kalır. Mesele unutulur. Ezkaza hatırlayan olursa cevap hazırdır: ‘iletişimini yeterince yapamadık’. Böylece içerikte veya uygulamada bir yanlış veya eksik olmadığı netleştirilir. Bir sonraki strateji çalıştayına kadar!

Sistem teorisinin önemli ismi Dennis Meadows’un böyle durumlar için güzel bir sözü var: ‘Daha hızlı veya daha güçlü çalışmak, yapıyı değiştirmedikçe sonucu değiştirmez.’

Gerçekten de hedeflerinin gerisinde kalan bir organizasyonun yöneticilerinden ‘daha çok çalışacağız’ ifadesini sık sık duyuyorsanız orada çok ciddi bir problem vardır. Demek ki meselenin kök nedeniyle yüzleşilmemiş. Demek ki ‘temel bir hata mı yaptık?’ sorgulaması yapılmamış. Demek ki atılması gereken yapısal adımlar atıl(a)mıyor. Eh, bir şey söylemek gerektiğine göre, en kolay çözüme sığınılıyor: ‘daha çok çalışalım’.

Halbuki yanlış bir sistem ile daha çok çalışmak hiçbir işe yaramayabilir, hatta daha zararlı bile olabilir. Mesela, Ankara’dan Samsun’a gitmek amacıyla yola çıkan bir arabanın Adana istikmetine doğru gaza basması ancak toplam maliyeti artırır. Birkaç örnekle somutlaştıralım.

Satışlarını artırmak isteyen bir şirket düşünelim. Hedef doğru, strateji makul. Ancak satış ekibinin komisyon sistemi sadece hacme dayalıysa, çalışanlar kaliteden çok adede odaklanır. Müşteri memnuniyeti düşer, iade oranı artar, marka değeri zedelenir. Sistem, stratejiyle çelişir. Dünyanın en büyük bankalarından Wells Fargo tam da bunu yaşadı. Milyonlarca sahte hesap açıldı, büyük bir güven krizi oldu ve banka ciddi cezalarla karşılaştı. Büyüme stratejisi, sistem doğru kurulmayınca faciaya dönüştü.

Bir başka örnek otomotiv devi Volkswagen. Şirket,

NASIL

çevre dostu imajı ve mühendislik kalitesiyle öne çıkmak istiyordu. Ancak yeterli sistemleri kurmayınca, yazılım manipülasyonları ile araçların emisyonu düşük gösterildi. Sonuç ciddi cezalar, büyük bir itibar kaybı ve stratejik hedeften iyice uzaklaşma.

Bir başka tipik örnek, satınalmalar. Temel esas, firma için en uygun fiyat/ kalite oranının tutturulması. Hatta bazen bu temelin üzerine ilave stratejik hedefler de gelebilir – tedarikçi çeşitlendirmesi, teknoloji transferi, ilişki geliştirme gibi. Ancak, ‘Neden en düşük fiyatı veren kazanmadı?’ baskısının altında ezilen satınalma birimleri, ister istemez ucuz ama riskli çözümlere yönelebiliyor.

Peki ne yapılmalı? Üç temel adım öneriyim.

Birincisi, sistemi başarı için temel bir gereklilik olarak görmek. Yani sadece hedefleri (ne yapalım?) değil, o hedeflere ulaştıracak yapıları (nasıl yapalım?) da tartışmak. İkincisi, geri bildirim mekanizmaları kurmak. Sistem başarılar, başarısızlıklar ve verdiler ile öğrenebilmeli ve gerekirse tadil edilmeli. Üçüncüsü, teşviklerin tasarımı. Çünkü insanlar her zaman ödüllendirildikleri/ cezalandırıldıkları yönde davranır.

Doğru strateji, doğru sistem ve doğru ekibi bir araya getirdiğiniz bir hafta diliyorum.

YARINI REHİN VERMEK : PATİKA BAĞIMLILIĞI

Ekonomi Gazetesi, 22 Temmuz 2025

Bazen aldığımız ufak bir karar, ileride karşımıza gelen tüm seçeneklerimizi belirler. Rasyonel tercihler yaptığımızı düşünsek de aslında sürükleniriz. Klavyedeki harf sıralamasından uzay mekiği büyüklüklerine uzanan patika bağımlılığını konuşalım.

Bir örnekle başlayalım: iki bin yıl öncenin savaş arabası tasarımları bugünün en son teknolojisini nasıl belirliyor?

Roma İmparatorluğu egemenliği altındaki toprakları yollarla donatırken savaş arabalarının izlerini beraberinde götürdü. Yolların genişliğini at arabalarının ebatları belirledi. Asırlar sonra bir başka imparatorluk, İngiltere, demiryolu döşerken yolların genişliğini örnek aldı. Bu standart, ABD tarafından da benimsendi. Bir asır sonra, insanlık uzaya gider hale geldiğinde bu ölçekten ayrılmadı – daha doğrusu ayrılmadı. Çünkü Amerikan uzay mekiği roketleri, ABD’deki tren tünellerinden geçerek taşınacaktı. Tüneller doğal olarak tren raylarına göre yapılmıştı. Ray aralığı ise ABD’nin ‘atası’ İngiltere’nin ölçülerine dayanıyordu. Sözkonusu aralıkları yol genişliği, onu da Roma savaş arabalarının tekerlek izleri belirlemişti!

Bu durumun karşımıza çıktığı pek çok başka alan da var. Mesela Q klavyedeki harf sıralaması verimlilik açısından en iyi seçenek değil – ama alıştığımız için değiştirilemiyor. Mesela, pek çok şirket yıllar önce seçtikleri yazılım altyapısına eklemeler yaparak ilerliyor ve günümüzden çok farklı bir devrin kısıtları içinde iş yapmaya çalışıyor. Mesela, seneler önce kurulan bayi yapıları dev firmaları internet üzerinden doğrudan müşteriye ulaşan rakipleri karşısında çaresiz bırakıyor.

Patika bağımlılığını en güçlü kılan özelliği, görünmez olması. Dünnün kısıtları sizi öyle bir sarar ki, aslında kararları siz değil hayatın akışı vermeye başlar. Herhangi yeni bir fikrin “zaten hep böyle yaptık” denerek rafa kaldırıldığı öyle çok toplantıya katıldım ki! Halbuki dış dünya değişirken, geçmişe tutunmak gemiyi batırabilir. Meşhur Çin atasözündeki gibi, bugünün çamaşırları dünnün güneşinde kurutulmaz!

Yöneticilerin bu tuzağa düşmemesi için önce farkındalık geliştirmesi gerekir. Mevcut işleyişin hangi varsayımlara dayandığını, hangi kararların artık geçerliliğini yitirdiğini



açıkça masaya yatırmak şart. Tam da bu yüzden, bazen en radikal yenilik, “Neden böyle yapıyoruz?” sorusunu sormaktan geçer.

Bence tüm profesyonellerin Alice Harikalar Diyarında’daki sahneyi akılda tutmalarında yarar var: Alice bir yol ayırmasına gelir ve karşısına çıkan Cheshire Kedisi’ne hangi yoldan gitmesi gerektiğini sorar. Kedi “Nereye gitmek istiyorsun?” diye sorunca, Alice “Fark etmez” der. Kedi’nin cevabı nettir: “Öyleyse hangi yoldan gittiğinin önemi yok.”

Bu sahne, genelde hedef koymak için örnek gösterilir. Şüphesiz doğru. Ancak iş hayatında durum daha karmaşık – bazen nereye gitmek istediğimizi bilsek de, geçmişte seçtiğimiz patika bizi başka bir rotaya mahkûm edebilir. Yahut seçeceğimiz patika gelecekteki seçeneklerimizi belirleyebilir.

Geçmişin patikalarına esir düşmediğiniz, geleceğin patikalarını geniş düşünerek seçtiğiniz bir hafta diliyorum.

ORMAN YANGINIYLA TEKNOLOJİK MÜCAHALE

Ekonomi Gazetesi, 29 Temmuz 2025

Yüksek veya düşük teknolojiyi iş yoktur; bir işi yüksek veya düşük teknolojiyle yapmak vardır' sözünü severim. Hangi sektörde olursanız olun, teknolojiyi kullanma biçiminiz avantajınızı belirler. Bunun son örneği, içimizi yakan orman yangınları.

Topraklarımızda belki binlerce yıldır orman yangını çıkıyor. Bu yangınlar günümüzde daha da sıklaşmış olabilir – bazen hava durumu (sıcaklık, kuraklık), bazen insan hatası (cam çöpler, anız yakma), bazen altyapı eksikleri (elektrik iletim hatları), hatta bazen de sabotaj. Ancak artık elimizde yepyeni teknolojik imkanlar var. Nasıl bir asır öncenin imkanlarıyla iş yapmıyorsak, ülkemizin nefes borusu olan yeşil vatani da bir asır öncenin yöntemleriyle savunmamalıyız. Dört örnekle somutlaştıralım.

İnsansız hava araçları, yani drone'lar, yangınla mücadelede devrim yarattı. 2020'de Kaliforniya'daki Creek Fire yangınında, gece görüşlü drone'lar kullanılarak alevlerin yönü ve sıcaklığı anlık izlendi. Bu sayede ekipler, karanlıkta ilerleyen alevlerin önünü kesebildi. Geleneksel yöntemlerde helikopterle keşif saatler alırken, drone'lar dakikalar içinde veri sağlayabiliyor.

Yangın söndüren robotlar, özellikle yerleşim alanlarına yakın bölgelerde önemli bir boşluğu dolduruyor. 2022'de Güney Kore'nin Gyeonggi bölgesinde çıkan orman yangınında, insansız kara araçları kullanıldı. İnsanların giremediği yoğun dumanlı alanlara giren bu robotlar, basınçlı su püskürterek yangının yayılmasını engelledi. Bu teknolojinin en büyük avantajı, personel riske girmeden müdahale imkânı sunması. Bu vesileyle, Eskişehir ve Bursa yangınlarındaki şehitlerimizi rahmetle anıyorum.

Akıllı sensörler, yangın çıkmadan önce tehlikeyi haber veriyor. Ne de olsa,, en maliyetsiz yangın, hiç çıkmayan/ yayılmayan yangın. İspanya'nın Katalonya bölgesinde, binlerce sensör ağaçlara yerleştirildi. Bu sistem sayesinde 2021'deki küçük çaplı bir yangın, henüz kıvılcım halindeyken fark edildi ve söndürüldü. Oysa geleneksel sistemde bu tür küçük yangınlar genellikle fark edilmeden yayılıyor.

Uydular, büyük resmi görmemizi sağlıyor. Avrupa Birliği'nin Copernicus sistemi, 2023 Yunanistan yangınlarında yoğun şekilde kullanıldı. Uydu verileriyle alevlerin ilerleme hızı



ve yönü hesaplandı, tahliye kararları veriye dayalı alındı. Uyduların avantajı, kıta ölçeğinde dahi eş zamanlı izleme yapabilmeleri.

Tabii teknoloji, tek başına yeterli değil – işin kültür, saha ekibi, ağaç deseni gibi tarafları da çok önemli. Ancak, tıpkı şirketlerimizde olduğu gibi, risklerle mücadelede teknolojik imkanları kullanmak tespiti hızlandırıyor, müdahaleyi daha kolay ve etkin hale getiriyor, ve dolayısıyla hasarı azaltıyor.

Orman yangını haberi almadığımız bir hafta diliyorum.

BÜYÜYEN HEDEF, KAYBOLAN YOL

Ekonomi Gazetesi, 2 Eylül 2025

Askeri literatürden iş hayatına gelen bir kavram: mission creep yani “görevin sürünerek büyümesi”. Belli bir amaçla yola çıkan projenin, zaman içinde farkında olmadan başka hedefleri de üstlenmesi. Sonuç: odak kaybı, kaynak israfı, hatta başarısızlık.

1990’larda Somali’ye giden Amerikan askerlerinin görevi yardım malzemelerini korumaktı. Ama zamanla “hadi biraz da düzeni sağlayalım, hadi liderleri yakalayalım” denildi. Görev büyüdü, kontrolden çıktı, sonunda “Black Hawk Down” (Kara Şahin Düştü) filmiyle akıllarda yer eden askeri başarısızlık yaşandı.

İş dünyasında hangimiz benzer durumlar yaşamadık ki? Belli bir başarıyla ulaşan bir projenin ‘onu da yapalım’, ‘bu özelliği de ekleyelim’, ‘şunu neden çözmeyelim ki’ diye diye şişmesi sıkça rastlanan bir hal.

Mesela bir yazılım projesi düşünün: Başta sadece müşteri verilerini düzenlemek için başlatılıyor. Sonra satış raporlarını da çıkarsın, pazarlamaya da destek versin, insan kaynaklarını da içine alsın derken proje içinden çıkılmaz hale geliyor. Bütçe aşıyor, takvim uzuyor, ekip tükeniyor.

Bu durumun büyük şirketlerde de örnekleri çok. WeWork, başlangıçta girişimcilere ortak ofis alanı sunan basit ve parlak bir fikre sahipti. Ancak zamanla eğitimden konut projelerine, hatta “WeGrow” adında okul açmaya kadar uzandı. Odak dağıldı, kaynaklar saçıldı, şirket devasa bir çöküş yaşadı.

Bir başka örnek de Meta (Facebook). Başlangıçta insanların arkadaşlarıyla iletişim kurduğu bir sosyal ağıdı. Fakat zamanla alışverişten kripto para birimine, sanal gerçeklikten metaverse’e kadar birçok farklı alana atladı. Bugün şirket hâlâ kârlı ama en büyük tartışma şu: Facebook kullanıcılarının ilgisini kaybederken, şirket enerjisini çok geniş bir alana yayarak asıl gücünü zayıflattı mı?

Aslında bu tablo yeni değil. Köşemizde daha önce ele aldığımız Parkinson Kanunu’nu hatırlatıyor. İngiliz tarihçi C. Northcote Parkinson 1950’lerde bürokrasiler üzerine yazarken şöyle demişti: “İş, tamamlanması için mevcut olan zamanı dolduracak şekilde genişler.” Parkinson’un gözlemi şuydu: Bürokrasi kendi kendini besleyerek sürekli büyür. Tıpkı memurların yeni işler yaratıp daha çok memura



ihtiyaç doğurması gibi, projeler de yeni görevler ekleyerek şişer.

İyi niyetle yola çıkıp, çok çalışıp, ilave sorumluluklar üstlenerek başarısız olmak hiç de iyi bir durum değil. Peki çözüm ne?

Birincisi hedefleri net tanımlamak. Bir problemi ne kadar iyi tarif edersek çözüme o kadar yaklaşıyoruz. Burada işin püf noktasının mümkün olduğu kadar şey eklemek değil, mümkün olduğu kadar şey çıkarmak olduğunu belirtiyim. Michelangelo’nun “Ben heykel yaratmıyorum, heykeller o taşların içinde zaten var, ben sadece fazlalıkları alıyorum” vecizesini hatırlayalım.

İkincisi, net performans hedeflerini belirlemek ve düzenli kontrol etmek. Bu sayede yeni isteklerin temel hedefe katkısını gözden geçirmek ve “bu iş bizi asıl hedefimizden uzaklaştırıyor mu?” sorusunu sormak mümkün olacak.

Üçüncüsü, hayır diyebilmek. En zor ama en kritik nokta. Her talebi kabul etmek cazip gelebilir. Ama hayır diyemeyen projeler ya yarım kalıyor ya da herkesi yoruyor.

Net hedeflerinize doğru kararlı bir şekilde yürüdüğünüz bir hafta diliyorum.



BÖLÜM 4

İLHAM DÜNYASI

Bu bölümde öncü göstergelerden karar analitiğine, risk yönetiminden yaratıcı yıkıma, bütçe yönetiminden sinerjiye uzanan 6 yazı var.

İLHAM DÜNYASI

BİLGİ KÜRE - NOOSFER	42
MAĞLUBİYET MÜZESİ	43
BU YAŞTAN SONRA MI?	44
ANTİ-ROL MODEL : HİROO ONODA	45
YAPAY ZEKA : SAHİBİNİN SESİ	46
DURMANIN CESARETİ	47

BİLGİ KÜRE : NOOSFER

Ekonomi Gazetesi, 14 Ocak 2025

Hayati katmanlarla tanımlıyoruz. Bu yüzden küre anlamındaki '-sfer' ekine sahip kelimeler kullanıyoruz: hava için atmosfer veya canlılar için biyosfer. Peki ya insan zihni ve kolektif bilincinin yarattığı soyut ama kritik katman? Noosferi konuşalım.

İnsanlığın bilgi birikimini ifade eden noosfer kavramı yeni yeni gündeme gelse de kökeni bir asır önceye dayanıyor. Rus jeokimyager Vladimir Vernadsky ve Fransız filozof Pierre Teilhard de Chardin'in ortaya attığı terim Yunanca nous (zihin) ve sphaira (küre) kelimelerinden türemiş. Hem bugünümüze hem yarınımıza yön veren kritik katmanın da bu olduğunu söyleyebiliriz.

İnsan düşüncesi, yaratıcılığı ve kolektif bilgisinin oluşturduğu ağ olan noosfer teknolojik ilerleme sayesinde soyut bir kavramdan somut bir gerçeğe dönüştü. İnternet ve cep telefonları bunda en kritik rolü oynadı. Tahminen günde 361 milyar (evet, milyar) e-posta atıyor, dakikada 16 milyon kısa mesaj gönderiyoruz. Neticede, üretilen veri 2010 ile 2020 arasında 32 katına çıktı. Daha da önemlisi, dünya üzerindeki mevcut verinin yüzde 90'ı son iki yılda üretildi. Sayacı Sümerler'in yazıyı bulmasından başlatırsak, ilk 5 bin yılda bir birim, son iki yılda dokuz birim!

Yapay zekânın gelişimi, blok zincirin büyümesi ve nesnelerin internetinin (sensörler ile eşyalardan veri toplama) yaygınlaşmasıyla bu sayılar katlanarak artacak. Nitekim daha şimdiden internetteki verilerin yarısını robotlar üretiyor.

Noosfer profesyoneller, şirketler/ organizasyonlar ve ülkeler için kritik önemde.

Kişisel olarak, sürekli bir mesaj bombardımanı altındayız: reklamlar, e-postalar, sosyal medya paylaşımları... Bunların az bir kısmı anlamlı veriler (sinyal), çoğu da öylesine iletilen mesajlar (gürültü). Neyin hangi kategoriye girdiğini anlayabilmek, büyük bir maharet. Bilgi bolluğu, ama muhakeme kıtlığı var. Yani, bir profesyonelin başarısını neyi bildiği kadar, hangi bilgiyi güvenilir şekilde nerede bulabileceği ve daha da önemlisi, hangi bilginin işe yarayacağını tartabilmesi belirleyecek.

Şirketler/ organizasyonlar açısından, noosfer hem büyük bir fırsat hem de büyük bir tehdit. Fırsat, çünkü



şirketteki müşterek bilgiyi bir yerde toplayabilmek, müşteri memnuniyetinden üretim hattındaki fire oranına kadar çok çeşitli verileri değerlendirebilmek ve yenilikçi çözümler için tüm çalışanları seferber edebilmek müthiş bir adım. Öte yandan, şirketler/ organizasyonların değerinin giderek arsa ve fabrika gibi sabit kıymetlerden maddi olmayan varlıklara (patent, marka, çalışanların tecrübe ve kabiliyeti), kısaca noosfere uygun varlıklara kayması yeni bir idare şeklini elzem kılıyor. Infosys firmasının kurucusu, Hintli dolar milyarderi N. R. Narayana Murthy'nin ifadesi her yöneticinin kulağına küpe olmalı: 'Şirket varlıklarımız her akşam kapıdan çıkıp eve gidiyor. Ertesi sabah geri gelmelerini sağlamalıyız.' İnsan kaynağı için söylenen bu söze, şirketin bilgisini siber saldırılara karşı korumayı da ekleyebiliriz.

Ülkeler açısından da durum farklı değil. Nüfusun, yüzölçümünün, hatta doğal kaynakların ötesinde, bilgiyi daha iyi kullanan memleketlerin 21. yüzyılda daha başarılı olacağını biliyoruz. Nitekim bilgiye hükmetme sanatı olarak tanımlanan noopolitik, jeopolitik gibi önemli bir kavram haline geliyor. Bu alana merak duyanlara, Dr. A. Selami Çalışkan'ın yeni çıkan 'Yapay Zekâ Ve Uluslararası İlişkiler: Küresel Noopolitik Düzenin İmkânı' (Küre Yayınları, Kasım 2024) eserini tavsiye ederim.

İnsanlık ve bilginin yeni katmanını bilinçli yönettiğiniz bir hafta diliyorum.

MAĞLUBİYET MÜZESİ

Ekonomi Gazetesi, 4 Şubat 2025

Masumiyet Müzesi olur da Mağlubiyet Müzesi olmaz mı? Bu hafta başarısız yeniliklerin sergilendiği koleksiyonları ve onlardan ne öğrenebileceğimizi konuşalım.

Başarısızlık konusunu köşemizde birkaç kez ele aldık. Bessemer Girişim Sermayesi Fonu'nun reddettiği ama yüksek kazanç sağlayan 'anti-portföy'ü de 'başarısızlığa övgüyü' de konuştuk. Ancak bu konuyu bizden daha fazla ciddiye alan iki örnekle karşılaştım: iki başarısızlık müzesiyle!

Psikolog Dr. Samuel West'in çeşitli şehirleri gezen başarısızlık müzesinin sloganı 'Başarısızlığı başarıya çevirmenin tek yolu öğrenmektir'. 200'den fazla ürün içeren koleksiyonda güzel ama vaktinden önce sunulan yeniliklerden 'ne düşünerek bunu yaptılar ki' dedirtecek çalışmalara kadar çeşitli örnekler var. İlginizi çektiyse <https://museumoffailure.com/> adresini ziyaret edebilirsiniz.

Benzer şekilde, Norwest Venture Partners yatırım şirketi yöneticilerinden Sean Jacobsohn da binden fazla örnek içeren bir müze açmış (<https://failure.museum/>).

Jacobsohn aynı zamanda Harvard Business School Mezunları Melek Yatırımcı Ağı'nın kurucusu. Yani sürekli yeni yatırım fikirleriyle karşılaşan birisi. Başarısızlıkları altı kategoriye ayırmış. Yöneticilerden girişimcilere, danışmanlardan yatırımcılara kadar pek çok kişi için yararlı olacağını düşünüyorum.

BİR: ÜRÜN-PAZAR UYUMSUZLUĞU. Başarısız ürünlerin ortak noktası: satın almak için yeterince güçlü bir sebep olmaması. Belki fiyatı yüksek, belki özellikleri yetersiz, belki 'iyi bir ikinci tercih', belki de 'olmazsa olmaz' değil sadece 'güzel bir ek özellik'. Kendi alanlarında başarılı olan markaların başka sektörlerdeki başarısızlıkları en güzel örnek: mesela motosiklet devi Harley Davidson'un parfümü!

İKİ: MALİ SORUNLAR. Para biterse oyun biter. Hele de büyümek için sürekli 'para yakan' erken aşama girişimler (start-up) için bu kritik bir mesele. Aşırı borç, kontrolsüz harcama, yeni müşterileri çok yüksek maliyetle kazanma veya tek bir gelir kaynağına bağımlılık bunun habercisidir.



ÜÇ: MÜŞTERİYE KULAK TIKAMAK. 'Tüketici yorumları yanlış', 'müşteri araştırmaları hatalı', 'siparişler doğruyu göstermiyor' gibi lafları sık duyuyorsanız geminin su aldığına emin olabilirsiniz. Esnaf prensibini asla unutmamalı: müşteri velinimettir.

DÖRT: BASKIN REKABET. Rakiplerden neyi daha iyi yaptığınıza emin misiniz? Bunun cevabını net veremiyorsanız hemen ekibinizi toplayın ve netleştirin. 2006'da ABD'nin en çok ziyaret edilen web sitesi MySpace idi. Yenilikçi rakibi Facebook onu ezdi geçti. Benzer bir dinamik bugün otomobil piyasasında işliyor. Aman dikkat!

BEŞ: KÖTÜ ZAMANLAMA. Ekonomik krizler, teknolojik değişimler veya siyasi olaylar, ürünlerin başarısını etkileyebiliyor. Amazon'un Fire Phone'u, iPhone'un piyasaya sürülmesinden yedi yıl sonra tanıtıldı ve başarılı olamadı. Pandemi döneminde parlayan pek çok girişim dönemsel kaldı ve hayat normale dönünce battı.

ALTI: YÖNETİM HATALARI. Bazen etik dışı uygulamalar (Theranos'da yalan beyan, Enron'da mali usulsüzlük) bazen de kültürel meseleler (WeWork'de aşırı harcamalar) milyar dolarlık şirketleri dahi hızla devirebiliyor.

Başarısızlıklarla hızla yüzleştığınız ve gereğini yaptığınız ve böylece işinizi hayati risklere maruz bırakmadığınız bir hafta diliyorum.

BU YAŞTAN SONRA MI?

Ekonomi Gazetesi, 11 Şubat 2025

İnsan ömrü uzuyor. Bireylerin de şirketlerin de kariyer beklentileri değişiyor. Teknolojik dönüşüm yeni fırsatlar sunuyor. Böylece, 'bu yaştan sonra mı?' sözünün anlamı kalmıyor. Harvard'ın girişimcilik araştırmasından Van Gogh'a uzanan örneklerle konuşalım

Demografi belki yavaş ilerleyen ama kesin sonuçlar alan bir faktör. Birleşmiş Milletler'e göre, doğumdaki yaşam beklentisi 1950'de 46,5 yıldan günümüzde 71,7 yıla çıkmış. 2050'de 77,3'e varması öngörülüyor. Ülkemizde de benzer bir eğilim var. Bunun doğal sonucu, faal olarak geçirebileceğimiz yılların artması.

Buna paralel olarak kariyer tanımı değişiyor. Bizden önceki nesilde otuz yıl çalıştığı fabrikadan emekli olduğunu gururla anlatan işçiler, senelerce görev yaptığı okulun hafızası olan öğretmenler, en düşük seviyeden işe girip şube müdürlüğüne yükseldiğini anlatan bankacılar vardı. Artık yoklar. Tek bir alanda, hatta tek bir işverenle yapılan kariyer yolcuğu bireyler için de şirketler için de nostaljiden ibaret.

Üstüne üstlük, teknolojik dönüşüm yepyeni imkanlar sunuyor. Örneğin esnek veya yarı zamanlı çalışma, gig ekonomisine dair işler veya mikro girişimcilik. Tabii, bazı tehditleri de beraberinde getiriyor. Örneğin yapay zekanın bilhassa standart ofis işlerini ortadan kaldırması veya insan-robot işbirliği (Cobot) ile çeşitli mesleklerin ciddi dönüşümü.

Tüm bunlar bize 'bu yaştan sonra mı?' diyerek yeni adımlardan kaçmanın büyük bir hata olduğunu gösteriyor. Yeni adım pek çok farklı anlama gelebilir. Mesela yeni kabiliyetler kazanmak. Mesela şirket içinde farklı bir role geçmek. Mesela, 'masanın diğer tarafına geçmek (danışmanlık-şirket). Mesela, sektör değiştirmek. Mesela, ek/yan görevler (üniversitede yarı zamanlı ders, ciddi bir vakıf faaliyeti). Mesela girişimcilik (start-up, mikro ihracat).

'Bizden geçti, o işlere daha erken başlamak lazımdı' diyorsanız birkaç örnek vereyim.

Başarılı girişimci deyince aklımıza genç dahiler geliyor, değil mi? Zira Bill Gates, Steve Jobs ve Mark Zuckerberg, dünyayı değiştiren şirketlerini kurduklarında yirmili yaşlarının başındaydılar. Nitekim dünyanın en önemli



teknoloji hızlandırıcı programlarından Y Combinator'ın kurucusu Paul Graham da "yatırımcıların kafasındaki yaş sınırı 32'dir... 32'den sonra biraz şüpheli olmaya başlarlar" demişti. Halbuki Harvard Business Review'de yayınlanan bir araştırma bunun geneli yansıtmadığını gösteriyor. Zira r'n başarılı erken aşama girişimlerinin kurucularının ortalama yaşı: 45!

Dünyanın önde gelen girişimci ağı Endeavor'ın raporu da benzer bir şeye işaret ediyor. Değerlemesi 1 milyar doları aşmış iki bin 'unicorn' şirketin girişimcisinin üniversiteden sonraki ortalama iş tecrübesi: 10 sene!

Sizi yeterince ikna edemediysem, sanat gibi yeteneğin çok erken yaşta ortaya çıktığı bir alandan da örnek vereyim. Bir zamanlar 28 yaşında ressam olmaya çalışan birine doğal olarak 'sizin için çok geç' cevabı verilmiş. Yeni mesleğine gecikmeli başlayan adamın adı tanındık gelebilir: Vincent Van Gogh!

'Ama 28 yaş da zaten genç' diyorsanız, belli ki sizi ikna edememişim. O halde cevabı ben değil büyük tarihçi Profesör Halil İnalcık versin: '72 kitabım var, çoğunu 80 yaşından sonra yazdım'

Yaşınız kaç olursa olsun yenilikleri kucaklayacağınız bir hafta diliyorum.

ANTI - ROL MODEL : HIROO ONADA

Ekonomi Gazetesi, 8 Nisan 2025

Genelde olumlu rol modelleri konuşuyoruz. Bugün tersini yapalım. Yöneticilerinin en olmaması gereken kişiyi konuşalım: Hiroo Onada. O da kim derseniz, haklısınız. II. Dünya Savaşı'nın bitiminden sonra 29 yıl boyunca 'savaşı sürdüren' Japon askeri.

Hiroo Onada (1922-2014) savaşın son yılında Filipinler'deki Lubang Adası'na tayin edildi. Görevi düşman saldırılarını engellemek ve hiçbir koşulda teslim olmamaktı. Birkaç ay sonra ABD ve Filipin güçleri adayı aldılar. Onoda ve üç askeri hariç herkes ölmüş veya teslim olmuştu. Dört adam tepelere çekildiler.

Aylar sonra, Ekim 1945'te ellerine bir broşür geçti: Japonya Ağustos ayında teslim olmuş ve II. Dünya Savaşı bitmişti. Buna güvenmediler. Saklanmaları bir yılı geçince havadan atılan yeni broşürlerle karşılaştılar. Yedinci yılda uçaklar onları teslim olmaya çağıran mektuplar ve aile resimlerini attılar. Yıllar böyle geçti. Onoda'nın askerlerinden biri teslim oldu, ikisi öldürüldü. 1974'de, savaşın bitmesinden 29 yıl sonra Onoda, dünyayı dolaşan ve kendisini arayan biriyle tanıştı. Ancak hala üst düzey bir subaydan emir beklediğini söyleyerek teslim olmayı reddetti. Nihayet, yıllar önceki komutanının adaya gelmesiyle durumu kabullendi. Yanında annesinin esir alındığında kendisini öldürmesi için verdiği hançer de vardı.

Peki, bu gerçek hikaye bize ne söylüyor?

Elbette teslimiyeti reddetmek, sonuna kadar direnmek ve talimatlara uymak gibi -bilhassa askeri anlamda- olumlu tarafları da var. Ancak iş dünyası liderleri için bence üç önemli ikazı da içinde barındırıyor.

Birincisi, at gözlüğü takmamak lazım. Wldeki işe saplanıp genel bağlamı kaçırmamak yöneticiler için ciddi bir risk. Sektörel regülasyonlar, ülkelerin dış ticaret politikaları, teknolojik dönüşüm veya genel makroekonomik durum (faiz, döviz) gibi konuları ıskalamanın bedeli çok ağır olur.

İkincisi, izole olmamak lazım. Etraftan ayrıışan gruplar hem yeni/ güncel bilgilere ulaşarak durumu doğru tartamaz hem de grup içi dinamiklerin esiri olurlar. Yale Üniversitesi'nden Irving Janis'in 1972'de ortaya attığı grup düşüncesi (groupthink) kavramını daha önce köşemizde de ele almıştık. Bir mesele tartışan grupların yönetici/ çoğunluk



eğilimi etrafında hızla kümelenmesi, farklı görüşleri olanların susması ve neticede hatalı kararların alınması. Nitekim iş hayatında çoğumuzun rastladığı bu durum, yaratıcılığı baskılıyor, risklere karşı kör noktalarımızın sayısını artırıyor, insan kaynağımızdan yararlanmamızı engelliyor ve yanlış kararlar almamıza yol açabiliyor. ABD'nin uğradığı Pearl Harbor baskınından ('Japonya buna asla cesaret edemez'), 2008 mali krizi ve Lehman Brothers'ın iflası ('ne yaptığımızı biliyoruz') veya internette sıkça karşılaştığımız 'iptal kültürü' ve neticesindeki linçler buna net örnekler.

Üçüncüsü, yeni bilgileri peşinen reddetmemek lazım. Rasyonel (akılcı) bir varlık olduğumuzu düşünüyoruz. Bu kısmen doğru— kararlarımızı mantıkla almaya çalışırız. Ancak kısmen de yanlış— önyargılarımız, duygularımız, hatta seçeneklerin sunumu bile kararımızı etkiliyor. Statükonun ılık konforuyla, yeni seçenekleri değerlendirmeye bile almayan zihinsel katıllıkla, 'ben zaten doğruyu yapıyorum' kibriyle meselelere yaklaşmanın sonu, 29 yıl boyunca hayali düşmanlarla çarpışmak olabilir.

YAPAY ZEKA : SAHİBİNİN SESİ

Ekonomi Gazetesi, 20 Mayıs 2025

Sıkça rastladığım riskli bir davranış var: Yapay zeka sohbet robotlarının söylediklerini mutlak doğru kabul etmek. Tam bu konuda yazmayı düşünürken Financial Times ilginç bir çalışma yaptı ve yapay zeka robotlarına patronlarını sordu. Netice: sahibinin sesi!

Ödev yapan öğrenciler, resmi bir e-posta hazırlaması gereken gençler, 'Türkiye nasıl kalkınır?' diye tartışan iş insanları... Son günlerde bir araya geldiğim pek çok kişi, sohbetin ederken bir mesele gündeme geldiğinde hızla bir yapay zeka sohbet robotu (chatbot) açtı. Sorusunu yazdı. Çıkan cevabı da mutlak doğru olarak kabulleniverdi. Açık söyleyeyim, bu çok riskli bir durum.

Elbette ChatGPT ve ben benzeri yapay zeka robotları hayatımızı kolaylaştırıyor. Ancak cevaplara temkinli yaklaşmak şart. Şubat sonunda Silikon Vadisi'nin dahi girişimcilerinden biriyle sohbet ederken bu konuyu sormuştum. Üç başlıklı bir yaklaşımı vardı: veri kalitesi, arama kabiliyeti ve model performansı. Veri kalitesinin en iyi durumda bile yüzde 70 mertebesinde olduğunu, en iyi aramaların bile yüzde 80 başarıyla çalıştığını ve model performansının yüzde 50'lerde olduğunu söyledi. Bu yüzden yüzde 100 yapay zekaya daha zamanımız olduğunu vurguladı. Yani bir süre daha yapay zekanın karar alıcıdan ziyade karar destekleyici olacağını düşünebiliriz.

Tam bu konuyu ele almayı düşünürken, Financial Times meseleyi çok iyi özetleyen ilginç bir çalışma yayınladı. Altı önde gelen yapay zeka sohbet robotuna (OpenAI, Anthropic, xAI, Meta, Google ve DeepSeek) yapay zeka patronları hakkında sorular yöneltti. Doğrusu cevaplar kurumsal şirket çalışanlarının vereceklerinden farksızdı: kendi yöneticileri hakkında övgüler, rakipler hakkında eleştiriler!

Mesela, ChatGPT kendi kurucusu olan OpenAI CEO'su Sam Altman'ı "teknolojik iyimserliği keskin iş içgüdüleriyle birleştiren stratejik ve hırslı bir lider" olarak tanımladı. Buna karşılık, rakip Anthropic firmasının Claude robotu, Altman'ın liderliğinin "OpenAI'nin orijinal kar amacı gütmeyen ahlak anlayışından çok, büyüme ve etki yapmayı önceliklendiren tartışmalı kararlar içerdiğini" söyledi. Ne tesadüf ki, Anthropic'in kurucu ortağı Dario Amodei,



2021'de OpenAI'den ayrıldıktan sonra Altman hakkında buna benzer eleştirilerde bulunmuştu.

Meta'nın Llama'sı, kendi CEO'su Mark Zuckerberg'in "dönüştürücü" bulurken, rakipleri onu "amansız", "vizyon sahibi ama tartışmalı" ve "ürün odaklı" olarak tanımladı. Elon Musk'ın robotu Grok, liderini "cesur" ve "vizyon sahibi" olarak tanımlarken, rakip Claude onun "kutuplaştırıcı" ve "değişken" olduğunu söyledi.

Peki, yapay zeka patronlarının zaafı sorulduğunda ve "dürüst olmaları" istendiğinde, sohbet robotları ne dedi? Rakip liderler konusunda açık sözlü, kendi patronları hakkında hayli çekingendiler. OpenAI'den ChatGPT, Elon Musk'ın en büyük zayıflığının "sık sık güvenilirliği zedeleyen, ortakları yabancılaştıran ve önceliklendirdiğini iddia ettiği uzun vadeli hedeflerden uzaklaştıran dürtüsel ve dengesiz davranışları" olduğunu söyledi. Halbuki kendi patronu Sam Altman için şeffaflıktan ziyade kontrol ve piyasa hakimiyetine öncelik verdiği yönünde "büyüyen bir algı" olduğunu söylemekle yetindi. Velhasıl tam objektif, mutlak doğru henüz hayal.

Yapay zeka sohbet robotlarının nasıl eğitilirse öyle cevap verdiklerini, insanlara duymak istediği şeyleri söyleyebildiklerini ve zaman zaman da 'halüsinasyon' gördüklerini (kafadan attıklarını) unutmadığınız bir hafta diliyorum.

DURMANIN CESARETİ

Ekonomi Gazetesi, 16 Eylül 2025

İş hayatında en sık verilen öğütlerden biri şudur: “Asla pes etme.” Başarı hikâyeleri de çoğunlukla böyle başlar; vazgeçmeyen, sonuna kadar direnen kahramanlar... Halbuki bazen işin sırrı devam etmekte değil, durmayı bilmekte ve durabilmekte gizlidir.

Mesela, karar almak. Genellikle hızlı karar almak için önemli bir baskı vardır. Halbuki Falkland Yasası, eğer karar almaya acil bir ihtiyaç yoksa, kararın ertelenmesinin en iyisi olduğunu ileri sürer. Amaç kararların kalitesini artırmak, kaynakları verimli bir şekilde yönetmek ve sürekli karar alma baskısının getirdiği stresi azaltmaktır. Bu hedefler dört soru ile gerçekleştirilir: kararı hemen almak gerekli mi, elde yeterli bilgi var mı, riskleri anlıyor muyum ve ilave zamanım var mı?

Mesela, kol kesmek, yahut teknik tabiriyle “stop loss” (zararlı durdurmak). Basit bir soruyla başlayalım: bir film izliyorsunuz. Bir saat sonra sizi pek sarmadığını fark ettiniz. Bir saat daha dışınızı sıkıp ‘asla pes etmez’ ve filmin düzelmesini bekler misiniz? Soruyu zorlaştıralım. Bir yatırım yaptınız. Aldığınız varlığın değeri 100’den 60’a düştü. Bunu bir ilave satın alım fırsatı olarak görür müsünüz yoksa satıp çıkar mısınız? Konuyu günlük iş hayatına getirelim. Bir proje için ekip kurup aylarca çalıştıktan sonra ciddi soru işaretleri belirdi. Bu kadar emeğin üzerini çizer misiniz, yoksa çalışmaya devam eder misiniz?

Tüm bunlar için tek bir doğru cevap yok. Bazen J.P. Getty’nin ‘Herkes satarken, siz satın alın, herkes satın alırken, siz bekleyin’ sözünü dinleyip ilave yatırım yapmak. Bunun için elinizdeki yatırımın değerinin piyasa tarafından yanlış fiyatlandığını düşünüyor veya mevcut durumun değişmesine yol açacak sebepler olduğuna inanıyor (şirketin satılması, ülke ekonomisinin düzelmesi) olmalısınız. Öte yandan, yatırımınızı yaptığınızdaki şartlar temelden değiştiyse, projede çok ciddi riskler ortaya çıktıysa veya filmin ikinci yarısının daha iyi olacağına dair somut bir gerekçeniz yoksa, ‘asla düşen bir bıçağı tutmaya çalışma’ prensibini hatırlayıp zararla yüzleşmek ve ‘kolu kesmek’. Yani yatırımınızı satmak, projeyi durdurmak, sinema salonundan çıkmak. Bazen de ‘gün doğmadan neler doğar’ atasözüne bel bağlayarak bekleyip görmek. Ancak her halükarda, durup bir düşünmek!



2022’de çıkan Quit (Bırak) isimli kitap tam da bu noktaya odaklanıyor. Yazarı Annie Duke, eski bir poker şampiyonu. “Poker masasında asıl başarıyı, sadece iyi elleri oynamak değil, kötü ellerden zamanında çıkmak sağlar” diyor. İş dünyası için de bu çok geçerli. Spotify yıllar içinde donanım girişimlerinden vazgeçti ve müzik işine odaklandı. Amazon ise başarısız Fire Phone’dan sonra aynı hataya saplanmadı; enerjisini Alexa’ya yönlendirdi. Bu örnekler durmanın her zaman başarısızlık göstergesi değil, zamanı, parayı ve enerjiyi boşa harcamak yerine, potansiyeli yüksek alanlara yöneltmenin ilk adımı olduğunu anlatıyor.

Peki ne zaman durmalısınız? Üç soru önereyim: Devam etmek için elimde sağlam veriler var mı, yoksa sadece inat mı ediyorum? Bu projeye harcadığım kaynakları başka yere koysaydım daha iyi sonuç alır mıydım? Daha fazla emek koymak, sonucu anlamlı biçimde değiştirecek mi? Eğer bu soruların cevapları olumsuzsa, belki de en cesur hamle bırakmaktır. Çünkü iş hayatında bazen en doğru adım, ileri gitmek değil, zamanında durmaktır.

Doğru zamanda durup doğru zamanda ilerlediğiniz bir hafta diliyorum.



BÖLÜM 5

TEMEL EKONOMİK MESELELER

Bu bölümde ülkemizin içinde olduğu ekonomik bunalımın temel boyutlarına değinen 6 yazı var.

TEMEL EKONOMİK MESELELER

1 MAYIS'TA 10 MADDEDE EMEK	50
EN BÜYÜK 1000 SANAYİ ŞİRKETİ NE SÖYLÜYOR?	53
OVP 2025 BİZE NE SÖYLÜYOR?	56
2026 BÜTÇESİNE BAKIŞ	58
İSTİHDAM KRİZİNİN ANATOMİSİ	61
ASGARİ ÜCRET - AZAMI TARTIŞMA	65

1 MAYIS'TA 10 MADDEDE EMEK

Daktilo1984, 1 Mayıs 2025

Fabrikalarda ve tarlalarda, bankalarda ve teknokentlerde, madenlerde ve inşaatlarda, otellerde ve çağrı merkezlerinde, hastanelerde ve okullarda alın teri döken tüm vatandaşlarımızın 1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü kutlu olsun!

Bu vesileyle, gelin emek konusunu on madde etrafında konuşalım.

Birincisi: Yepyeni alanlarda çalışıyoruz.

Etrafımızdaki her şey hızla değişirken emeğin aynı kalması mümkün mü? 'Orak ve çekiç'in yerinde artık POS cihazları ve bilgisayarlar var. 1 Mayıs afişlerinin vazgeçilmezi olan demir döven işçiler ve başı baretli, yüzü isli madencilerden çok daha fazla sayıda emekçi alışveriş merkezlerinde, hastanelerde, bankalarda, okullarda, otellerde ter döküyor. Mesela kayıtlı motorlu kurye veya çağrı merkezi personeli sayısı Türkiye'nin en büyük sanayi grubu olan Koç Topluluğu'nun toplam çalışanından fazla.

Bu vesileyle, emeğin yapısını hatırlayalım, genelde görmezden gelinen hizmet sektörü çalışanlarını gündeme getirelim: yüzde 58 – hizmet sektörü; yüzde 21 – sanayi; yüzde 15 – tarım; ve yüzde 6 – inşaat.

Tam da bu yüzden kapsamlı bir hizmet sektörü reformu ile büyük bir potansiyeli harekete geçirebiliriz. Serbest rekabetin önünü açan bir yaklaşım, istihdamı artırır, tüketicinin seçenekleri çoğaltır, fiyatları azaltır. Uber, Booking, Paypal yasakları kaldırılmalıdır.

İkincisi: az çalışabiliyoruz.

Nüfusumuz 85 milyon, çalışmamız 32 milyon. Nüfusu bizimle aynı olan Almanya'da bu sayı 46 milyon. Çalışma çağındaki 10 kadından 3'ü bile çalışmıyor. Şöyle söyleyeyim: çalışmayan kadın nüfusumuz Yunanistan'ın iki katı kadar: 24 milyon! 4 gencimizden 1'i, neredeyse altı milyon kişi, ne okulda ne istihdamda. Türkiye'ye bir Türkiye eklemek için bir istihdam seferberliğine ihtiyacımız var. Zira iş sadece para kazanma meselesi değil, aynı zamanda ekonomik özgürlük ve bireysel özgüven de demek.

Bu seferberliğin dinamosu girişimcilerdir. Ancak Türkiye'de girişimci olmak, Survivor'da yarışmacı olmaktan farksız. Döviz kuru ne oldu; vergi, muhtasar, oda aidatı ödemeleri



mi geldi; gece yarısı Resmi Gazete'de yeni bir düzenleme mi çıktı; bir kamu şirketi benimle rekabet etmeye mi girişti gibi sorularla uğraşmaktan gerçek işlere vakit kalmıyor. En istihdam dostu politika, girişimcilerin prangalarını çözmektir.

Üçüncüsü: kayıt dışı çalışabiliyoruz.

Yukarıda değindiğim 32 milyonun sadece 24.5 milyonu kayıt içinde. Mesela 10 çalışmamızdak biri ücretsiz aile işçileri. 3 milyon kişi. Kayıt içi çalışanların beşte biri kamuda – yani 5 milyon kişi! Yani özel sektörde, tam zamanlı, kayıt içi işi olan 20 milyon kişi bile yok. Türkiye'de yaşayan 4 kişiden 1'i bile değil! Açık söylüyorum: Türkiye'yi sırtında taşıyan orta direk budur. Bu kitleyi büyütmezsek demokrasiden de kalkınmadan da bahsedemeyiz.

Dördüncüsü: iş arıyoruz, aramayı da sürdüreceğiz.

Kayıtlı işsiz sayımız neredeyse 4 milyon kişi. İş bulmaktan ümidini kesenleri eklersek bu sayı iki katına çıkıyor. Burada bir ikaz yapayım: lütfen işsizlik oranına değil, geniş tanımlı işsizlik oranına bakın. İşsizlik oranı sadece yüzde 7,9; üstelik giderek azalıyor. Size bu gerçekçi geliyor mu? Bana hiç gelmiyor. Çarşı-pazarda sohbet ettiğimiz vatandaşlarımızın, Meclise ziyarete gelen arkadaşlarımızın en büyük talebi kendilerine, genelde de çocuklarına iş bulmak! Halbuki Geniş tanımlı işsizlik oranı yüzde 28,8 ve artıyor. Daha gerçekçi, değil mi?

Üstelik her sene 1 milyon arkadaşımız çalışma çağına giriyor. ISO 500'de 800 bin kişi çalışıyor. Yani OECD ülkelerindeki gibi yüzde 80'i istihdama katılsa, her sene bir ISO 500 kurmamız lazım. Seneye bir tane daha. Ondan sonraki sene bir tane daha! Tam da bu yüzden iddialı bir yatırım hamlesine ihtiyacımız var.

Ancak son birkaç yıldır Türkiye'ye 'gayrimenkul hariç net doğrudan sermaye girişi' yok denecek kadar az. Hatta eksiye düştüğü, yani aldığımızdan fazla sermayeyi yurtdışına yolladığımız yıllar da oldu.

Üstelik, yatırım demek her zaman istihdam demek de değil. Mesela Apple'ın 500 milyar dolarlık bir yatırımı sadece 20 bin yeni iş yaratacak. Yahut değeri 3 trilyon dolar olan NVIDIA'nın yalnızca 28 bin çalışanı var. İstihdam dostu yatırım alanları açmaya mecburuz.

Beşincisi: uzun süre çalışıyoruz.

OECD'de en uzun süre çalışan nüfusa sahibiz. Haftada 60 saatten fazla çalışma oranında da şampiyonuz. Ancak maalesef bu kadar koşturma pek netice üretmiyor. Bal yapmayan arı gibiyiz. Ancak daha fazla kaynak eklersek büyüyebiliyoruz—daha fazla insan, daha fazla para, daha fazla arazi. Mesela, 2005-2019 arası 15 senelik dönemin sadece beş senesinde verimlilik artışı kaydedilebildik. Bunun sonucunda da refah yaratamıyoruz. Verimlilik odaklı bir modele geçmek zorundayız.

Altıncısı: vasatlıkta buluşuyoruz.

Zincirlikuyu Mezarlığı'nın giriş kapısında her nefis ölümü tadacaktır ayeti yazılıdır. Çalışma Bakanlığının kapısına da her çalışan asgari ücreti tadacaktır yazsalar yeridir.

Ücretler giderek asgari ücrete yaklaşıyor. Ülkemizdeki ortalama ücret asgari ücretin iki katına yakındı. Yani çalışanların yarısı bundan fazla, yarısı bundan az kazanıyordu. Şimdi yalnızca 1.5 katı. Asgari ücret açlık sınırı kadar. Sadece beş çalışandan biri asgari ücretin iki katından fazla kazanabiliyor. Bu seviyede çalışan iki kişi, yani evine dört asgari ücret giren bir hane bile yoksulluk sınırının az üstüne ancak çıkıyor.

Yüksek teknoloji ürünlerin sanayi ihracatımızdaki payı yirmi yıldır yüzde 3-4 bandında. kilogram başına ihracatımızın 1,4 dolar civarında salınıyor. Halbuki Almanya (3,7 dolar/kg), G. Kore (2,7 dolar/kg), hatta Polonya (2 dolar/kg) bunun çok üzerinde. Katma değer meselesini çözmeden bu vasatlık zincirini kıramayız.

Yedincisi: dengesiz kazanıyoruz.

Türkiye'de özel sektör ne kadar? Bu sorunun bir değil, en

az üç cevabı var. Özel sektörde asgari ücret 22 bin lira. Pek çok kişi de bu veya bunun 1.5 katı mertebesinde para alıyor. Kamuda bunun iki katı. Bazı belediyelerde üç katı. Yani özel sektör çalışanların çoğunluğu kamudaki en düşük maaşı bile kazanamıyor.

Bu çerçevede önerim net: vergi dilimlerinin güncellenmesi. Geçen yıl bu konuda bir kanun teklifi vermiştim, bu yıl da vereceğim. Meseleyi hatırlayalım. Orta direğin aydan aya maaşları eriten iki sinsi düşmanı var: biri enflasyon, diğeri vergiler. Enflasyon malum. Diğeri için çalışan arkadaşlar bir zahmet Ocak ve Nisan/ Mayıs aylarında eline geçen maaşa baksınlar. Muhtemelen bir azalma görecekler. Bir üst vergi dilimine geçtiklerini ve daha yüksek oranda vergi kesintisine maruz kaldıklarını görecekler. Yani bir yanda her ay yüzde 3-4'lük enflasyonla eriyen paranız. Bir yanda bu enflasyondan daha düşük oranda artan, yani reel olarak azalan ücretiniz. Bir yanda da sadece kağıt üstünde artan maaştan alınan ek vergi! Gelir vergisi dilimlerini hemen güncellemeli ve vatandaşımızın cebinde daha fazla para bırakmalıyız.

Bir başka dengesizliğimiz de, bir ucu Macaristan bir ucu Fas milli gelirindeki ülkede tek asgari ücret belirlememiz. Bölgesel asgari ücreti gündemimize almalıyız.

Sekizincisi: yetenek uyumsuzluğu yaşıyoruz.

Üniversite bitirenlerin lise mezunlarına göre maaş avantajı 10 yıl önce yüzde 75 idi. Bugün yarısı. Yani üniversite okumanın primi çok azalmış. Daha önce söyledim, yine söylüyorum: Para basarsanız paranın değeri düşer, diploma basarsanız diplomanın değeri düşer!

İŞKUR verilerine göre, 2023 yılı itibarıyla özel sektörde işe yerleştirmelerin açık işleri karşılama oranı yüzde 46. İmalat sanayiinde yüzde 41. Bilgi ve iletişim sektöründe yüzde 37. Yani iki işten sadece birine, bazı sektörlerde üç işten birine uygun eleman bulunabilmiş. Ben demiyorum, İŞKUR diyor. Bir yandan ortalık işsizlikten kırılıyor, bir yandan uygun çalışan bulunamıyor. Adını net koyalım: eğitim sistemimizi diplomalı işsiz değil, köle emeği değil, ideolojik militan değil, ara eleman değil, aranan eleman yaratan bir makine haline getirmeliyiz.

Dokuzuncusu: güvencesiz çalışıyoruz.

Ülkemizdeki üç çalışandan biri, dilekolay 9 milyon vatandaşımız, yani Macaristan nüfusu kadar kişi kayıt dışı çalışıyor. Kadınlarda bu oran daha da yüksek. Açık söyleyeyim: güvencesi ve sürekliliği bulunmayan işlerde çalışan bir prekarya sınıfı (Latince istikrarsız, güvenilir) oluşmasını engellemeliyiz.

Ortanca yaşıımız henüz 33 (AB ortalaması: 44 yaş).
Şimdiden 16 milyon emekli maaşı alan vatandaşımız var!
Zenginleşmeden orta yaşa geldik, yaşlanınca bu sosyal güvenlik sistemi nasıl çalışacak, düşünen yok.

Onuncusu: Yepyeni bir dünyada çalışıyoruz.

Geleneksel çalışma, tek işverene bağlı olarak, tek bir mekanda, belli (genellikle tam zamanlı) mesai saatleri arasında yapılan ve karşılığında belli ödeme alınan (maaş ve haklar) bir faaliyetti. Halbuki artık, çok işveren veya müşteri için; esnek mekan ve çalışma saatleri çerçevesinde; parça başı ücretlendirme ile çalışan pek çok kişi var.

Gig ekonomisi (internet platformları üzerinden müşteri ile buluşulan kısa süreli işler), start-up (erken aşama) girişimler, freelance (tek başına ve serbest) iş yapma ve uzaktan çalışma artık hayatımızın doğal parçaları.

Tüm bunların üzerine, tedarik zincirlerinin yeniden şekillenmesi; robotlar ve yapay zekanın yaygınlaşması; blok zincir ve enerji depolama gibi teknolojilerin hızla ilerlemesi ile emek konusunda yepyeni fırsatlar ve meydan okumalar geliyor. McKinsey, 2030'a kadar işlerin yüzde 15'inin (hızlı adaptasyonda yüzde 30'unun) otomasyon kurbanı olacağını söylüyor. İnsan-robot (yazılım) işbirliği ile yapay zekayı çalışanlarımızın hayatını kolaylaştıran ve kabiliyetlerini artıran bir yardımcı/ iş arkadaşı yapmak durumundayız.

Çalışma sistemimiz yukarıda bahsettiğimiz yeni iş yapış şekillerine hazır değil. Avrupa'da İngilizce bilgisi en kötü nüfusuz. Yapay zeka kullanımında şirketlerimiz yüzde 4 ile OECD'de sonran ikinci. Bu değişimi kucaklamak 'lüks' değil mecburiyet.

Toplumsal barış için de, demokrasi için de, kalkınma ve refah için emek kritik önemde. Ama en önemlisi, vatandaşımızın mutluluğu için emek kritik önemde.

Emekçilerimizin hakkını aldığı, kabiliyetlerinin arttığı ve yeni dünyaya hazırlandığı bir dönem için, popülizmi de boşvermişliği de reddederek, el birliğiyle çalışmalıyız.

Bu vesileyle, alın teri döken tüm vatandaşlarımızın 1 Mayıs Emek ve Dayanışma Gününü kutluyorum.

EN BÜYÜK 1000 SANAYİ ŞİRKETİ NE SÖYLÜYOR?

Daktilo1984, 19 Temmuz 2025

İstanbul Sanayi Odası (İSO), Türkiye'nin 1000 büyük sanayi kuruluşunu açıkladı. 2024 sonuçlarına göre hazırlanan liste reel sektörün durumu hakkında önemli ipuçları veriyor. Gelin, İSO'nun araştırmasını yedi maddede ele alalım: Ölçek, istihdam, kârlılık, faiz, ücretler, katma değer, ve coğrafi dağılım

BİR: ÖLÇEK – OKYANUSTA TAKA İLE SEYAHAT

İSO 500 ve İkinci 500 şirketlerinin Türkiye ekonomisine, ihracatına ve istihdamına katkısı aşikar. İSO 500 listesindeki firmalar 2024'de 8.7 trilyon TL ciroya erişti, 96 milyar dolar ihracat yaptı ve 824 bin kişilik istihdam sağladı.

İSO İkinci 500 firmalarının cirosu 1.4 trilyon TL, ihracatı 16 milyar dolar, istihdamı ise 291 bin kişi olarak gerçekleşti. Yani en büyük 1000 sanayi şirketimizin toplam 10.1 trilyonluk cirosu, 112 milyar dolarlık ihracatı, ve 1 milyon 115 bin kişilik istihdamı var. Her iki listedeki tüm firmalarımızı tekrardan kutluyorum.

Uluslararası bir kıyaslama yaparsak, sanayimizin en önde gelen şirketlerinin daha gidecek çok yolu olduğunu görüyoruz. İSO 500 şirketlerin 2024 yılı toplam cirosu 264 milyar dolar. İSO İkinci 500'ün toplam cirosu ise 42 milyar dolar. Yani, Türkiye'nin en büyük 1000 sanayi kuruluşu toplam 306 milyar dolarlık ciroya ulaşmış. Halbuki, tek başına Volkswagen'in 2024 cirosu 350 milyar dolar. Sanayimizin gözbebeği bin şirket bir yerde, tek başına bir şirket bir yerde!

Nitekim İSO 500'de 1 milyar doların üstünde cirosu olan sadece 47 şirket var. İlk 10 şirket İSO 500 toplam cirosunun dörtte birini oluşturuyor; ilk 50 şirket yarısını. Fark o kadar ciddi ki, ilk 500'ün birincisi TÜPRAŞ'ın cirosu 20 milyar dolar iken 500. şirketin cirosu 129 milyon dolar (şampiyonun yüzde 1'inden az), 1000. şirketin cirosuysa 56 milyon dolar. Fark o kadar ciddi ki, İSO 500'ün tepesindeki üç şirketin cirosu İkinci 500'deki şirketlerin toplam cirosu kadar.

Özetle, çok az sayıda şirkete odaklanmış bir sanayimiz var. Üstelik onlar bile daha küresel ölçekte küçükler.

İşin kötüsü, İSO 500 ve İSO İkinci 500 şirketlerimiz, ölçeğe ulaşmak yerine üç yıldır küçülüyor.

Mesela, 2024 yılında İSO 500 şirketlerinin üretimden



satışları yüzde 36 artmış. Tabii Türkiye gibi yüksek enflasyonlu bir ülkede bu sayı tek başına bir anlam ifade etmiyor. Zira bu reel (üretici fiyatı enflasyonundan -ÜFE- arındırılmış) bazda yüzde 5'lik küçülme anlamına geliyor. İSO İkinci 500'ün bu sene ÜFE'den arındırılmış büyümesi: sıfır.

İKİ: İSTİHDAM – İŞ YOK

İSO 500 ve İSO İkinci 500 sonuçlarındaki belki de en çarpıcı konu istihdam.

İSO 500 şirketlerinin 2024'de yarattığı yeni istihdam 21 bin. İkinci 500 şirketleri için bu sayı sadece 7 bin! Yani toplamda 1 milyon 100 bin kişiyi istihdam eden en büyük bin sanayi şirketimiz 2024'te sadece 28 bin yeni istihdam yaratabilmiş.

Dahası var; son üç senede İSO 500 şirketlerinin yaratabildiği toplam yeni istihdam 67 bin kişi. İSO İkinci 500 şirketleri içinse bu sayı 31 bin. Yani en büyük 1000 sanayi kuruluşumuz üç senede toplam 100 bin kişilik istihdam bile yaratamamış!

Büyüemeyen sanayinin istihdamı, doğal olarak pek büyüememiş.

Biliyorsunuz her yıl iş gücümüze 1 milyon genç arkadaşımız katılıyor. Yani, her yıl en büyük 1000 sanayi kuruluşunun toplamı kadar yeni istihdam yaratmamız lazım. Ne eğitimde ne de istihdamda olan yaklaşık 5 milyon gencimize iş bulalım desek, en az dört tane İSO 1000 kurmamız lazım. Halbuki performans ortada...

EN BÜYÜK 1000 SANAYİ ŞİRKETİ NE SÖYLÜYOR?

Bu yüzden, yatırım çekecek, girişimcinin önünü açacak, çalışan niteliğini artıracak istihdam dostu büyüme politikalarını acilen devreye almamız şart.

ÜÇ: KÂRLILIK – AVARA KASNAK

2024'te İSO 500 şirketlerimizin vergi öncesi kârı 8 milyar dolar civarında –hazinemizin 2024 yılında ödediği 39 milyar dolarlık faizin beşte biri! İSO İkinci 500 şirketlerde ise bu meblağ 1 milyar dolar. Yani hazinemizin 2024'te ortalama 10 günde ödediği faizle eş değer.

1 milyondan fazla kişi Türkiye'nin en gözde sanayi şirketlerinde çalışıyor ve ülkemizin üç ayda ödediği faiz kadar kâr yaratabiliyor. Takdir sizin.

Kârlılık oranları son on yıl ortalamasının çok altında kalmış durumda. İSO 500 şirketlerinde faaliyet kârının üretimden net satışlara oranı 2014-2023 döneminde ortalama yüzde 10.4 düzeyinde iken, 2024'te yüzde 6.2'ye gerilemiş. İSO İkinci 500 şirketleri için de son 10 yılda bu oran ortalama yüzde 10.9 iken 2024'te yüzde 7.3'e gerilemiş.

Satış kârlılığında da (vergi öncesi dönem kârının üretimden net satışlara oranı) tablo benzer. İki listedeki şirketlerde de on yıllık ortalama oran yüzde 7 düzeyinde iken bu sene bu oran İSO 500 şirketleri için yüzde 2.6'ya, İSO İkinci 500 şirketleri için %2.1'e gerilemiş.

Gerek İSO İlk 500 gerekse İkinci 500 listelerinde şirketlerin üçte biri zarar etmiş. Bu, son 10 yılın en kötü tablosu.

Kâr edemeyen şirketler yatırım da yapamaz, istihdam da yaratamaz, katma değerini/ teknolojik kabiliyetlerini de artıramaz.

DÖRT: FAİZ – LOBİ BULUNDU!

İSO 500 şirketlerinde son 10 yılda faaliyet kârının finansman giderine oranı ortalama olarak yüzde 60 olmuş. Bu sene ise bu şirketler faaliyet kârının yüzde 97'sini, yani neredeyse tamamını finansman giderine vermiş! İSO İkinci 500 listesindeki firmalar için son 10 senedeki faaliyet kârı/ finansman gideri ortalama oranı yüzde 43 iken geçen sene bu oran yüzde 81 olmuş. Yani, bu sene sanayici üretiminden kazandığını faize vermiş.

Artık sanayicinin kazandığının yarısını değil, neredeyse tamamını faize verdiği bir tabloyla karşı karşıyayız. Neticede, hazırda parası olan sanayici de rantıye olmuş; finansman geliri faaliyet kârından fazla!

BEŞ: ÜCRETLER – HERKES MUTSUZ

2024'te İSO 500'de çalışan 824 bin işçinin ortalama aylık net maaşı 55 bin TL olmuş. Unutmayalım, bu kişiler özel sektörün en önde gelen, teknik kabiliyeti olan firmalarında

çalışıyorlar. Bu meseleye üç açıdan bakalım.

Birincisi, bu ücret seviyesi 2023'e göre yüzde 84'lük bir artışa işaret ediyor. Yani çok yüksek enflasyon bir yıl gecikmeli olarak, bir nebze de olsa telafi edilmiş.

İkincisi, söz konusu 55 bin TL, 2024 yılında dört kişilik bir aile için TÜRK-İŞ'in yıl ortasında saptadığı 62 bin TL'lik yoksulluk sınırının hâlâ altında kalmış.

Üçüncüsü, rekabet gücü. TÜSİAD'ın Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi, maaşların baskılandığı 2018-2023 döneminin ardından, Türkiye'nin rakiplerine göre dezavantajlı hale geldiğini gösteriyor. Sanayiciler de maliyetlerden şikayetçi.

Ne çalışanı ne sanayiciyi mutlu etmeyen bu açmazdan çıkmanın yegane yolu verimliliği artırmak. Bunun için de iş yapmayı kolaylaştırmaya, yatırımın önünü açmaya ve çalışanlarımızı küresel kabiliyetlerle donatmaya mecburuz.

ALTI: KATMA DEĞER – VASATİSTAN

Sanayi üretimimizde teknoloji düzeyimiz maalesef hâlâ düşük. Hem İSO 500'de hem de İkinci 500'deki firmalarımızın ancak yarısı Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) harcaması yapıyor. Üstelik bu firmaların sayısı son yıllarda hiç artmamış.

İSO 500 listesinde yüksek ve orta-yüksek teknoloji yoğunluklu sektörlerin katma değerdeki payı 2023'de yüzde 37.4'ten 2024'te yüzde 34.1'e düşmüş. 2022 ve 2023'te orta-düşük teknoloji ağırlıklı üretim ön plandayken, 2024'te tekrar düşük teknolojiye dönüş yaşanmış.

Bu şekilde gidersek fiyat rekabetinin ötesine geçemeyen, yani refah yaratamayan bir vasatlık denizinde çırpınmaya devam ederiz.

Nitekim benzer bir tabloyu genel olarak sanayi istihdamında da görüyoruz. İmalat sektörü istihdamımızın yüzde 50'si düşük, yüzde 28'i de orta-düşük teknoloji alanlarında çalışıyor. Bir diğer deyişle, imalat sektöründe çalışan beş kişiden dördü büyük bir risk altında. Bekâ meselesi arayan buraya baksın!

YEDİ: COĞRAFİ DAĞILIM – YUMURTALAR TEK SEPETTE

İSO 500 ve İSO İkinci 500 listelerini bir bütün olarak düşünersek, 1000 büyük sanayi şirketimiz çok az sayıda şehirde yoğunlaşmış. Bu firmaların yarısından fazlası sadece beş sanayi odasına kayıtlı (İstanbul, Ankara, Kocaeli, Ege, ve Gaziantep). İSO 500'de yoğunlaşma daha da fazla –söz konusu beş coğrafya yüzde 60'a yakın bir ağırlığa sahip.

EN BÜYÜK 1000 SANAYİ ŞİRKETİ NE SÖYLÜYOR?

Riskimiz, tüm yumurtalarımızı aynı sepete koymamız. Bir deprem ülkesiyiz. İstanbul ve çevresinde bir afet yaşasak ne yapacağız? Türkiye üretmez, ihracat yapamaz, vergi toplayamaz hale mi gelecek?

Riskimiz, pek çok ilimizin kalkınma tuzağına düşmesi ve potansiyeline erişememesi. Bunun neticesinde birkaç şehre yığılmanın oraları da yaşanmaz hale getirmesi.

Riskimiz, “yaprak döker bir yanımda, bir yanımda bahar bahçe” haline gelmemiz. Ülkemizin bir yanının Macaristan bir yanının Libya seviyesinde kişi başı gelire sahip olması.

Bu ciddi riskleri, aklımızı kullanırsak yepyeni fırsatlara çevirebilir, Türkiye’nin kalkınma hikayesinde yeni bir ufuk açabiliriz.

Fırsatımız, en az 15 şehrimizi cazibe merkezi hale getirmek, yıldız şehirler çıkarmak.

Fırsatımız, Anadolu kaplanlarının önünü açmak, onların enerjisiyle kalkınma seferberliğinin meşalesini yakmak.

Fırsatımız, bölgesel bir kalkınma portföyü oluşturarak doğal afetlere ve küresel dönüşümlere dayanıklı hale gelmek

SONUÇ

Yukarıda bahsettiğimiz meseleleri aşmak ve fırsatları değerlendirmek için Türkiye’nin güçlü, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir hamle yapması gerekiyor. Bunun için üç işi başarmalıyız: delik deşik bir pisti onarmak (kurumsal mimariyi yeniden inşa etmek), kalkacak uçağı hazırlamak (kapsamlı bir kalkınma seferberliğine girişmek) ve uçağı yüksek oktanlı benzin koymak (teknolojik sıçrama yapmak).

Bu ancak eş zamanlı olabilir — “Önce birini sonra diğerini yapalım” veya “X konusu şimdilik lüks” gibi yaklaşımlara kapılırsak dünyanın çok gerisinde kalırız.

Bu ancak yeni bir solukla olabilir — Einstein’ın sözünü hatırlayalım: Aynı şeyleri deneyerek farklı sonuçlar elde edemeyiz. Meseleleri onu yaratanlar çözemez.

Bu ancak rasyonel bir performans iddiası ile birlikte başarma coşkusuyla buluşturarak olabilir — Daha önce bunu “endeks milliyetçiliği” olarak tarif etmiştim. Türkiye’nin uluslararası endekslerde yukarı çıkma iddiasını toplumsal birlik için bir odak haline getiren pozitif bir milliyetçilik.

Başarabiliriz. Hep birlikte başaracağız!

OVP 2025

BİZE NE SÖYLÜYOR?

Daktilo1984, 14 Eylül 2025

2025-2028 yıllarını kapsayan Orta Vadeli Program (OVP) açıklandı. Ülkemize ve milletimize hayırlı olsun. OVP, Beş Yıllık Kalkınma Planı ve senelik Merkezi Yönetim Bütçesi ile birlikte ekonomimizi makro düzeyde idare eden üç büyük plandan biri. Ancak belki yoğun gündemin hayhuyundan, belki kimsenin orta vadeyi düşüncecek hali kalmamasından, belki de hedeflere olan inancın düşüklüğünden ötürü üzerinde pek konuşulmadı. Biz geçmiş, bugün ve yarın ekseninde OVP'yi ele alalım. Birincisi: Yepyeni alanlarda çalışıyoruz.

GEÇMİŞ: HAYALLER VE GERÇEKLER

Hedef koymak muhakkak ki önemlidir. Hele de bir ekonomik program için elzemdir. Ancak bu hedeflerin gerçekçi olması ve belirli zamanlarda bunlara erişilebilmesi de bir o kadar hayatidir. Hedeflere ulaştıkça vatandaşın ve yatırımcının güveni pekişir; güven arttıkça risk iştahı yükselir; üretim, yatırım ve istihdamın önü açılır.

Hedeflerimize ulaşma konusunda karnemiz pek parlak değil. Mesela, Cumhuriyetimizin 100. Yılı için 2011'de konan 2023 hedefleri: milli gelir 2 trilyon dolar, kişi başı gelir 25 bin dolar, ihracat 500 milyar dolar, işsizlik yüzde 5! Hiçbir kategoride bu seviyeleri tutturamadık.

Benzer bir durum geçmiş OVP'lerde de oldu. İçinde bulunduğumuz yıl için bazı öngörülere bakalım:

- 2022 OVP'sinde bu yıl için enflasyon yüzde 9.9, 1 dolar 25.76 TL, ekonomik büyüme oranı yüzde 5.5 olarak öngörülmüş.
- Mevcut ekonomi yönetiminin hazırladığı 2023 OVP'sinde bu yıl için enflasyon yüzde 15.2, 1 dolar 43.93 TL, ekonomik büyüme oranı yüzde 4.5 olarak güncellenmiş.
- 2024 OVP'sinde, yani geçen sene, bu yıl için enflasyon yüzde 17.5, 1 dolar 42 TL, ekonomik büyüme yüzde 4 olarak hedeflenmiş. Yani bir yıl içinde bile enflasyonda önemli bir sapma gözlenmiş –bu yılı en az 10 puan yukarıda bitireceğiz.

BUGÜN: "HİSSEDİLEN SICAKLIK"

Yeni açıklanan OVP'de bu sene için projeksiyon şöyle:



yılsonu enflasyonu yüzde 28.5, 1 dolar 39.62 TL, büyüme yüzde 3.3. Kişi başına gelirin 17.748 dolar, işsizlik oranının da yüzde 8.5 olacağı söyleniyor.

Halihazırda Eylül ayında olduğumuza göre seneyi bu seviyelerde bitireceğimizi söyleyebiliriz. Yani burada "tutmama" riski pek yok. Ancak daha temel bir mesele ile karşı karşıyız: "hissedilmeme."

"Bu sıcaklık mı ki, ölçüleni ile hissedileni arasında çok fark olsun?" diyorsanız haklısınız.

Mesela, nüfusumuzun ne kadarı kişi başı gelirin 18 bin dolar, işsizliğin yüzde 8, enflasyonun %28.5 olduğunu düşünüyor? Bence çok azı.

Mesela, son beş yılda Türkiye'de milli gelir neredeyse iki kat artmış, istihdam yüzde 20 büyümüş, işsizlik yüzde 13'den %8'e düşmüş. Organize sanayi bölgelerinde, küçük sanayi sitelerinde, esnaf çarşılarında, mahalle pazarlarında böyle bir hava var mı? Net söyleyeyim ki yok.

Bunun sebebi bazen gelir dağılımı ve büyümenin konsantrasyonu: Nüfusun beşte biri milli gelirin yarısına sahip. Bazen ise tanımların kullanımı: OVP'de geniş tanımlı işsizliğe, yani atıl işgücüne bir atıf yok -halbuki haftada 40 saatten az çalışan eksik istihdam ve "iş bulursam çalışırım" diyenlerin de dâhil edildiği atıl işgücü oranı %30 civarında. Bazen de "ortalama" ile kişinin kendi durumu arasındaki yapısal fark.

OVP 2025 BİZE NE SÖYLÜYOR?

Her halükarda, konkordatolar, karşılıksız çekler, protestolu senetler geçen yıla göre ikiye katlanırken bu rakamlar vatandaş için inandırıcı olamıyor.

YARIN: AYNEN DEVAM?

Gelelim OVP'nin hedeflerine. Özetle, 2028 yılı için hedeflenen milli gelir 1.9 trilyon dolar, kişi başı gelir 21 bin dolar, enflasyon yüzde 8, ihracat 308 milyar, hedeflenen işsizlik oranı ise yüzde 7.8.

Dört gözlemimi paylaşayım.

Birincisi, T+2 formülü işlemeye devam ediyor. Yani işler hep içinde bulunduğumuz yıldan iki sene sonra düzeliyor, enflasyon o zaman tek haneye düşüyor. Ekonomi yönetiminin yıllar boyu verdiği demeçler bu yönde. Tabii sürekli tekrarlanan bu ifadeler inandırıcılığı yıpratıyor, itibarı düşürüyor. Bu kez T+2'nin gerçekleşmesini diliyorum. Ancak 2027'nin muhtemel bir seçim yılı olması, enflasyon yerine ekonomik büyüme ve istihdamın öne çıkmasına yol açabilir.

İkincisi, vasatlık meselemizi aşamıyoruz. OVP ile 2028 için konan ekonomik hedefler 2011'de 2023 için konan hedeflerin bile gerisinde. Zamanı çarçur ediyoruz.

Eskiden İspanya, benim çocukluğumda Kore, oğlumun doğduğu yıllarda Polonya ile aynı seviyede olan ekonomimiz bugün bu ülkelerin çok gerisinde. Üzülerek söyleyeyim, 2028 hedefini tuttursak bile kişi başı gelirden Yunanistan'ın bugünkü seviyesinden (25 bin dolar) aşağıda kalıyoruz.

Türkiye 2000 yılında da dünyanın en büyük 17. ekonomisiydi. 2014 yılında dünyanın en büyük 16. ekonomisiydi. Fransız yazar Jean-Baptiste Alphonse Karr'ın 1849'da yazdığı gibi: "Ne kadar değişirse, o kadar aynı kalıyor."

Üçüncüsü, vergi yükü artmaya devam edecek. OVP'ye göre 2025'te vergi gelirlerinin yüzde 19'unun faize gideceği öngörülüyor. 2028'e kadarki dönemde de bu neredeyse sabit kalıyor. Aynı projeksiyonlara göre önümüzdeki üç sene boyunca vergi gelirlerinde reel artışlar olacak (2026, 2027 ve 2028'de enflasyon hedefleri yüzde 16, yüzde 9 ve yüzde 8; vergi tahsilatı artış oranları yüzde 28, yüzde 16 ve yüzde 14).

Dördüncü ve son olarak, meşhur yapısal reformlar. OVP benim de yıllardır dile getirdiğim mühim noktalara parmak basıyor: sanayide yüksek teknolojiye dayalı dönüşüm, yeşil dönüşüm, dijitalleşme, beşeri sermayenin güçlendirilmesi, tarımda verimlilik artışı ve yatırım ortamının iyileştirilmesi... Bu adımların hayata geçirilmesi ciddi bir siyasi irade, kurumsal kapasite ve finansman gerektiriyor.

Somut yaşadıklarımız ile bu ihtiyaçlar arasında bir makas olduğu çok açık.

SONUÇ

OVP'nin bir "temenni silsilesi" yahut "hayal defteri" değil, ekonomik kalkınmanın sağlam bir yol haritası olması için ne yapmalıyız?

Birincisi, geçmiş hedeflerle gerçekleşen veriler arasındaki farklılıklarla yüzleşmeli, bunların sebeplerini açıkça konuşmalıyız. Hedefler mi uçtu? Beklenmedik gelişmeler mi oldu? Ekonomik mekanizmaların bazılarında aksamalar mı oldu?

İkincisi, hedef koyma sürecini daha kapsayıcı hale getirmeliyiz. Beş Yıllık Kalkınma Planı kadar olmasa da sivil toplumu, iş dünyasını, akademiye ve siyaseti sürece daha fazla dahil etmeliyiz. Dünya tarihinin en büyük çıkartması olan Normandiya'yı yöneten bir general ve ABD'nin 34. Başkanı Dwight D. Eisenhower'ın yazının başına aldığı sözünü unutmamalıyız: "Planlar hiçbir şeydir; planlama ise her şeydir."

Üçüncüsü, "ne?" kadar "nasıl?" sorusu üzerinde de durmalıyız. Bilhassa yapısal dönüşüm başlıklarına pek kimsenin itirazı olamaz. Ancak bunların nasıl yapılacağı konusunda net olmakta yarar var. Aksi takdirde, yüksek teknoloji ürünlerinin imalat sanayi ürünleri ihracatı içindeki payı 20 yıldır olduğu gibi yüzde 4 seviyesinde kalır.

Dördüncüsü, genel siyasi ve hukuki öngörülebilirliği sağlamalıyız. Her gün operasyonlar yapılan, adliye koridorlarından görüntüler paylaşılan, el koyma/ kayyum haberleriyle sarsılan bir ortamda yatırım iştahı kalmaz. Daktilo 1984'teki Üç Reform Problemi yazımda (<https://daktilo1984.com/yazilar/uc-reform-problemi-pist-ucak-benzin/>) bunu havaalanı pistine benzetmiştim. Pist uçağın havalanmasını sağlamaz –bunun için kalkınma hamlesi ve teknolojik sıçrama gerekir. Ancak pist delik deşik ise en iyi uçak en mahir pilotun elinde bile havalanamaz.

Türkiye'yi hür, zengin ve dünyayla yarışan bir ülke haline getirmek için iddialı ve hayata geçebilen programlar yapmaya mecburuz. Başaracağız.

2026

BÜTÇESİNE BAKIŞ

Daktilo1984, 26 Ekim 2025

2026, bütçesi Cumhurbaşkanı Yardımcısı Sayın Cevdet Yılmaz tarafından 23 Ekim Perşembe günü TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu'na sunuldu. Hayırlı olsun.

Bütçe asırlardır parlamentoların en önemli hak ve görevlerinden birisi. Zira çok temel bir meselenin cevabını veriyor: Devlet kimden/nasıl kaynak sağlayacak ve bu kaynakları nasıl kullanacak?

Bütçe bir sayılar manzumesi değil, önceliklerin netleştiği bir metindir. Aslında bu durum aile, iş yeri ve ülke için de aynıdır. Evine alışveriş yapmayıp kumar oynayan baba da, çalışanlarına maaş ödemeyip lüks araba alan patron da, "tasarruf edelim" deyip harcamalarından taviz vermeyen hükümet de birbirine benzer.

Tam da bu yüzden, rahmetli Süleyman Demirel'in dediği gibi: "Bütçe, bir hesaplaşmanın zemini. Bu hesaplaşma, yönetenlerle yönetilenler arasında olur ve hür demokratik sistemin en önemli müessesesidir."

Bu hesaplaşmada asla unutmamamız gereken bir husus var: Devletin parası yoktur, harcanan her kuruş milletin parasıdır.

Genel Bakış

Bütçeye beş parametre etrafında bakalım: (i) harcamalar, (ii) faiz, (iii) vergi, (iv) bütçe açığı ve (v) borçlanma.

Önümüze gelecek olan bütçe, 2026'da neredeyse 19 trilyon TL harcama öngörüyor. Yani, 2025'e göre yüzde 28'lik bir artış. Halbuki 2026 yıl sonu enflasyon hedefi yüzde 16. Yani devlet reel olarak "daha fazla para harcayacağım" diyor. Kemer sıkma sorumluluğu vatandaşa kalmış gibi görünüyor.

Bu harcamaların 2.7 trilyon TL'si faiz. Bu senenin faiz bütçesine göre yüzde 35'lik bir artışa tekabül ediyor. Her 5 liralık verginin 1 lirasını faiz olarak ödeyeceğiz!

Bütçe, 2026'da 13.8 trilyon TL vergi toplamayı öngörüyor. Yani, 2025'e göre yüzde 23'lük bir artış. Bu seviye de enflasyonun üzerinde, ancak ekonomik büyüme ve daha iyi tahsilat performansı ile ulaşılabilirse, ne ala.

Buna rağmen 2026 bütçesi, 2.7 trilyon TL açık verecek.



2025'e göre yüzde 40'lık bir artıştan bahsediyoruz! Üstelik, öngörülen 2.7 trilyon TL'lik faiz ödemesi tüm faizimizi borçlanarak ödeyeceğimiz anlamına geliyor!

Tüm bunların doğal sonucu olarak borcumuz artacak. Halihazırda devletimizin borcu: 13 trilyon TL (kişi başı 153 bin TL), yani devletimizin 2025 geliri kadar (maalesef ciro su kadar borcu olan şirket gibi bir durum var). Devletimizin borcunda sadece 9 aylık artış ise yüzde 40, yahut saatte 500 milyon TL artış. 2026'da da benzer bir tablo görebiliriz. Detaylara bakalım.

Harcamalar

2025 için öngörülen faiz hariç harcamalar yaklaşık 12 trilyon 800 milyar seviyesindeydi. İlk dokuz ayda bunun 8.5 trilyon TL'den fazlasını harcadık. Yani her gün devlet, faize ödediği para hariç, 31.5 milyar TL para harcadı.

2026 bütçesine göre faiz dışında yapılacak harcama bu seneye göre yüzde 26'lık bir artışla yaklaşık 16.2 trilyon TL olacak. Yani devlet her gün 44 milyar lira harcayacak.

Bütçe giderlerinin en büyük kalemi olan cari transferlerde, deprem üzerinden geçen zamanın etkisiyle oransal olarak bir azalma olacağı görülüyor. 2025 planına göre bütçe giderlerinin yüzde 39'unun cari transferlere gitmesi planlanmışken, 2026 için bu oran yüzde 36.

Buradan ayrılan tutarın personel giderlerine kaydığını görüyoruz. Personel giderlerinin, tüm bütçe giderlerinin yaklaşık yüzde 26'sını oluşturması tahmin edilmiş. 2025'de bu oran yüzde 24 idi.

"Kamuda tasarruf" adına kontrol edilmesi gereken ilk kalemlerden biri olan mal ve hizmet alımlarında oransal olarak ciddi bir değişiklik göremiyoruz.

Harcamalar konusunda şunu da belirtmek şart: Türkiye, OECD ülkeleri arasında millî gelire oranla en az kamu harcaması yapan ülkelerden biri; sondan ikinci ülke. Toplam kamu harcamalarının millî gelire oranında OECD ortalaması yüzde 46 seviyesindeyken, bizde bu oran yüzde 36. Yani aslında sorun harcadığımız paranın miktarı değil! Doğru düzgün harcıyor muyuz? Etkin, verimli ve dengeli harcıyor muyuz? Neticede harcadığımızın karşılığını alıyor muyuz?

Mesela, seneye 2 trilyon TL ödeyeceğimiz Millî Eğitim Bakanlığı'nın sunduğu hizmetleri nasıl buluyoruz? Çocuğumuzu gönül rahatlığıyla devlet okuluna gönderebiliyor muyuz? PISA skorlarında dünya ile yarışabileceğini düşünüyor muyuz? İngilizceyi iyi öğreneceğine inanıyor muyuz? Yoksa "nasıl olsa YouTube ve yabancı filmler var" mı diyoruz?

Yahut her gün 4 milyar TL (100 milyon dolar) ödeyeceğimiz Sağlık Bakanlığı'ndan memnun muyuz? Yaşadığımız yerde yeterli sayıda doktor bulabileceğimize, makul sürede randevu alabileceğimize, aylarca ameliyat sırası beklemeyeceğimize emin miyiz?

Daha da basiti, ödediğimiz vergiler karşılığında musluk suyunu rahatça içebiliyor muyuz?

Harcama meselesine biraz da böyle bakmamızda yarar var.

Faiz

Cumhurbaşkanı Yardımcısı Sayın Cevdet Yılmaz geçen sene bütçeyi sunarken "bütçeyi faiz bütçesi olmaktan çıkardık" demişti. Ne yazık ki bu seneki gerçekleştirmeler ve 2026 yılı için planlanan bütçede bunu pek göremiyoruz.

2025 için planlanan toplam faiz gideri 1 trilyon 950 milyar TL idi. Faiz öncesi dengede olan bütçe, faiz ödemesi kadar açık verecek ve neticede bu yıl ödeyeceğimiz tüm faizi borçlanarak ödeyeceğiz. Bunu ailenizde veya şirketinizde görseniz ne dersiniz?

İşin kötüsü, sene içindeki bütçe gerçekleştirmeleri meselenin bunun da ötesinde bir ciddiyet arz ettiğini ortaya koyuyor. Nitekim, dokuz ayda neredeyse 1.7 trilyon TL faiz ödedik.

Dile kolay — dokuz ay boyunca her gün 6 milyar TL'yi yaktık.

2026'da da durum farklı gözüküyor. 2026 için öngörülen faiz gideri tutarı 2.7 trilyon TL. Yani bu yıla göre yüzde 40 artış! Halbuki 2026 yıl sonu beklenen enflasyon yüzde 16. Yani faiz ödemeleri enflasyona tur bindirecek gibi görünüyor!

Kıymetli vatandaşlarım, son OVP'nin 2026 yılı için ima ettiği ortalama dolar kurunu baz alırsak, devletimiz seneye neredeyse 60 milyar doları faize ödemeyi düşünüyor!

Yani 20 tane 1915 Çanakkale Köprüsü! Yani 90 tane TCG Anadolu! Yani 2 bin tam teçhizatlı yangın söndürme uçağı!

Vergi

2025 vergi hedefi 11.1 trilyon TL idi. Bu doğrultuda, geçtiğimiz dokuz ayda toplam 7.8 trilyon TL vergi toplandı. Her gün neredeyse 29 milyar lira vergi ödedik!

2026 bütçesine göre ise 13.8 trilyon TL vergi toplanması planlanıyor. Vergi tahsilatında öngörülen artış yüzde 23. Günlük vergi yükümüz 38 milyar TL'ye çıkıyor! Saatte 1.5 milyar TL bile kurtarmıyor!

Vergiyle ilgili asıl sorun, miktarın ötesinde, vergi sistemimizdeki bozukluk. OECD ülkeleri arasında genel devlet gelirlerinin millî gelire oranı ortalama yüzde 42 seviyesindeyken bizde yüzde 32 civarında. Yani harcamaya benzer bir durum burada da var. Mesele, vergiyi adaletli toplamak. Daha açık söyleyeyim: Vergi kamçısını sadece orta direğin sırtında şaklatmamak!

Mesela, tahsil edilen toplam verginin yaklaşık üçte ikisi, alışverişlerde vatandaşa "hissettirmeden" kesilen Katma Değer Vergisi (KDV) ve Özel Tüketim Vergisi (ÖTV) gibi dolaylı vergilerden geliyor. Dolaylı-dolaysız vergi oranı Avrupa'nın adeta tam tersi!

Dahası var: Gelir vergisinin yarısından fazlası, maaşlı çalışandan otomatik olarak kesiliyor. Gelir vergisi tahsilatının 2025'in ilk dokuz ayında devletin toplam gelirindeki payı yüzde 22 seviyesinde! Kıyaslama yapacak olursak bu oran, yüz binlerce şirketin ödediği kurumlar vergisinin iki katından fazla. Bir diğer deyişle bordrolardan vatandaşa "hissettirmeden" kesilen vergi, dev şirketlerin ödediği verginin üzerinde.

Nitekim, ilginç haberler de bu durumu kanıtlıyor. Sivas'ta, Konya'da ve Adana'da — Anadolu'nun en önemli şehirlerinden üçünde — futbolcular, büyük şehirlerde iyi bir daire parasına denk gelecek tutarlarla gelir vergisi şampiyonu olmuşlar. Peki iş insanları, esnaf nerede?

Açık söyleyeyim: Türkiye'nin gerçek vergi şampiyonu orta direk, bilhassa özel sektör çalışanlarıdır.

Bütçe Açığı

Türkiye'nin 2001 krizi sonrasında öğrendiği bir kavram vardı: faiz dışı fazla. Yani, faiz ödemesi öncesi bütçe fazla versin ki, faiz ödemelerini en az borçlanma yaparak yapabilsin. Bu kavram giderek hayatımızdan çıktı. Nitekim 2025 için bütçe açığının tamamı faiz ödemelerinden kaynaklandı (yani faiz öncesi dengede bütçe).

2026 yılında bütçe 2.7 trilyon TL açık verecek –bu 2025'e göre yüzde 40'lık bir artış anlamına geliyor. Üstelik, içinde bulunduğumuz senedeki bütçe gerçekleştirmelerinin sunduğu tablodan da daha kötümser bir öngörüyle, 2026'da faiz dışı fazlanın sadece 29 milyar TL olması beklenmiş –2025 Ocak-Eylül arasında gerçekleşen faiz dışı fazla 445 milyar TL.

Faiz bölümünde bahsettiklerimizi hatırlayalım: Bu bütçeye göre iki yakamız faiz ödemelerinden önce bile bir araya gelmiyor. Seneye ödeyeceğimiz 2 trilyon 750 milyar TL faizin tamamını borçlanarak ödeyeceğiz.

Borçlanma

Bu açığın doğal sonucu, kamu borcumuzun artması. Güncel tablo, gittiğimiz yola ışık tutacak nitelikte.

Güncel borç stoğumuz 13 trilyon TL seviyesinde. Yani 13 milyon kere milyon. Yani 13'ün yanında bir düzine de sıfır var. Durumun ciddiyetini daha da vurgulamak için yedi yıl önceye dönelim: Borç stoğumuz sadece 1 trilyon TL seviyesindeydi. Yani yedi senede 13 kat artış!

Dahası, borçlanmak Türkiye için neredeyse hiç bu kadar maliyetli olmamıştı. Hazine ve Maliye Bakanlığı verilerine göre yılın ilk dokuz ayında iç borçlanmanın ortalama faiz oranı yüzde 39! Bakanlığın sitesindeki en eski verinin bulunduğu 2003'ten Eylül 2025'e kadar geçen yaklaşık 23 yıllık dönemde, iç borçlanmada en yüksek yıllık ortalama faiz %40,21 ile 2003'te olmuştu. Yani, 2001 krizi sonrası seviyelere döndük.

Peki bu borçları kim ödeyecek? Ya vergilerle bizler (çoğunlukla da dolaylı vergiler ve hakkaniyetle güncellenmeyen gelir vergisi dilimleri ile orta direk). Ya da bu mirastan hiç hoşlanmayacak evlatlarımız.

Sonuç

Ünlü filozof Aristo bundan 2.400 sene önce şöyle diyor: "O hâlde en iyi politik topluluğun orta sınıf yurttaşlardan meydana geleceği ve orta sınıfın geniş, mümkünse diğer iki sınıfın toplamından veya her hâlükârda onların her birinden

daha güçlü olduğu devletlerin en iyi yönetilmelerinin muhtemel olduğu açıktır."

Bugün yapmamız gereken, orta direk dostu bir bütçedir. Ben orta direk bir ailede büyüdüm; ayağını yorganına göre uzatmak en temel nasihatti. Evin gelir ve gideri ince ince hesaplanır, merde de namerde de muhtaç olmamaya gayret edilirdi. Aynı hassasiyeti bütçede de görmek istiyoruz.

Büyük sosyolog İbn Haldun bundan altı asır önce kamuda israfa dikkat çekiyor ve yüksek vergi oranlarının yüksek tahsilata yol açmayacağını vurguluyor: "İçinde büyüdükleri lükse alışkın olacakları için onların ihtiyaçları ve talepleri de artar. Bu yüzden, tebaaları üzerine yeni vergiler yüklerler ve bu şekilde gelirlerini artırmak için önceki vergi oranlarını yükseltirler. Ancak vergilendirmedeki bu artış ekonomideki etkisini hissettirmeye başlar. Örneğin, üzerlerindeki vergi yükü ile kendi gelirlerinin mukayesesini yapmalarının akabinde, girişimcilerin cesareti kırılır. Neticede, üretim yere çakılır ve gelir de düşer." Yalın, adil ve düşük vergilerden oluşan bir bütçe istiyoruz.

Nihayet, bütçenin esas muhatabı millettir. Elbette yabancı finansörlerin güvenini sağlamak önemlidir. Ancak, Düyun-u Umumiye yaklaşımıyla, sadece vergiyi salıp faizi ödemeye odaklanmak da büyük bir hatadır. En az New York kadar Balıkesir'i, Londra kadar Konya'yı, Hong Kong kadar Diyarbakır'ı önceleyen bir bütçe istiyoruz.

Devletin parası yoktur; para milletin parasıdır. Milletin vekili olarak benim en temel görevim de bu kaynağın en adil, etkin ve verimli şekilde toplanmasını/harcanmasını gözetmektir. Bu yolda gayret etmeye devam edeceğim.

İSTİHDAM KRİZİNİN ANATOMİSİ

Daktilo1984, 23 Kasım 2025

Beka meselesi” ifadesini bol bol kullanıyoruz. Gelin bugün gerçek bir beka meselesinin anatomisini beraber keşfedelim: istihdam krizi.

Bu vesileyle, gelin emek konusunu on madde etrafında konuşalım.

Bir iş sahibi olmak yalnızca para kazanmakla ilgili bir mesele değil -vatandaşımız için özgüven kaynağı ve bireysel hürriyetin garantisi, memleketimiz için kalkınmanın dinamosu ve demokratik hukuk devletinin teminatı.

Zira bir ülkede çalışan, kendi emeğiyle üreten ve alın teri ile kazanan ne kadar çok kişi olursa o ülkede demokrasi o kadar kökleşir, derinleşir. Bir ülkede ne kadar çok kişi işsiz kalırsa ve sosyal yardımlarla yaşarsa demokratik sistem o kadar zaafa uğrar.

Gelin Türkiye’nin içinde bulunduğu istihdam krizini üç ana başlık altında ele alalım: Durum, Dünyada ve Türkiye’deki trendler ve Çözüm Önerileri.

A. Durum

Az Çalışıyoruz

TÜİK’in 2025 üçüncü çeyrek verilerine göre 85 milyon nüfuslu ülkemizde 66 milyon 500 bin kişi çalışma çağında. Ancak çalışan sayısı yalnızca 32 milyon 500 bin. Halbuki bizimle aynı nüfusa sahip Almanya’da çalışan sayısı 46 milyon kişi.

Bir diğer deyişle, çalışma çağındaki nüfusumuzun yarısı bile istihdamda değil! Çalışma çağındaki her üç erkekten biri, her üç kadından ise ikisi çalışmıyor.

TÜİK verilerine göre işsiz sayısı 3 milyon görünse de eksik istihdam ve potansiyel işgücüyle birlikte —yani iş aramayanlar ve iş aramaktan umudunu kesmiş milyonlarca vatandaş— atıl işgücü oranı yüzde 30! Yüzde 30 demek neredeyse 12 milyon, yani Belçika nüfusu kadar insan demek.

Nitekim Meclis’teki ofisimize gelen aramaların ve ziyaretlerin önemli bir kısmı evladına, yakınına iş bulmak isteyen vatandaşlarımız tarafından gerçekleştiriliyor.

Kayıt Dışı Çalışıyoruz

32 milyon 500 bin kişilik çalışan nüfusumuzun sadece



25 milyon 800 bini kayıt içinde. Yani beş çalışanımızdan biri kayıt dışında, güvencesiz çalışıyor. Dile kolay 7 milyon kişiden bahsediyoruz!

Kayıtlı çalışanların 5 milyon 300 bini, yani beşte biri kamuda çalışanlar. Kayıtlı, özel sektör çalışanı sayımız 20 milyon 500 bin. Bu sayı Türkiye’nin nüfusunun dörtte biri. Türkiye’nin ekonomik yükünün ne kadar az bir kitle tarafından sırtlandığına bir bakın!

Ülkemizde 16 milyon 900 bin vatandaşımız emekli veya yetim ve dul aylığı alıyor. Bir tarafta 26 milyon kayıtlı, sigorta primi ödeyen vatandaşımız; öte yanda 17 milyon aktif olarak çalışmayan emekli ve dul ve yetim aylığı alan vatandaş sayımız. Hatta, seçim bölgem Balıkesir’in de dahil olduğu 21 ilimizde emekli ve dul ve yetim aylığı alan sayısının aktif çalışan sayısını aştığını görüyoruz. Türkiye’de ortalanca yaş daha 34 iken böyle bir tabloyu kabul edemeyiz. Nitekim Türkiye’de emekli aylıklarının bu kadar düşmesinin ve emeklilerin ezilmesinin ana nedeni bu tablodur.

Acilen 26 milyon olan kayıt içi çalışan sayımızı 40 milyona çıkaracak bir kalkınma hamlesine girişmeliyiz. Siyasetin kendine koyduğu çıtanın bu olması lazım. Ancak ne orta vadeli planda, ne bütçe teklifinde, ne de siyasi bir vaat olarak böyle cesur bir iddianın ortaya konduğunu görüyoruz.

İSTİHDAM KRİZİNİN ANATOMİSİ

Uzun Süre Çalışıyoruz

TÜİK'e göre haftalık ortalama çalışma süremiz 42,5 saat. OECD'nin Mayıs 2025'te yayımladığı rapora göre Kolombiya'dan sonra en uzun çalışan OECD ülkesiyiz. Ancak bu çabanın karşılığını alamıyoruz.

Uzun çalışmamıza rağmen refah yaratamamamızın sebebi verimlilik azlığı. Nitekim, 2015–2022 arasında toplam verimlilik artışımız sıfır. Yani çok çalışıp bal yapamayan arı gibiyiz.

Ancak daha fazla insanla, daha fazla sermayeyle, daha fazla arazi ekleyerek büyüeyebiliyoruz. Halbuki ücretlerin artması için, refah yaratabilmemiz için verimliliği artırmamız lazım.

Az Kazanıyoruz

Bunun neticesinde az kazanıyoruz. Nitekim, 34 bin TL olan tahmini aylık ortalama net ücretimizle Avrupa'da en düşük ortalama net kazanca sahip ülkeyiz.

Asgari ücretin bir istisna ücreti olmaktan çıkıp tüm ücretlerin asgari ücrete yaklaştığı bir tabloyla karşı karşıyayız. Eskiden asgari ücretin neredeyse iki katına yakın olan ortanca ücret bugün asgari ücretin yalnızca bir buçuk katı. Asgari ücret tartışmalarının bu kadar hararetle olmasının nedeni de bu! Normalde toplumun yüzde 10'unu ilgilendirmesi gereken bir konu milletimizin büyük kısmını ilgilendiriyor.

Emekliler için durum daha da vahim. Her beş emekli ve dul ve yetim aylığı alan vatandaşımızın dördü, asgari ücretten de düşük bir maaş alıyor. Yani yaklaşık 13 milyon 600 bin kişi asgari ücretin altında bir gelirle hayatını sürdürüyor. Artık ne kadar südürebilirse!

Bu kitleyi asgari ücretli çalışan kitlesiyle – yani çeşitli tahminlere göre 11 milyon 200 bin kişiyle – birleştirdiğimizde ortaya çok acı bir resim çıkıyor. Türkiye'de çalışan (32 milyon 500 bin kişi) ve emekli ile dul ve yetim aylığı alan (16 milyon 900 bin kişi) toplam 49 milyon kişinin 25 milyonu ya asgari ücret ya da asgari ücretten de düşük bir maaşla geçiniyor. Net asgari ücretin 22 bin TL olduğunu, Türk-İş'in en güncel hesaplamasına göre ise dört kişilik bir ailenin açlık sınırının 28 bin 400 TL olduğunu hatırlatalım.

Bu durumu enflasyonu artırmadan değiştirmenin yolu verimliliği artırmak ve yeni istihdam imkanları yaratmak ve böylece çalışan sayısını/ maaşını yükseltmek.

İş Yaratamıyoruz

Türkiye'nin 1 milyon 100 binden fazla vatandaşımızı

istihdam eden en büyük 1000 sanayi şirketi, 2024 yılında toplamda sadece 28 bin yeni istihdam yaratabildi. Oysa her yıl 1 milyon genç çalışma çağına giriyor. Arada yaklaşık 12 milyon iş arayan, iş aramaktan umudunu kesen ve atıl iş gücünü oluşturan vatandaşımız var.

Böyle bir istihdam açığına rağmen Türk sanayisinin amiral gemisinin yaratabildiği istihdam sayısı, hayata geçirmemiz gereken istihdam seferberliğinin kapsamını gözler önüne seriyor.

Genç İşsizliği ve NEET

TÜİK'in güncel verilerine göre 15–34 yaş arasındaki her 10 gencimizden 3'ü ne eğitimde ne de istihdamda (NEET). Yani 7 milyon gencimiz ne okuyor ne de çalışıyor! Bulgaristan nüfusu kadar bir kitleden bahsediyoruz! Oran olarak da Avrupa ortalamasının iki buçuk katı!

Netice: Gençlerin hayata dair umutsuzluk paylaşımlarının gündem olması.

Netice: Kolay para hevesiyle berhava olan hayatlar. Netice: Türkiye'yi giderek sarmalına alan sokak çeteleri ve adi suçlar.

TÜİK ise “bu gençler işsiz” demek yerine “iş aramıyorlar” diyerek bu tabloyu örtüyor. Bu yaklaşım bana İngiltere Başbakanı Benjamin Disraeli'nin “Üç cins yalan vardır; yalanlar, kuyruklu yalanlar ve istatistikler” sözünü hatırlatıyor.

B. Trendler

Hizmet Sektörü İstihdamın Omurgası

Türkiye'de istihdamın omurgasının artık hizmet sektörü olduğu yeterince anlaşılmıyor. Her beş çalışanımızdan üçü hizmet sektöründe. Beş kişiden ancak biri sanayi sektöründe çalışıyor.

Bu tablonun nereden buraya ulaştığını görmemiz gerekiyor. Ben üniversiteyi bitirdiğimde, yani yaklaşık 25 yıl önce, Türkiye'de istihdamın yüzde 36'sı tarımda, yüzde 18'i sanayide, yüzde 6'sı inşaatta, yüzde 40'ı hizmetlerde idi. Bugün istihdamın yüzde 14'ünün tarımda, yüzde 20'sinin sanayide, yüzde 7'sinin inşaatta ve yüzde 59'unun hizmet sektöründe olduğu bir tabloyla karşı karşıyayız.

Yani hizmetlerde ve tarımda çalışan sayısı 25 sene öncesinde neredeyse başa başken bugün hizmetlerde çalışan sayısı tarımda çalışan sayısının dört katından fazla. Bu nedenle emeği tarif ederken hizmetler sektörünü göz önüne almamız lazım. Hizmetler; hastanede çalışan, okulda çalışan, danışmanlık yapan, otellerde çalışan yani genelde şehirlerde çalışan kişiler demek.

Dolayısıyla emeği savunurken geleneksel kas gücüne dayalı sanayi ve tarım işçilerine ilaveten motokuryeler, hemşireler, otel görevlileri gibi çalışanlarımızı kapsayan bu gruba odaklanmamız gerekli.

Orak ve çekicinin yerini POS makinesi ve bilgisayarın aldığını unutmamalı!

Beceri Uyumsuzluğu

Dijital dönüşümle birlikte beceri uyumsuzluğu sorunu dramatik şekilde artıyor. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) raporuna göre dünyada işverenlerin on yıl önce yüzde 35'i ihtiyaç duyduğu niteliklerde çalışan bulamadıklarını söylerken bu oran bugün yüzde 77.

Türkiye'de de benzer bir durum var. İŞKUR'un 2023 verileri özel sektörde açık işlerin yalnızca yüzde 46'sının doldurulabildiğini gösteriyor. Bu oran imalat sanayiinde yüzde 41'e, bilgi ve iletişimde yüzde 37'ye düşüyor. Yani açık işlerin yarısını, bazen neredeyse üçte birini doldurabiliyoruz.

Bu açığın kapatılması, çalışan ve işveren beklentilerinin uyumlaştırılması devletin en önemli görevlerinden biri olmalı. Bu bağlamda meslek eğitimi ve yükseköğretim reformu en hayati konu. Meslek liselerinin Organize Sanayi Bölgeleriyle birlikte planlanması, meslek kurslarının işverenlerle koordineli bir şekilde yapılması, iş sağlama alanında başarı gösteremeyen üniversitelerin ve diğer yüksekokulların kapatılması gibi birtakım keskin tedbirleri hayata geçirmek zorundayız.

Ülkemiz üniversite mezunlarındaki işsizlik oranının genel nüfusun işsizlik oranından daha yüksek olduğu tek Avrupa ülkesi. Zira para basınca paranın; diploma basınca diplomanın değeri düşüyor.

Düşük Teknoloji Yoğunluklu Sektörlerde Çözülme

Düşük teknoloji sektörlerinde yaşanan çözülme, istihdamdaki krizin en yıkıcı unsurlarından biri. ILO'nun analizine göre otomasyon, yapay zekâ ve dijital dönüşüm düşük teknoloji ve emek-yoğun sektörleri dünya genelinde baskılıyor.

Türkiye'de bu dönüşüm daha sert hissediliyor; zira ülkemizde imalat sanayii istihdamının yüzde 78'i düşük teknoloji sektörlerinde yoğunlaşıyor. Yani imalat sanayiinde her beş çalışanımızdan dördü küresel çapta etkilenen ve bir çözülme riskiyle karşı karşıya olan, teknolojik dönüşümün ilk olarak biçeceği bu sektörlerde çalışıyor.

Nitekim, ülkemizde istihdamın belkemiği ve sağladığı kadın istihdamıyla toplumsal anlamda büyük bir öneme sahip

tekstil ve hazır giyimde son üç yılda yaşanan ihracat kaybı 8 milyar dolar, istihdam erimesi ise 350 bin kişi. Türkiye'de sanayinin amiral gemisi 1000 şirketin bir senede 28 bin istihdam yaratabildiğini belirtmiştim. Varın bu erimenin boyutunu siz düşünün.

Bu konuda enerji maliyetleri, işçilik maliyetleri, bölgesel asgari ücret, orta vadede markalaşma ve uluslararası tedarik zincirlerine entegrasyon gibi başlıkları ele almak zorundayız.

İstihdam Yaratmayan Yatırımlar

Modern yatırımlar, özellikle de teknoloji yatırımları artık iş pek iş yaratmıyor. Dünyanın en büyük şirketleri devasa yatırımlar yapmalarına rağmen çok sınırlı istihdam yaratabiliyorlar. Örneğin Apple'ın 500 milyar dolarlık yatırımı yalnızca 20 bin kişiye iş sağlıyor. Halbuki eski dünyada, ABD standartlarında bile bu büyüklükte bir yatırımın 500 bin ile 1 milyon arasında insana istihdam sağlaması beklenirdi. Harcanan para serverlara, bilgisayarlara ve inşaatlara gidiyor. İstihdama yatırım eskiye göre çok az.

Bir diğer örnek 3 trilyon dolarlık değere ulaşan NVIDIA. Şirketin toplam çalışan sayısı 28 bin. Dolayısıyla, Türkiye'nin yatırım çekmeye çalışırken istihdam yaratacak yatırımları çekmeyi öncelik haline getirmesi bir zorunluluk.

Ülkemizde de istihdam dostu yatırımları ayrı bir kategoride değerlendirmeliyiz.

Ücretler Krizi

Ücretlerde derinleşen eşitsizlik krizin toplumsal boyutunu daha belirgin hâle getiriyor. ILO'nun küresel ücret raporuna göre en düşük ücret alan yüzde 10'un aldığı pay, toplam ücretlerin yalnızca 200'de biri; en yüksek yüzde 10 ise ücretlerin yüzde 40'ını alıyor.

Ücretlerdeki bu eşitsizlik servet eşitsizliğini de tetikliyor. Orta direğin en büyük hayali olan iki anahtar, yani bir ev bir de araba, gerçek anlamda bir "hayale" dönüşmüş durumda. Ortalama bir konut bedeli 4 milyon TL, giriş seviyesinde bir araba 1 milyon TL. Yani iki anahtara ulaşmanın minimum bedeli 5 milyon TL'ye gelmiş. Ortalama aylık net ücret 34 bin TL iken, toplumun yarısı 22 bin TL olan asgari ücretle ve o ücrete çok yakın gelirlerle hayatını idame ettirirken 5 milyon TL'ye ulaşmanın zorluğunu düşünün. Üstelik dört kişilik bir aile için aylık sınırı 28 bin TL, yoksulluk sınırı ise 92 bin 500 TL'ye ulaşmış durumda. Yani ücretler bu haldeyken ev ve araba almak için tasarruf etmek, kredi ödemek orta direk için iyice "hayal" oluyor.

C. Sonuç

Ekonomi deyince genelde akla üç kurum geliyor: Hazine, Maliye, Merkez Bankası. Yani borçlanma, vergi ve faiz! Ekonomiyi bu üçlüden ibaret gören anlayıştan çıkmamız lazım. Daha çok sanayi, daha çok ticaret, daha çok teknoloji, daha çok tarım, yani daha çok kalkınma konuşmamız gerekiyor. Bu doğrultuda, beş adım öneriyorum:

Birincisi daha çok istihdam dostu yatırımlar çekmeliyiz. Portföy yatırımları da tabi ki gelebilir. Ancak esas olan Türkiye'ye istihdam yaratacak yatırımların gelebilmesidir. Bunun için mülkiyet hakkına saygı duymak, altyapı yatırımlarını ona göre yönlendirmek ve iş yapmayı kolaylaştırmak gerek ki yatırımcı gelsin.

İkincisi girişimcinin prangalarını çözmeliyiz. Türkiye'de sanayici veya müteşebbis olmak adeta bir delilik seviyesine gelmiş durumda. İş yapmak zor, bürokratik engeller ağır. Bu prangalarla insanların ayağını bağlarsanız insanlar uçamaz. Onlar uçamazsa iş kurulmaz, istihdam yaratılamaz. Bu doğrultuda, PayPal, Uber, Booking ve benzeri yasakları gibi yasakların bir an önce kaldırılması lazım.

Üçüncüsü, büyük bir hizmet sektörü reformu yapmak zorundayız. Hizmet sektörünün yurtdışıyla entegrasyonunu artırarak rekabet çarklarını çalıştırmalı ve bu sektörde verimliliği artırmalıyız. İstihdamımızın yaklaşık yüzde 60'ını oluşturan hizmet sektöründe bu reformu gerçekleştirmeden bu krizden çıkamayız. Bu konunun bilhassa kadın istihdamı için kritik olduğunu vurgulayayım.

Dördüncüsü, yetenek uyumsuzluğu sorununa eğilerek, özellikle üniversitelerimizde bu uyumu artıracak adımlar atmak zorundayız. "Ben 50-60 sene öncesinin yöntemleriyle eğitim vereyim, netice ne olursa olsun" dersiniz bu iş olmaz; milyonlarca gencimiz ne işte ne okulda hâline gelir. Meslek liseleri ve Organize Sanayi Bölgeleri beraber planlanmalı, bazı fakülteler ve yüksekokullar birkaç sene boyunca yeterince istihdam sağlayamıyorsa kapatılmalı. Hâlihazırda mezun arkadaşların gerekli becerileri edinmeleri için özel sektöre gerekli teşvikler sağlanmalı.

Beşincisi ve belki de en önemlisi bu işin ciddiye alınması lazım. Bu bir kalkınma meselesi olduğu kadar bir sosyal mesele ve bilhassa genç vatandaşlarımızın psikolojileriyle ilgili bir mesele. Türkiye istihdam krizini ciddiye almazsa bu krizden çıkamaz.

Atatürk'ün, "Çalışmadan, yorulmadan ve üretmeden rahat yaşamak isteyen toplumlar evvela haysiyetlerini,

sonra hürriyetlerini daha sonra da istiklal ve istikballerini kaybederler" sözünü kulağımıza küpe yaparak bir kalkınma seferberliğine girişmemizin vakti çoktan geldi de geçiyor bile!

ASGARİ ÜCRET, AZAMI TARTIŞMA

Daktilo1984, 14 Aralık 2025

Yine bir Aralık ayındayız ve yine asgari ücret tartışmalarının tam ortasındayız. Kesin olan iki şey var: rakamların havada uçacağı ve bu “açık artırmadan” kimsenin mutlu ayrılmayacağı. Zira az sayıda vatandaş etkileyen teknik bir detay olması gereken asgari ücret, ülkemizde mühim bir “memleket meselesi.” Çünkü asgari ücret iş hayatına yeni başlayanların, bilgi ve kabiliyeti sınırlı olanların, dezavantajlı çalışanların hakkını koruyan bir mekanizma değil özel sektörün “genel ücreti”.

Bu kritik sayıyı belirlerken hassas bir dengeyi kurmak ve adeta bir jonglör gibi üç topu aynı anda havada tutmak zorundayız: (i) çalışanın refahı, yani vatandaşımızı enflasyona ezdirmemek ve insanca yaşatmak; (ii) işlerin sürdürülebilirliği, yani işletmelerin kapısına kilit vurdurmamak ve kayıt dışına kaçmalarına yol açmamak ve (iii) makro denge, yani yapılan zammın birkaç ayda enflasyona yem olmasını engellemek ve kalıcı bereketinin olmasını sağlamak.

Yedi başlıkta 2026 asgari ücretine nasıl yaklaşmamız gerektiğini konuşalım.

1. Asgari Ücret Ne Olmalı? Net Cevap: 30 Bin TL

Lafı dolandırmadan söyleyeyim: 2026 yılı için asgari ücret talebimiz net 30 bin TL’dir. Bu rakam rastgele seçilmiş bir temenni değildir; matematiğin ve sokağın gerçeğidir.

Enflasyon ve Büyüme: 2025 enflasyon beklentisi %31-32 bandında, reel büyüme ise %3 civarında. Yani sadece mevcut durumu korumak için bile mevcut 22 bin 100 TL’nin üzerine %35’lik bir artış şart.

Açlık Sınırı: Kasım 2025 itibarıyla dört kişilik bir ailenin açlık sınırı zaten 29 bin 800 TL’ye dayandı. Asgari ücretin bu seviyenin altında kalması toplumsal risktir.bulmak! Halbuki Geniş tanımlı işsizlik oranı yüzde 28,8 ve artıyor. Daha gerçekçi, değil mi?

Barınma Krizi: Kiraların %36 arttığı, ortalama kiranın İstanbul’da 33 bin lirayı aştığı bir ortamda, 30 bin TL bir lütuf değil, hayatta kalma zorunluluğudur.

Hükümetin kişi başına düşen milli geliri 17-18 bin dolar olarak açıkladığı bir ülkede, artık genel ücret haline gelen net asgari ücretin yıllık 9 bin dolar seviyesinde, yani kişi



başına düşen milli gelirin yaklaşık yarısı kadar olması da makuldür.

2. Açlık Sınırı Gerçeği: Milyonlar Risk Altında

Asgari ücret, geçtiğimiz 24 ay içinde sadece dört ayda açlık sınırının yukarısında kaldı. Enflasyonun ve hayat pahalılığının etkisiyle yoksulluk sınırı yükselmeye devam ediyor. TÜRK-İŞ verilerine göre Kasım 2025’te dört kişilik bir ailenin açlık sınırı ayda 29 bin 800 TL oldu. Bekar bir çalışanın yaşama maliyeti 38 bin 800 TL, dört kişilik bir ailenin yoksulluk sınırı ise 97 bin 200 TL olarak belirlendi.

Türkiye’de bir hanede ortalama olarak yaklaşık üç kişi yaşıyor. Yani bir hanedeki üç kişinin üçü de mevcut asgari ücretle çalışsa bile, hane geliri yoksulluk sınırının oldukça altında kalıyor. Biz vatandaşımıza “açlık sınırının altında yaşa” diyemeyiz.

3. Davul “Hamdi Efendi”nin Boynunda, Tokmak Devletin Elinde

Asgari ücreti devlet belirler ama parayı devlet ödemez.

Parayı ödeyen; sokağın köşesindeki esnaf Hamdi Efendi, KOBİ’sini büyötmeye çalışan İsmail Bey, girişimci Ayşe Hanım’dır. Türkiye’de istihdamın %70’ini sağlayan bu KOBİ’leri ve esnafı görmezden gelemeyiz.

ASGARI ÜCRET, AZAMİ TARTIŞMA

İşverene “başının çaresine bak” dersek, ya iflas ederler ya da kayıt dışına kaçarlar. Balıkesir’de konuştuğum iş insanları, üç nesildir sürdürdükleri aile işlerinden artan maliyetler yüzünden çıkmak zorunda kaldıklarını anlatıyor.

Bugün net 22 bin 100 TL olan asgari ücretin işverene maliyeti 30 bin 600 TL. Eğer biz asgari ücreti net 30 bin TL yaparsak, bu maliyet 41 bin 500 TL’yi bulacak. Çözüm, net ücrete %35 zam yaparken işveren yüküne hedef enflasyon, yani %16 kadar zam yapmaktır. Böylece çalışmamıza belli bir refah sağlarken (%35 maaş artışı), işverene maliyeti de 40 bin TL’nin altında tutabiliriz (%30 maliyet artışı).

4. Enflasyon Hırsızlığı: Zamlar Eriyor

Çift haneli enflasyon ortamında yapılan zamlar, karın güneşte erimesi gibi yok oluyor. 2025 yılında asgari ücretli çalışanlarımız tam iki aylık maaşını enflasyona kaptırdı. 12 ay çalıştı, 10 ay maaş aldı! Dolayısıyla asgari ücretlerin artırılmasını savunurken enflasyon ortamını harlayıp asgari ücretli çalışanlarımızın alım güçlerini birkaç ayda yutacak uygulamalardan kaçınmalıyız.

Öte yandan, “asgari ücret artarsa enflasyon patlar” şeklindeki söyleme de yakından bakmamızda yarar var. Merkez Bankası’nın 2023 yılında hazırladığı raporuna göre, asgari ücrete yapılan %10’luk artış, enflasyonu sadece 1 puan etkiliyor. Yani %25 yerine %35 zam yapmak vatandaş için büyük fark, enflasyona etkisi sadece 1 puan.

Çok söyledim, tekrar söyleyeyim: Enflasyonla mücadele, cüzi ücretlerle çalışanların alım gücünü kısarak değil, arzi ve verimliliği artırarak olur.

5. “Vasatistan” Tuzağı: Asgari Ücret Genel Ücret Oldu

Gelelim biraz daha yapısal ve kalıcı meselelerimize. Asgari ücret maalesef artık genel ücret haline geldi. Ücretli çalışanlarımızın neredeyse yarısı asgari ücretle çalışıyor.

Türkiye’de asgari ücretle çalışanların oranı %47 iken bu oran İspanya’da %1, Almanya’da %7, komşumuz Bulgaristan’da %14. Özel sektör çalışanlarının yarısından fazlası (%53,2) asgari ücret ve civarında maaş alıyor. Üstelik, diğer ücretler de giderek asgari ücrete doğru yaklaşıyor. Ortanca ücret asgari ücretin sadece 1,5 katı. Asgari ücretin iki katından fazla kazanan çalışan oranı ancak %20 civarında. Yani, çok az vatandaşımız asgari ücretin iki katından fazla para kazanıyor.

Kadın çalışanlarda durum daha vahim; %60’ı asgari ücret ve altına mahkûm. Maalesef tekstilde yaşanan gerileme bu durumu doğrudan etkiliyor. Tekstil ve hazır giyim sektöründeki birkaç senede 360 bin kişilik istihdam kaybı, belli işlerin merdiven altına kayıyor olması bütün ekonomimizi etkiliyor ama tekstil istihdamının bel kemiğini oluşturan kadınları bilhassa etkiliyor. Oradaki alarmla bu açıdan da dikkat etmek lazım.

Bir diğer kritik konu da asgari ücretin bir “geçiş basamağı”

olmaktan çıkıp, milyonlarca çalışmamızın ayağına dolanan bir prangaya dönüşmesi. TEPAV’a göre 2013-2021 döneminde asgari ücretlilerin dörtte üçü, bir yıl sonra da aynı ücreti almaya devam ediyor. Bunun neticesi kalıcı yoksulluk. Yani çalışarak yükselmek, sınıf atlamak imkansız hale geliyor. Vasatistan bu değilse ne?

6. Tek Bir Asgari Ücret Yok: Kamu-Özel Ayrımı

Konuşurken “tek” bir asgari ücretten bahsediyoruz ama gerçek hayatta durum farklı. Özel sektörde 22 bin 100 TL. Kamuda 50 bin TL – daha altında kazanan yok. Belediyelerde ise kim ne tutturursa! Yani asgari ücret dediğimiz şey aslında Türkiye’yi sırtında taşıyan kayıtlı özel sektör çalışanlarını ilgilendiren bir husus. Türkiye’de özel sektörde kayıtlı (kendi hesabına da dahil) çalışan 21 milyon kişi var – toplam nüfusun dörtte biri!

7. Bölgesel Denge: Her Yerde Masraflar Aynı mı?

Son olarak, asgari ücretin refah etkisi şehirden şehre değişiyor. İstanbul’da ortalama bir dairenin kirası 33 bin 600 TL iken, Kilis’te 9 bin 700 TL, Uşak’ta 17 bin 200 TL. Ama biz hepsine aynı “tek tip” asgari ücreti dayatıyoruz.

Amerika’da, Çin’de bölgesel asgari ücretler varken bizde Kocaeli ile Ağrı’yı aynı kefiye koymak, ekonomik gerçeklere aykırı. Zira kişi başı düşen gelire baktığımızda Kocaeli’deki kişi başına düşen gelir Ağrı’daki kişi başına düşen gelirin 5 katı.

Türkiye’nin bir tarafı Polonya ve Macaristan ile aynı seviyede bir ekonomiye sahip. Bir tarafı Vietnam ve Cezayir ile. Polonya ve Macaristan’daki ücretler ile Vietnam ve Cezayir’deki ücretler doğal olarak aynı değilken biz aynı ücretleri veriyoruz. Bu doğrultuda satın alma gücü paritesini dikkate alan daha esnek, saatlik ve yerele alan tanıyan modellere ihtiyacımız var.

Sonuç: Emeğin Değerini Ancak Üretmek Artırabiliriz

Asgari ücret meselesi; işçinin refahı, işverenin sürdürülebilirliği ve enflasyon dengesi gözetilerek çözümlenmelidir. Ancak asıl çözüm, her yıl bu rakamları konuşmak zorunda kalmayacağımız bir “Kalkınma Seferberliği”dir.

Hedefimiz; ucuz işgücü ve fasonculukla övünen değil, katma değer ve markalaşmayı hedefleyen; çalışanını “parya”, ülkesini “Vasatistan” yapmayan, her yıl bu “açık artırmayı” yapmak zorunda olmadığımız bir Türkiye olmalı.

Ucuz işgücüyle değil, katma değerle büyüyen; vasatlığı ve paryalığı reddeden; çalışanın emeğinin karşılığını aldığı bir Türkiye mümkündür. Bunun yolu da bölgesel gerçekleri gören, KOBİ’sini destekleyen, kayıt dışılığı teşvik etmeyen, akılcı ve verimlilik odaklı bir kalkınma seferberliğinden geçiyor. Ancak o zaman asgari ücret bir geçim derdi olmaktan çıkar, refahı konuşmaya başlarız.



BÖLÜM 6

YARININ SİYASETİ

Bu bölümde siyaseti ülkemizin yaşamakta olduğu güncel sorunları tartışmaktan ibaret görmenin yetersiz olduğuna inanarak yazılmış, geleceğin siyasetini irdelleyen 6 tane yazı var.

YARININ SİYASETİ

YENİ PARADİGMAYA YOLCULUK	69
TURGUT ÖZAL'DAN BUGÜNE YEDİ MESAJ	73
JEO-EKONOMİ : GERÇEK BEKA MESELESİ	77
KARMAŞIK ROLLER : DEVLETLEŞEN ŞİRKETLER, ŞİRKETLEŞEN DEVLETLER	81
HÜRRİYET 4.0	86
BÜYÜK DÖNÜŞÜM REÇETESİ : LİBERAL MİLLİYETÇİLİK	91

YENİ PARADİGMAYA YOLCULUK

Scrolli, 18 Mart 2025

Şubat'ın son haftasında, yedi ülkeden yedi davetliden oluşan bir grup olarak Washington DC ve San Francisco/ Silikon Vadisi'ni içeren bir seyahat yaptık. Ziyaretin amacı yapay zekanın siyasi ve ekonomik etkileri üzerine fikir alışverişinde bulunmaktı. Ancak program Başkan Trump'ın görevi devralmasının hemen sonrasında denk gelince, iki şehrin temsil ettiği çifte paradigma değişimini birlikte değerlendirme fırsatı oldu: teknolojik dönüşüm ve Trump siyaseti.

Belki de insanlık tarihinin başından beri değişimi aynı sırayla yaşıyoruz: önce teknolojik bir dönüşüm yaşanıyor, onu ekonomi izliyor, ardından da toplum yapısı yeni şartlara göre şekilleniyor. Siyaset ve hukuki altyapı ise hayli geriden gelerek bu fiili (de facto) duruma yasal (de jure) bir çerçeve getirmeye çalışıyor.

Sanayi Devrimi bunun net örneği. Önce buhar makinası, demiryolu ve telgraf büyük bir değişimi tetikliyor. Bunun sonucunda imalat sanayinin oluşumu ve ticaretin dönüşümü gerçekleşiyor. Köyden kente göç, işçi sendikalarının kurulması, veya kadın haklarının seslendirilmesi gibi gelişmeler yaşanıyor. Nihayet herkese oy hakkı verilmesi, ölçü sistemlerine standart getirilmesi ve haftasonu tatili gibi düzenlemeler devreye giriyor.

Bugün de benzer bir dijital dönüşüm yaşıyoruz. Ancak bunun etkisini, yaratacağı fırsatlar ve meydan okumaları önceki dönüşümlere nazaran apayrı bir boyuta taşıyan iki temel fark var: hız ve zeka.

Değişimin hızı öncekilerle kıyaslanamayacak bir seviyede. Mesela, çeşitli teknolojilerin icatlarından sonra 100 milyon kullanıcıya ulaşma hızına bakalım: telefon 75 yıl, otomobil 33 yıl, cep telefonu 16 yıl, internet 7 yıl. Uygulamalar için durum daha da dramatik: Whatsapp 40 ay (3.5 yıl), TikTok 9 ay, ChatGPT ise sadece 2 ay.

Üstelik, bu kez hayatımıza giren teknoloji, tarihte ilk kez yaşanan bir meydan okumayı tetikliyor ve insan türüne biricik olduğunu düşündüğü alanda rakip oluyor: zeka.

Elbette daha önceki teknolojiler de insanı ikame ettiler. Nitekim bundan 215 yıl önce, İngiltere'nin Nottingham şehrinde bir grup tekstil işçisi dokuma makinalarını parçaladı. Tarihe Luddite'ler olarak geçen bu kişiler yeni



icatların kendilerini işsiz bırakacağından korkuyorlardı. Ancak şimdiki durum bunun da ötesinde. Zira yapay zeka devrimi sadece kas gücümüzü değil, en temel özelliğimizi tehdit ediyor.

Bu paradigma değişiminde, eski ABD Savunma Bakanı Rumsfeld'in 'unknown unknowns' (bilmediğimizi bilmediğimiz konular) dediği yerdeyiz.

Trump dönemi bir parantez mi, yoksa bir parantezin kapanışı ve dolayısıyla yeni bir dönemin açılışı mı? Herhangi bir değerlendirme yapmadan önce cevaplamamız gereken temel soru bu. Şahsen ikinci görüşe daha yakınım. Böyle düşünmemin üç ana sebebi var.

Birincisi, performans. Trump tek dönemlik bir başkan kalsaydı, belki bir 'sapma' olarak değerlendirilebilirdi. Halbuki mahkemelerden suikastlara uzanan zorlu bir yolu aşarak, üstelik 2016'nın aksine rakibinden daha çok oy alarak, geri dönmeyi başardı. Üstelik bu kez 'bilinmeyen bir aday' değil, icraatları ve söylemleri bilinen bir eski başkan olarak yarıştı. Yani Amerikan halkı neyi seçtiğini bilerek bir tercihte bulundu.

İkincisi, etki gücü. Trump hem kendi partisini hem de rakiplerini dönüştürmeyi başardı. Kendi partisi olan Cumhuriyetçiler'de eski müesses nizam artık yok – Trump'ın MAGA (Make America Great Again) siyasetini benimsemeyen senatörlerin/ milletvekillerinin işi çok zor. Rakip parti olan Demokratlar da Trump'tan adeta nefret etmekle birlikte onun temel siyasetini takip etmek durumunda kaldılar.

Trump'ın ilk başkanlık döneminde gündeme taşıdığı Çin'in engellenmesi, ABD'nin tekrar bir üretim üssü olması, devletin aktif istihdam politikası izlemesi ve ekonomik korumacılık gibi konular Biden yönetimi tarafından da prensipte benimsendi. Zaten esas başarı rakibi dönüştürmek değil mi?

Üçüncüsü, zamanlama. Trump başkanlığı pek çok alanda çok kutuplu bir dünyaya geçiş anına denk geliyor. II. Dünya Savaşı sonrası kurumsal mimari Çin'den Rusya'ya, Hindistan'dan Brezilya'ya, Türkiye'den Güney Afrika'ya kadar pek çok ülke tarafından -farklı açılardan- sorgulanıyor. 'Egemen ülkelerin eşitliği' ve 'medeniyet sahibi ülkeler' gibi yeni terimler devreye giriyor. Dünyanın eksenini Atlantik'ten Pasifik'e kayıyor.

Tüm bu açılardan, sonraki yöntemlerin üslup veya derece farkları olacağını kabul etmekle birlikte, Trump'ın yeni bir dönemin habercisi olduğunu söyleyebiliriz.

Bu paradigma değişimine, bir başka eski ABD Savunma Bakanı McNamara'nın kendi belgeseli için seçtiği 'fog of war' (savaş sisi) kavramı çok uygun.

Bu genel girizgahın ardından, gelelim seyahate.

Programın amacı Türkiye, Avrupa Birliği, Brezilya, Fas, Hindistan, Meksika ve Tayland'dan yapay zeka-siyaset-ekonomi ilişkisi konusundaki birer uzmanı ABD'deki çeşitli muhatapları ile biraraya getirmektir. Bu çerçevede, kamu kurumları (Senato, Temsilciler Meclisi, Enerji Bakanlığı), üniversiteler, düşünce kuruluşları, şirketler ve girişimciler ile toplantılar düzenlendi. Milletvekili sıfatım sebebiyle Vaşington Büyükelçimiz Sayın Sedat Önal'ı da ziyaret ettim ve izlenimlerimi paylaştım.

İlginç bulduğum hususları on maddede özetleyeyim:

Bir: Trump Şaşkınlığı. ABD'de 5.5 yıl yaşadım. Çeyrek asırdır iş ve sosyal sebeplerle yakın irtibatım oldu. Washington DC'de çalışanları ilk kez bu kadar moralsiz gördüm. Elbette bununun sebebi şehrin oy verdiği Demokratlar'ın seçimi kaybetmesi ve Trump yönetiminin attığı adımlardı. Kimisi Elon Musk'ın DOGE biriminden gelen 'geçen hafta ne iş yaptın?' sorusundan raahatsızdı. Kimisi biriminin kapatılacağından endişeliydi (USAID yeni kapatılmıştı). Kimisi işinden ayrılmak zorunda kalan arkadaşları için üzgündü. Kimisi de çalıştığı yerin misyonunu belirleyen Başkanlık kararnamesi iptal edildiği için ne yapacağını bilemez haldeydi. Velhasıl 'dış güçler' şahsi endişelerine gömülmüştü (!).

İki: Sadece Amerika. Trump yönetiminin 'America First!' (Önce Amerika!) sloganı malum. Bunun giderek 'Sadece Amerika!' halini aldığını söyleyebiliriz. Nitekim Oval Ofis'te Zelensky ile yaşanan 'siyasi reality show' ziyaretim esnasında gerçekleşti. Senato başta, kamu kurumlarında da bu eğilimi yakinen gördüm. Hatta yapay zeka gibi pek çok açıdan küresel bir konuda bile 'dünya sistemi' perspektifi yok. Münih Güvenlik Konferansı'nın araştırmasına göre, Amerikalılar için birinci tehdit siber saldırılar, ikinci

tehdit Rusya, üçüncü tehdit ise düşmanların düzenlediği dezenformasyon kampanyaları.

Yeni dönemin hedefinin yalnızca Çin ile rekabet ve Amerikan şirketlerinin önünü açmak olacağı anlaşıyor. Çin'in teknolojik açıdan engellenmesinin odağı yüksek performanslı çiplerin satışını kısıtlamak. Bu noktada, önemli bir düşünce kuruluşunun yetkilisinin söylediği iki noktayı ilginç buldum. Birincisi nükleer analojisinin uygun olmadığıdır: 'Nükleer silahlara benzer bir yaklaşım izleniyor – yani donanımına erişimi kısıtlama. Halbuki bu ne kadar sürebilir? Çin daha verimli çipler ya da yazılımlar geliştirecektir'. DeepSeek buna bir örnek. Nitekim Çin'in 44 kritik teknolojinin 37'sinde dünya lideri. İkincisi, lobilerin gücünü göstermek açısından ilginçti: 'ABD'nin Çin siyasetini Çin'de işi olmayan şirketler etkiliyor. Çin'de iş yapan çip üreticisi Nvidia'nın Washington DC'de beş çalışanı var. Çin'de iş yapmayan Meta'nın ise çoğu hükümet ilişkileriyle ilgilenen 800 çalışanı!'

Giderek küreselden ziyade farklı güçlerin etki sahalarıyla parçalanmış bir dünya pazarına gidiyor olabiliriz. Kabaca, teknoloji devleri (big-tech) öncülüğünde Amerikan etkisi; düzenlemeler etkisiyle Avrupa Birliği etkisi; ve ulusal şampiyonlar eliyle Çin etkisi.

Üç: Deregülasyon. Bir önceki maddede bahsettiğim hedeflere ulaşmanın ana yöntemi deregülasyon (düzenlemeleri azaltma) olarak görülüyor. Temel prensip 'Yeni gelişen bir alanda şirketleri sıkboğaz edersek yenilikçiliği öldürürüz' olarak özetlenebilir. Avrupa'nın teknoloji alanında geri kalması da aşırı düzenleme yapmasına bağlıyor (genel olarak katılıyorum). Nitekim Avrupa Birliği'nin rekabetçilik sorunları üzerine yazılan Draghi Raporu da dünyadaki 50 önemli teknoloji şirketinden sadece dördünün Avrupalı olmasından yakınmıştı. Birisi Vatikan'ın yapay zeka-insan aklı ilişkisi üzerine ilginç bir yaklaşımı olduğunu söyledi; Antiqua et Nova (Eski ve Yeni) başlıklı notu henüz okumadım.

Bu konuda genel görüşüm, nispeten az, ancak 'akıllı' düzenlemeler yapmak. Mesela teknolojileri değil kullanım alanlarını düzenlemek (bilhassa biyoloji alanında). Mesela regülasyon test bölgeleri kurarak yeni teknolojilerin/ girişimlerin sahada denenmesini sağlamak. Bazı turistik ilçelerde Bitcoin ile ödeme kabul edilse, bazı yerleşimlerde sürücüsüz araçlara izin verilse (San Fransisco'da bir toplantıma sürücüsüz taksi ile gittim), daha sakın yörelerde drone ile teslimat denense fena mı olur?

Dört: Sıçrama. ABD'deki çalışanların yüzde ikisinin yapay zekayı işlerinde kullandıklarını duyunca şaşırdım. Beklediğimden çok daha düşük bir oran. Bu kırılma gelişmekte olan ülkeler için çok önemli bir fırsat penceresi aralıyor: yıllarca belli ülkelere münhasır kalan bilgi birikimine erişebilme ve avantajların henüz pekişmediği yeni bir döneme uygun kabiliyet geliştirebilme. Her iki husus yıllardır vurguladığım 'takip değil sıçrama' temelli

kalkınma yaklaşımını destekliyor. Abu Dhabi'nin 2027'de dünyanın ilk 'tamamen yapay zeka üzerinde çalışan hükümeti' olma iddiası ve Singapur Öngörü Bakanlığı ile gelecek perspektifi geliştirmesi buna uygun. Yıllarca ABD hükümetinin gelecek projeksiyonlarını yapan ve tahminleri yüksek oranda tutan birinin söyledikleri manidardı: 'İstikrarlı olarak yanıldığımız bir nokta oldu: gelecek hep tahminimizden daha hızlı geldi. Bazen teknolojik gelişim, bazen krizler sebebiyle. Ama hep daha erken!'

Beş: Enerji/ altyapı. Dijitalleşmenin (ve yapay zeka uygulamalarının) artışıyla veri merkezi ihtiyacı artıyor. Bu durum, Trump yönetiminin ABD'de daha fazla sanayi yatırımı yapılması çağrısıyla birleşince, yıllardır sabit olan elektrik talebinde artış bekleniyor. Veri merkezlerinin ABD elektriğinin yüzde 4'ünü kullandığını söylediler. Bir mukayese için sayılara baktım: İsveç'in ülke olarak toplam tüketimi de yaklaşık bu kadar. Daha önemlisi, bu oranın 2030'a kadar ikiye, hatta üçe katlayacağını iddia edenler de var. Veri merkezi kurmak isteyenlere kendi elektriklerini üretme zorunluğu da geliyor. Teknoloji devlerinin küçük nükleer reaktörlere veya rüzgar çiftliklerine yatırım yapmalarının sebebi bu.

Elon Musk'ın Ukrayna'ya 'Starlink olmasa cephe operasyonlarını yapamazsınız' diyerek aba altından sopa göstermesi de seyahatim esnasında gerçekleşti. Kritik altyapının önemini bir kez daha hatırlatan bir hareketti.

Nitekim ABD Enerji Bakanlığı'nın iki önceliği elektrik talebi ve kritik altyapının korunması. ABD'nin nükleer cephaneliğinin de buraya bağlı olduğunu hatırlatayım. II. Dünya Savaşı'ndan beri yeni teknolojiler konusunda çalışan bu birimin odaklandığı dört kritik alan var: yapay zeka, quantum, biyoteknoloji ve mikroelektronik. İlham verebilir.

Altı: İstihdam yaratamayan yatırım. Başkan Trump görevi devraldıktan hemen sonra OpenAI, Oracle ve SoftBank'ın yapay zeka alanına 500 milyar dolar yatıracağını söyledi. Türkiye'nin milli gelirinin yarısına yakın bir miktardan bahsediyoruz! Ancak bu yatırımın çoğu veri merkezleri ve elektrik üretimi için yapılacak. Bu elbette önemli, ancak bu tip yatırımların istihdam etkisi hayli düşük oluyor. Nitekim Apple'ın benzer ölçekte bir yatırımcı sadece 20 bin yeni iş yaratacak. Yahut değeri 3 trilyon dolar olan NVIDIA'nın yalnızca 28 bin çalışanı var.

Bu da bana Carl Benedikt Frey'in 'Teknoloji Tuzağı' kitabını hatırlatıyor. Yeni teknolojiler sayesinde 'istihdam yok eden' gelişmeler yaşayacağız – ancak 'istihdam yaratan' alanları nasıl oluşturabiliriz? Bahsettiğim örneklerde görüldüğü üzere, bol sıfırlı sabit sermaye yatırımları için bu tarafını otomatik olarak çözmeyecek.

Yedi: Yetenek uyumsuzluğu. Türkiye'de sıkça konuştuğumuz yetenek uyumsuzluğu meselesi ABD Senatosu/ Temsilciler Meclisi'nin de gündemindeydi. Cilalı bir gelecek vizyonu iyi, hoş ama seçmenlerimize istihdam imkanları yaratmaya mecburuz. Kısa dönemli,

özel sektör ile birlikte düzenlenen yetenek geliştirme kursları üzerine konuştuk.

Bunun bir uzantısı, devlet yönetiminde yüksek kalibrede kişilerin nasıl istihdam edileceğiydi. 'Özel sektörde birkaç kat maaş alabilecek birisi neden kamuda çalışsın da düzgün politikalar geliştirsin?' sorusu doğal olarak havada kaldı.

Sekiz: Veri milliyetçiliği/ Egemen Yapay Zeka. Yeni dönemde aynı anda egemenliği muhafaza etmek, birey hak/ hürriyetlerini korumak ve fırsatları/ tehditleri yönetmek hiç kolay değil (bu konudaki bir makalem için bu yazının sonundaki linklere bakabilirsiniz). Bu çerçevede, uluslararası sistemde 'güvenli ülke' statüsünü kazanmak, Avrupa Birliği ile tek dijital pazarı müzakere etmek ve teknoloji devlerinin ülkemizde veri merkezi yatırımcı yapmasının önünü açmak gibi adamlar atmalıyız.

Ayrıca, bir milletin kendi altyapısını, verilerini, iş gücünü ve iş ağlarını kullanarak yapay zeka üretme kabiliyetini ifade eden Egemen Yapay Zeka'yı kalkınma stratejimizin tam ortasına koymak durumundayız.

Dokuz: Sistem tasarımı. Yapay zekaların birbiriyle bizim anlamadığımız bir dilde konuşmaya başlaması, giderek Yaygınlaşan sürücüsüz araçların eğitimlerinde rastlamadıkları koyu renk tenli kişileri veya çocukları yeterince 'görmemesi', teknolojik hurdaların işlenecek yer bulunamadığı için okyanusta tankerlerle dolaşması, otonom silah sistemlerinde karar sürecine dahil olan insanın o kadar veriyi o hızda analiz edip karar verememesi, yapay zeka ile belirlenen hedeflere yapılan saldırılarda pek çok sivilin de ölmesi... Bunların hiç biri bilim kurgu değil, bugünün gerçeği. Tam da bu yüzden yapay zeka (veya genel olarak teknoloji) meselesine işin ekonomik, toplumsal, siyasi, hukuki ve ahlaki boyutlarını içeren bir sistem tasarımı olarak bakmaya mecburuz.

On: Dahiler. Kimin dahi olduğunu tartmak benim haddim değil ama iki çok zeki/ başarılı/ ilginç girişimciyle sohbet ettik. Hatta birisi tam manasıyla ıssızlığın ortasında yaptığı bir kulübe evde yaşıyor. Silikon Vadisi milyarderlerinde rastlanan 'kıyamete hazırlık' için mi yoksa doğaya düşkünlüğünden dolayı mı böyle bir tercihte bulundu, bilmiyorum.

Biriyle yapay zekanın güvenilirliği üzerine konuştuk. Üçlü bir yaklaşımı vardı: veri kalitesi, arama kabiliyeti ve model performansı. Veri kalitesinin en iyi durumda bile yüzde 70 mertebesinde olduğunu, en iyi aramaların bile yüzde 80 başarıyla çalıştığını ve model performansının yüzde 50'lerde olduğunu söyledi. Bu yüzden yüzde 100 yapay zekaya daha zamanımız olduğunu vurguladı.

Bir süre daha yapay zekanın karar alıcıdan ziyade karar destekleyici olacağını anlıyorum.

Diğeriyle daha genel bir sohbetimiz oldu. Canlı hücrelerin artık programlanabilir mekanizmalar haline gelmesi bağlamında söylediği 'Doğa bilimleri artık mühendislik problemlerine dönüştü' ifadesini çok beğendim. İşlerin önce yazılım, sonra donanım ve en son ıslak laboratuvar (biyoloji) şeklinde ilerlediğini, ancak kendisini en heyecanlandıran ve düzenlemeler yapılması gereken alanın da biyoloji olduğunu belirtti. 'Temel evrensel gelir (vatandaşlık maaşı) olmadan bu iş çözülür mü?' meselesinde, işin para kazanmaktan öte bir rolü olduğu konusunda mutabık kaldık. Ancak tıpkı Sanayi Devrimi sonrasında olduğu gibi, yeni bir sosyal güvenlik mimarisi icat etmemiz gerektiği konusunda benim kafam net.

Çifte paradigma değişiminde düşünmemiz gereken pek çok konu var. Zira İtalyan filozof Gramsci'nin 'Eski dünya ölüyor ve yeni dünya doğmak için mücadele ediyor. Şimdi canavarlar zamanı' dediği yerdeyiz. Bu yazıyı bitirirken üç tanesini vurgulamak istiyorum.

Birincisi, belirsizlik. Ne olacağını kimsenin tam bilmediği bir dönemdeyiz. Yani geleneksel modernleşme yöntemi olan 'referans bir ülke veya kültür seç, ona göre kendini değiştir' modeli artık geçerli değil. Bu hem büyük bir riski hem de ciddi bir fırsatı beraberinde getiriyor: yıllardır söylediğim 'takip değil, sıçrama' yapmanın tam sırası. Sağlıklı ilerlemek için yegane pusulamız temel prensiplerimiz, yegane yol haritamız ise adaptasyon kabiliyetimiz.

İkincisi, devlet kapasitesi. Bu kavram bir devletin toplumsal, ekonomik ve siyasal hedeflerine ulaşabilme ve toplumu etkili bir şekilde yönetme kabiliyeti anlamına geliyor. Halbuki ülkemizde bu rasyonel kavram yerine mistik bir benzeri daha sık kullanılıyor: devlet akli. Her şeyi bilen, kadir-i mutlak ve gizemli bir üst akla değil; milletimizi 21. yüzyılın fırsatlarına hazırlayabilen, meydan okumalarından koruyabilen, sürekli öğrenen ve kapsayıcı bir kurumsal kapasiteye ve çağa uygun bir kamu mimarisine ihtiyacımız var. Çifte paradigma değişiminde fırsatları yakalamak, meydan okumaları aşmak ve Cumhuriyetimizi/ milli egemenliğimizi ilelebet payidar kılmak için buna mecburuz.

Üçüncüsü, Bermuda şeytan üçgeni. Bireyler bir üçgene sıkışmış durumda: hükümetler eliyle tekno-otokrasi (vatandaşlık puanı, '1984' uygulamaları); teknoloji devleri (big-tech) eliyle tekelleşme; ve deepfake, dezenformasyon, itibar suikasti gibi yöntemlerle dijital anarşi. Buradan yeni bir kamusalılık ('devlet' değil 'kamu') anlayışıyla çıkabiliriz.

Değişim rüzgarı estiğinde duvar değil yel değirmeni inşa edenlerden olmamız buna bağlı.

TURGUT ÖZAL'DAN BUGÜNE 7 MESAJ

Daktilo 1984, 15 Nisan 2025

Turgut Özal tam 32 yıl önce, 17 Nisan 1993'de vefat etti. 1993'te mevcut vatandaşlarımızın yarısı henüz doğmamıştı. Nüfusumuz sadece 57 milyon, kişi başı milli gelirimiz yalnızca 2.500 dolar, yıllık ihracatımız 15 milyar dolardı.

İnternet Türkiye'ye daha gelmemişti. Cep telefonunu kimse bilmiyordu. Amazon deyince akla alışveriş sitesi değil nehir ve orman geliyordu.

Soğuk Savaş yeni bitmişti. Doğu Avrupa ülkelerinin ve Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'nin nasıl ilerleyeceği meçhuldü. Avrupa Ekonomik Topluluğu üyeleri Avrupa Birliği adıyla birleşmeye karar vermişti. ABD'nin çiçeği burnunda genç başkanının adı Bill Clinton'dı.

Bambaşka bir dünya, bambaşka bir Türkiye.

Pek çok şeyin kökünden değiştiği bu kadar seneden sonra Turgut Özal'ı nostaljik bir isim olarak mı görmeliyiz? Yoksa, VIII. Cumhurbaşkanı bugünümüze bir şey söylüyor mu?

Bence pek çok şey söylüyor.

Tarihi şahsiyetlerle ilişkimiz maalesef problemli. Adeta fanatik taraftarlar gibi, 'mutlak iyiler' ve 'mutlak kötüler'den oluşan siyah-beyaz bir dünyada yaşıyoruz. Halbuki her tarihi figürün, hele de üst düzey yönetme sorumluluğu üstlenmiş kişinin, doğruları, eksikleri yanlışları var. Başardıkları, engelledikleri, yapamadıkları var. Fırsat bulduğu, şartların elvermediği, çelme yediği meseleler var.

Bu genel tespitten sonra, gelelim Turgut Özal'a.

Ben kendisinin aşağıda anlattığım yedi alanda büyük hizmetler yaptığını düşünüyorum. Elbette listeyi uzatmak yahut daha genel bir muhasebe yapmak mümkün. Ancak benim üzerinde durmak istediğim husus, bu konularda bugün almamız gereken mesajlar.

BİR: GENİŞ HÜRRİYETLER

9 Kasım 1989 dünyada hürriyetler açısından tarihi bir gündü: Berlin Duvarı yıkıldı. Tam da o gün Turgut Özal Cumhurbaşkanı yeminini etti ve "üç temel hürriyet" konuşmasını yaptı:

"21. Yüzyıla doğru giderken, üç büyük, üç temel hürriyeti geliştirmenin, sınıksız korumanın uygar dünyanın önde



gelen devletlerinden biri olmamızın vazgeçilmez şartı olduğunu görmeliyiz."

Bu üç hürriyetin birincisi düşünce hürriyetidir. Bir toplumun bütünleşmesinin temel taşı, her kurumun bir diğerinin düşüncesine saygı göstermesidir. Eğer düşünce hürriyeti, düşünmeyi ifade hürriyeti ve düşünceye saygı bilinci oluşmazsa, işte o zaman kutuplaşmalar, kamplaşmalar, bölünme ve parçalanmalar da doğar. Millî birliğimizi korumanın vazgeçilmez gereği, düşünce hürriyeti, ifade hürriyeti ve düşünceye saygı bilincidir.

İkinci hürriyet ise evrensel kapsamda ve evrensel anlamda, insanın, insana duyduğu sevginin, saygının simgesi ve göstergesidir. Bu hürriyet de, evrensel anlamda din ve vicdan hürriyetidir. Laik ve demokratik olma iddiası ve iradesindeki gelişmiş ülkeler, bu hürriyete sınıksız sarılabilmeyi başarmış ülkelerdir.

Ve üçüncü büyük hürriyet, teşebbüs hürriyetidir. Uygur bir rekabet ortamı içinde insanların daha çok çalışma, daha çok kazanma isteklerinin önüne engel konmamalıdır. Asla yasakçılığa sapmamalı... Devlet müdahaleciliğini şartların el verdiği oranda, asgari seviyede tutmak kalkınmanın ilk ve temel gereğidir. Derin inancım o dur ki, Batı'nın gelişmiş ülkelerine ekonomik alanda bir an önce yetişmemizin ana motoru, hızlandırıcı motoru, teşebbüs hürriyetidir.

Bugün de geniş hürriyetleri, bunların birbiriyle ilişkili olduğu gerçeğini unutmadan onları savunmalıyız.

TURGUT ÖZAL'DAN BUGÜNE 7 MESAJ

İKİ: DEVLET-VATANDAŞ İLİŞKİSİ

Turgut Özal devlet-vatandaş ilişkisi konusunda çok temel bir açılım yaptı ve bireyi devletin önüne koydu. 4 Haziran 1992'deki İzmir İktisat Kongresi konuşması bu konuda önemli bir çerçeve sunuyor:

“Bundan böyle güçlü devlet, memurları çok olan devlet değildir. Güçlü devlet, harcamaları çok, fakat iki yakası bir araya gelmeyen devlet değildir. Güçlü devlet, bir istihdam kapısı değildir. Güçlü devlet, bir mabut veya baba değildir.

Hepsinden önemlisi, yeni görüşte, aslolan devletin zenginliği sonucu milletin zenginliği değil, milletin zenginliği sonucu devletin zengin olmasıdır. Yani, yeni görüşte hedef, insanın, ferdin bizzat kendisidir.”

Merhum Vali Recep Yazıcıoğlu'nun “Kutsal olan insandır, millettir, duygudur. Üç-beş kişinin bir araya gelip kurduğu yönetim organizasyonunun adı olan devletin nesi kutsal?” şeklinde ifade ettiği hassasiyet tam da buydu.

Nitekim benzer bir yaklaşımı ben de Özal'dan 31 yıl sonra, 16 Mart 2023'de yaptığım Yeninin Yürüyüşü başlıklı İzmir İktisat Kongresi konuşmamda dile getirdim:

“İcraatları sorgulanamaz Tanrı devletin 21. yüzyılda yeri yok. Her şeye karışan, bazen seven bazen döven, baba devletin de yeri yok. Ahbap-çavuş ilişkilerinde boğulan, herkese istihdam sunan, girişimciye rakip çıkan işletmeci devletin de yeri yok. Kağıt, mühür, imza ile ayak bağı olan devletin zaten yeri yok. Ama kalkınmayı boş veren, rekabetin kurallarını koymayan, tüketiciyi korumayan devletin de 21. yüzyılda yeri yok. Yeni devlet şeffaf işler ve hesap verir. Kural koyar ve işletir. Hür teşebbüsün önünü açar ve geride kalan vatandaşlarına rasyonel şekilde destek olur. Tek bir kavramla ifade etmem gerekirse, yeni devlet eşittir katalizör devlet.”

ÜÇ: KALKINMA HAMLESİ

Turgut Özal 21. yüzyılın ne getirdiğini çağdaşlarından çok önce görmüştü. Bu çerçevede Avrupa'nın en yeni dijital altyapısını kurdu. Hizmet sektörünün önemini vurguladı. Siyasi rakipleri “38 yaşında emeklilik” veya “kim ne veriyorsa 5 bin lira fazla tarım sübvansiyonu” gibi vaatler verirken, İzmir İktisat Kongresi'nde şunları söylüyordu:

“21. asır ileri teknoloji ve bilgi çağıdır. 80'li yıllarda başlayan teknoloji ihtilali, başta elektronik ve biyoteknoloji olmak üzere bilimde sağlanan baş döndürücü gelişmeler, insanoğlunun beyin gücünü çok daha iyi kullanmasını sağlayarak önüne inanılmaz sonsuzluk açmaktadır. Önümüzdeki asır ferdin asır, bilgi asır... Mutlaka idrak etmemiz gereken husus, 21. yüzyılı şekillendirecek olan hizmet sektörünün daha kabiliyetli, daha bilgili insana

ihtiyaç gösterdiği. Değişim, ferdin bizzat kendisinden başlayacaktır. İleri ülkeler arasına girebilen milletler, bu değişimi gerçekleştirebilen, insanını 21. yüzyılın gerekleri doğrultusunda eğitebilen milletler olacaktır. Türkiye'nin bundan böyle hedefi, binlerce kişinin çalıştığı, devasa tesisler değil, bilgi çağının arkasında kalmayacak insan yetiştirmek olmalıdır.”

Artık Bilgi Çağı'nı çok daha derinden hissediyoruz. Şubat sonundaki ABD seyahatimden sonra yazdığım ve paradigma değişimini özetlediğim bir yazıda özetlemiştim:

“Bugün de benzer bir dijital dönüşüm yaşıyoruz. Ancak bunun etkisini, yaratacağı fırsatlar ve meydan okumaları önceki dönüşümlere nazaran apayrı bir boyuta taşıyan iki temel fark var: hız ve zeka.

Değişimin hızı öncekilerle kıyaslanamayacak bir seviyede. Mesela, çeşitli teknolojilerin icatlarından sonra 100 milyon kullanıcıya ulaşma hızına bakalım: telefon 75 yıl, otomobil 33 yıl, cep telefonu 16 yıl, internet 7 yıl. Uygulamalar için durum daha da dramatik: WhatsApp 40 ay (3.5 yıl), TikTok 9 ay, ChatGPT ise sadece 2 ay.

Üstelik, bu kez hayatımıza giren teknoloji, tarihte ilk kez yaşanan bir meydan okumayı tetikliyor ve insan türüne biricik olduğunu düşündüğü alanda rakip oluyor: zeka.

Elbette daha önceki teknolojiler de insanı ikame ettiler. Ancak şimdiki durum farklı. Zira yapay zeka devrimi sadece kas gücümüzü değil, en temel özelliğimizi tehdit ediyor.

Bu paradigma değişiminde, eski ABD Savunma Bakanı Rumsfeld'in ‘unknown unknowns’ (bilmediğimizi bilmediğimiz konular) dediği yerdeyiz.”

Bu kırılma gelişmekte olan ülkeler için çok önemli bir fırsat penceresi aralıyor: yıllarca belli ülkelere münhasır kalan bilgi birikimine erişebilme ve avantajların henüz pekişmediği yeni bir döneme uygun kabiliyet geliştirebilme. Her iki husus yıllardır vurguladığım “takip değil sıçrama” temelli kalkınma yaklaşımını destekliyor.

DÖRT: ORTA DİREK

Aristo'nun 2400 sene önce, “O halde en iyi politik topluluğun orta sınıf yurttaşlardan meydana geleceği ve orta sınıfın geniş, mümkünse diğer iki sınıfın toplamından veya her halükârda onların her birinden daha güçlü olduğu devletlerin en iyi yönetilmelerinin muhtemel olduğu açıktır” diye anlattığı meseleyi Turgut Özal çok sade bir ifadeye dönüştürmüştü: “orta direk.”

TURGUT ÖZAL'DAN BUGÜNE 7 MESAJ

Bugün orta direk iyice zor durumda. Bunun bir kısmının sebepleri küresel: ücretlerin baskılanması, tedarik zinciri sıkıntılarının bazı ürünlerin maliyetini yükseltmesi, teknolojik dönüşümün çeşitli işleri ortadan kaldırması ve emtia fiyatlarındaki (gıda, enerji) artışlar. Ancak bazıları da ülkemize özgü. Zira adeta bilinçli bir taarruz var. Mevcut imkanlar kısıtlanıyor (büyümeden pay alamama, orantısız vergi yükü, enflasyonla eriyen ücretler ve servet transferi mekanizmaları). Yarına dair fırsatlar köreliyor (yetiştirilemez varlık fiyatları, kaliteli istihdam problemi, eğitim kalitesi, pranga vurulan girişimcilik). Üstüne üstlük ifade hürriyeti ve hayat tarzı üzerinde baskılar bulunuyor.

Halbuki orta direğe sahip çıkmanın önemini şöyle anlatmıştım:

“Demokratik hukuk devleti. Çeşitli araştırmalar büyük ve güçlü bir orta sınıfın demokrasi ihtimalini artırdığını gösteriyor. Zenginler her rejimde iyi durumdalar ve ülke yönetimini şekillendirebiliyorlar. Yoksul ve güvencesiz kesimler siyasete ilgisiz veya patronaja açık hale gelebiliyorlar. Ancak orta direğin kamu nizamı ve rasyonel yönetim talebi, siyasete -sadece oy vererek bile olsa- etki etme isteği ve aşırılıklara karşı makul üslubu tercih etmesi, bu kesimi demokratik hukuk devleti için kritik aktör yapıyor.

Güçlü, sürdürülebilir, kapsayıcı kalkınma. Büyümenin nimetlerinin toplumun en varlıklı kesimlerinde yoğunlaşması, normatif değerlendirmelerin (sosyal adalet) ötesinde, ekonomik kalkınma için de sorunlu bir durum. Zira böyle hallerde tekelleşme artıyor, dinamizm (sınıf atlama, girişimcilik) hasar görüyor, kaynakların en yetenekli/ azimli kişilere akışı tıkanıyor, toplumsal güven ilişkileri zedelendiği için iş yapmak zorlaşıyor, pazar küçülüyor (otomobil, cep telefonu hatta bazı gıdalar alınamaz hale geliyor) ve asayiş riskleri baş gösteriyor.

Toplumun azami refah ve mutluluğu. Toplumdaki en fazla kişinin ortak refahı (Anglosakson siyasi yapılarındaki isimle: commonwealth) ve dolayısıyla mutluluğunu, onların katılımıyla sağlamak için belli imkan ve fırsatlara sahip bir orta sınıf elzem.”

BEŞ: MİLLİYETÇİLİK

Milliyetçiliğin dünyada da ülkemizde de yükseldiği sıklıkla dile getiriliyor. Ancak bunun nasıl bir milliyetçilik olduğu konusu karmaşık.

Turgut Özal'ın pozitif, kapsayıcı ve dünyayla yarışmayı savunan milliyetçilik anlayışını önemli buluyorum:

“Milliyetçilik anlayışımız, Anayasamızda ifadesini bulan, Türk milletinin bağımsızlığını ve bütünlüğünü, ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyeti ve Demokrasiyi koruyan bir muhtevaya sahiptir. Türk milletini, Türk vatanını ve Türk insanını sevmeden, benimsemeden, Türk Devleti'nin iyi idare edilebileceğine inanmıyoruz. Atatürk'ün milliyetçilik

konusundaki görüşlerine bağlı Türk milliyetçiliği anlayışımız, icraatımızın temel düşüncesini teşkil edecektir.”

“Milliyetçiyiz demekle milliyetçi olunmaz. Türkiye Cumhuriyeti'nin siyasî ve ekonomik gücünü arttırmak, dünyada itibarlı bir güç hâline getirmek gerçek milliyetçiliğin ilk ve en önemli şartıdır.”

Ve şahsi favorim:

“Fatih Sultan Mehmet şunu yaptı, Yavuz Sultan Selim şunu yaptı diye geçmişle övünmek, milliyetçilik değildir. Milliyetçilik toplumların o anda, kendi yaptıkları işlerle övünebilmesidir. Sen dünyayla yarış edebiliyor musun? Yani, başka ülkelerle yarış edecek adamların var mı? Daha iyi ressamın, sanatçın, tüccarın, politikacın var mı?”

Halbuki bugün sık, ilginç bir milliyetçilik anlayışıyla karşılaşyoruz: kurumlar değil, şahıslar; hürriyetler değil, yasaklar; aynı millet ailesinin fertleri olan vatandaşlar değil, içimizdeki hainler; evrensel standartlar değil, kendimize özgü şartlarımız; uluslararası müttefikler değil, düşmanlar; daha iyi bir hayat beklentisi değil, halimize sabretmek; dünyaya açılma değil, içe kapanma; yarına dair hedefler değil, hayal ürünü bir mazî.

Buradan çıkışın bir yolu olarak “endeks milliyetçiliği”ni önermişim. Yani, kendimize belli performans kriterlerini ölçü almak (İngilizce seviyesi, internet hızı, kişi başına milli gelir), bu alanlardaki sıralamamıza, kendimize benzer gördüğümüz ülkelerin durumuna ve kimlerle aynı ligde olduğumuza bakarak halimizi net şekilde anlamak. Tahminlerin, temennilerin, hayallerin, spekülasyonların yerini soğuk kanlı veriler aldıktan sonra kendimize hedefler belirleyebilir, onlara ulaşmanın yol haritasını çıkarabilir, harekete geçebilir ve başarıyı ölçebiliriz.

ALTI: İDDİALİ DIŞ POLİTİKA

Turgut Özal'ın geniş perspektifli ve dünyaya entegre olma temelli dış politikası bugüne de ilham verebilir.

Kendisi Avrupa Birliği'nin atası olan Avrupa Ekonomik Topluluğu'na tam üyelik başvurusu yapan hükümetin başbakanıydı. ABD ile yakın ilişkileri olmuştı. Öte yandan, vefatından hemen önce, dönüşüm sancıları yaşayan Orta Asya Türk Cumhuriyetleri'ne ve Balkanlar'a iki uzun gezi yapmış, Ortadoğu ve İslâm alemiyle yakın ilişkiler sürdürmeye çalışmıştı. Halepçe'den Bosna'ya, yaşanan insani dramlara sessiz kalmamak ve vatandaşlarımızın akrabalarına sahip çıkmak da bu yaklaşımın parçasıydı.

TURGUT ÖZAL'DAN BUGÜNE 7 MESAJ

Bir o kadar önemli olan, dünyayla yarışma vurgusuydu. Türkiye'nin dünyanın taşrasına savrulmasından endişe ettiğim bugünlerde şu sözleri özellikle anlamlı buluyorum:

"Milletlerarası medeniyet yarışında mutlaka yerimizi almalıyız. Türkiye, kendi kabuğuna çekilmiş, sadece kendine yeterli bir ülke olmamalıdır. Hür, demokratik ve gelişmiş bir Türkiye, dünya ülkeleri karşısında ve beşeriyetin ilerlemesinde çok önemli bir role sahip olacaktır."

YEDİ: SİYASET ÜSLUBU

Üslup önemli. Nitekim Mevlana "Testinin içinde ne varsa, dışarıya o sızar." demiş. Ahmed Cevdet Paşa ise daha ileri gitmiş: "Usül esasa mukaddemdir (önce gelir)" demiş.

Siyasetçilerin önce birbirlerine ağza alınmayacak laflar edip sonra da "onlar siyaseten söylenmiş sözlerdi, alınmadınız değil mi?" dediği günümüzde, üslup daha da önemli.

Bir sohbet programında (Rüstem Batum Show) kendi taklidinin yapılmasını gülerek izleyebilen bir Cumhurbaşkanı önemli bir kazançtı. Türkiye o iklime geri dönmeli.

VIII. Cumhurbaşkanı Turgut Özal'a 32. vefat yıldönümünde Allah'tan rahmet diliyorum.

Kendisini, 21. Yüzyıla Doğru Türkiye temalı 1992 İzmir İktisat Kongresi'ndeki konuşmasının kapanış cümlesiyle anıyorum:

"Ciddi hatalar yapmazsak, 21. yüzyıl Türklerin ve Türkiye'nin yüzyılı olacaktır."

JEO EKONOMİ : GERÇEK BEKA MESELESİ

Scrolli, 25 Nisan 2025

Ekonomi deyince akla döviz kurları, faiz oranları, borsa endeksleri geliyor. Sonra Merkez Bankası rezervleri, enflasyon oranı, işsizlik seviyesi konuşuluyor. Biraz daha düşününce sektörlerin, şirketlerin ve hane halkının meseleleri gündeme geliyor. Halbuki pek konuşmadığımız ancak dünyanın zihnini giderek daha çok meşgul eden bir alan daha var: jeoekonomi, yahut ekonomik güvenlik. Milli güvenlikle ekonomi giderek iç içe geçerken, ABD'den Çin'e, Japonya'dan AB'ye çeşitli hükümetler bu alanda hazırlık yapıyorlar. Türkiye bu sahayı dört ana başlık etrafında değerlendirmeli ve tedbirler almalı: (1) tedarik zinciri; (2) teknoloji; (3) finansman; ve (4) deprem. Zira 21. yüzyılın esas muharebe sahası budur. Bir diğer deyişle, gerçek bekâ meselemiz budur.

Gümrük vergisi savaşları, teknolojik ürün ambargoları, küresel tedarik zincirinin dönüşümü, nadir mineralleri elde etme yarışı, misyon temelli kalkınma, kamu sanayi politikası... Son birkaç yılın ekonomi ve kalkınma gündemi, ciddi bir dönüşüme işaret ediyor. Çünkü artık yeni bir dünyadayız. Güvenliğin 'nasılsa var' kabul edildiği bir 'küresel huzur' döneminden baş rolde olduğu bir 'güçler rekabeti' dönemine geçiyoruz. ABD-Çin rekabetiyle, Rusya-Ukrayna savaşıyla, Covid-19 pandemisiyle, Kızıldeniz'deki korsanlık faaliyetleriyle, Hobbes'un 'herkesin herkesle savaşı' (bellum omnium contra omnes) dediği yerdeyiz. Bu çerçevede, Edward Luttwak'ın Soğuk Savaş biterken (1990'da) ortaya attığı jeo-ekonomi kavramı popülerlik kazanıyor. Uluslararası ekonomi, jeopolitik ve stratejinin kesişimi olan bu alan, jeopolitik hedefleri ilerletmek için ekonomik araçların kullanımı olarak da düşünülebilir. Elbette işin merkezinde de ülkenin ekonomik güvenliği yatıyor.

Ekonomik güvenlik On yıllardır uluslararası ekonominin temel prensibi fiyat/ kalite oranıydı. 'Bir ürünü kendi ülkemizde üretmek 10 birime, A ülkesinde üretmek 9 birime, B ülkesinde üretmek ise 8 birime mal oluyorsa, hepsini B ülkesinde ürettirelim' diye düşünülürdü. Artık bu yaklaşım geride kaldı. Yeni odak, özel sektörün kapsama alanı dışında kalabilen milli güvenlik riskleri. Bir örnekle somutlaştıralım.



Bir Amerikan şirketi ucuz Çin çipleri ithal edip telekom altyapı inşa ederse, kendisi için kârlı bir hareket yapmış olur ama ülke için stratejik zafiyet yaratabilir. Çeşitli ülkeler bu meseleyi farklı yaklaşımlarla çözmeye çalışıyorlar. ABD: Trump ilk başkanlık döneminde, 2017'de, 'Ekonomik güvenlik, milli güvenliktir' prensibini ortaya atmıştı. Biden'ın Ulusal Güvenlik Danışmanı Jake Sullivan ise Nisan 2023'te Brookings Enstitüsü'nde yaptığı bir konuşmada ABD'nin karşı karşıya olduğu dört ana zorluğu vurguladı ve ekonomik güvenlik yaklaşımını özetledi:

- (1) sanayi tabanının küçülmesi;
- (2) önemli ekonomik etkileri olan, jeopolitik ve güvenlik rekabeti içeren yeni bir ortama uyum sağlama gerekliliği;
- (3) iklim ve enerji krizi;
- (4) artan eşitsizlik ve demokrasiye verdiği zarar.

Ülkenin 2022 Milli Güvenlik Stratejisi, Çin'in uluslararası düzeni yeniden şekillendirebilecek bir rakip olarak ortaya çıkmasını temel mesele olarak niteledi. Bu çerçevede, yarı iletkenler, temiz enerji ve biyoteknoloji gibi kritik sektörlerdeki araştırma-geliştirme çalışmalarına milyarlarca dolar kaynak aktaran CHIPS yasası, yerel pazarı uluslararası rekabete karşı korunaklı hale getiren gümrük vergileri ve Çin'e karşı Japonya başta çeşitli Asya ülkeleriyle kurulan teknolojik ittifaklar gibi adımlar atıldı.

JEO EKONOMİ : GERÇEK BEKA MESELESİ

Çin:

'Kendi kendine yeterli olma' eskiden beri ülkenin kültüründe vardı. Üstelik, Çin sanayi politikasında gemi inşası ve demiryolu gibi askeri etkileri de olan sektörler her zaman öndeydi. Ancak, 2015'te yapılan 'Made in China 2025' planı, önceki politikaların jeostratejik boyutunu daha da güçlendirdi. Milli güvenlik alanı giderek genişledi, politika araçları kalkınma odağından güvenlik hedefine yönlendirildi. Nitekim ekonomik güvenliğin ne kadar önemli bir alan olduğu, 2021'de hazırlanan Kapsamlı Milli Güvenlik Çerçevesinde net şekilde görüldü.

Japonya:

Japonya, ekonomik güvenlik konusunda en erken ve en kapsamlı yaklaşım geliştiren ülkelerden biri. Bunda kısıtlı fiziksel kaynakları olan bir ada olmasının da, 2010 yılındaki nadir mineraller ambargosu vesilesiyle Çin'in jeo-ekonomik adımlarına ilk muhatap olan ülke olmasının da payı var. Japonya'nın 2022 Milli Güvenlik Stratejisi, ekonomiyi milli güvenliğin ayrılmaz bir parçası olarak tanımladı ve ekonomik güvenliğin çok geniş bir tarifini benimsedi: 'ekonomik önlemler olarak Japonya'nın barış, güvenlik ve ekonomik refah gibi ulusal çıkarlarını sağlamak'.

Japonya'nın dört stratejik hedefi var:

- (1) Tedarik zinciri dayanıklılığını artırmak ve güvenlik açıklarını azaltmak;
- (2) İnternet altyapısı da dahil olmak üzere kritik altyapıyı korumak;
- (3) Teknoloji transferleri üzerinde kontrol sağlamak;
- (4) Yabancı ülkeler tarafından yapılabilecek ekonomik zorlamayı önlemek.

Bu çerçevede, Japonya ekonomik güvenlikten sorumlu bir devlet bakanlığı kurdu. Mayıs 2022'de Ekonomik Güvenlik Teşvik Yasasını hazırladı. 'İnsan için hayati önem taşıyan veya ekonomik faaliyetlerin bağlı olduğu ve istikrarlı tedarik için özellikle gerekli olduğu' ve belirli ülkelere aşırı derecede bağlı olunan ürünleri listeledi. Bu alanlarda tedariki güvence altına almak veya stok oluşturmak için plan sunan firmalara hibe ve kredi desteği verdi. Kritik teknoloji geliştiren araştırma kurumları için sübvansiyonlar sundu. Bilgi paylaşımı ve araştırmaya rehberlik etmek için bir Kamu-Özel İşbirliği Konseyi kurdu. Teknoloji korumasını sağlamak için, bazı patent başvurularının ifşa edilmemesini sağlayan bir mekanizma oluşturdu.

Avrupa Birliği (AB):

AB'nin durumu biraz daha karmaşık zira, birliğin icra kolu

olan Komisyon ekonomi politikaları üzerinde söz sahibi, ancak savunma konularında kısıtlı etkiye sahip. Bunun doğal sonucu olarak ekonomik güvenlik, bir milli güvenlik meselesinden çok bir sanayi/ ticaret politikası meselesi olarak öne çıkıyor. Üstelik, mevzuatın AB düzeyinde kararlaştırıldığı alanlarda bile, ekonomik güvenlik politikalarının çoğu üye devletler düzeyinde uygulanıyor. AB ekonomik güvenliğine dair dört risk üzerinde çalışıyor:

- (1) Tedarik zinciri ve enerji dayanıklılığı;
- (2) kritik fiziksel ve siber altyapı ;
- (3) teknoloji güvenliği ;
- (4) ekonomik bağımlılıkların silah haline gelmesi ve ekonomik zorlama.

Bu çerçevede, AB'nin büyümesini ve rekabet gücünü teşvik etmek (Draghi Raporu'nun ana konusu buydu), ekonomiyi korumak (yabancı yatırımların denetlenmesi, ticari korumacılık, Horizon programı), ve işbirlikleri (serbest ticaret anlaşmaları, Kritik Hammaddeler Kulübü, Global Gateway programı) ana başlıkları altında adım atmaya planlıyor. Kırmızı Kitap'ta ekonomik güvenlik ülkemizin iç ve dış tehdit algılamalarını sıralayan ve bunlarla mücadele için gerekli stratejinin temelini oluşturan Milli Güvenlik Siyaset Belgesi 22 Ocak 2025'daki Milli Güvenlik Kurulu'nda (MGK) yenilendi. Kamuoyunda Kırmızı Kitap olarak bilinen ve her beş yılda bir yenilenen belge doğal olarak gizli. Jeo-ekonominin ne kadar değerlendirmeye alındığını bilmiyoruz.

Ancak üç hususu vurgulamakta yarar var. Birincisi, 'dünyada kurallara dayalı uluslararası düzenden çok kutuplu bir sisteme geçilmesi sürecinin getirdiği risk ve fırsatların da ele alındığı' ve 'yapay zekânın bir tehdit unsuru olarak tanımlandığı' kamuoyuna yansdı. Bunlar olumlu. İkincisi, ekonomik güvenliğe herhangi bir atfı yapılmaması, soru işareti. Halbuki, ülkemizin uluslararası ticarete yatkınlığı (600 milyar dolar hacim); enerji (50 milyar dolar ithalat) ve bazı kritik ürünleri yurtdışından alması; döviz borcu (515 milyar dolar brüt, 260 milyar dolar net dış borç) ve uluslararası finansman ihtiyacı; yeni teknolojilerin devlet ve devlet-dışı aktörlere açtığı alan (dezenformasyon, deep-fake, siber saldırı); ve Marmara depremi gibi muhtemel riskleri var.

JEO EKONOMİ : GERÇEK BEKA MESELESİ

Üçüncüsü, MGK üyelerinin dağılımı. Cumhurbaşkanı; Cumhurbaşkanı Yardımcısı; Adalet, Milli Savunma, İçişleri ve Dışişleri Bakanları; Genelkurmay Başkanı ve Kara, Deniz, Hava Kuvvetleri Komutanları'ndan oluşan heyette ekonomik güvenlikle doğrudan bağlantılı tek bir makam yok (mevcut Sayın Cumhurbaşkanı Yardımcısı, şahsi kariyerinden dolayı bir istisna teşkil ediyor). Dört kritik alan MGK Genel Sekreterliği web sitesi şöyle diyor: 'Her devlet, milli varlığına, bekâsına ve güvenliğine yönelik tehditlere karşı tedbirler almak durumundadır. Bu gereklilik doğrultusunda, devletler; bölgesel ve küresel ortamın izlenerek tehdit ve fırsatların tespit edilmesi ile bu hususlara matuf siyasetin belirlenmesini ve en uygun politikaların uygulanmasını sağlayacak süreç ve unsurları ihtiva eden milli güvenlik sistemlerini tesis etmektedirler.' 2025 dünyasında, ekonomik güvenlik olmadan bunu başaramayız. Bu çerçevede, dört alanda kapsamlı ve birbiriyle entegre bir ekonomik güvenlik stratejisine ihtiyacımız var.

Birincisi, tedarik zinciri.

Ürünlerimizin satışı, tedariklerimizin sağlanması, ülkemizin bir lojistik koridoru olma vasfını sürdürmesi gibi çeşitli alanlara değinen kritik bir alan. Dış ticaretin aksamadan yürümesi (fiziki, hukuki ve teknik altyapının çalışması; ambargo/ kısıtlama riskleri); bilhassa gıda ve enerji akışının sağlanması; sanayi için gerekli teknolojik ürünler ve kritik hammaddelelerin tedariği ve dönüşen tedarik zincirindeki fırsatlardan yararlanma (friendshoring, near shoring, çeşitlendirme) gibi alanlarda kapsamlı planlara ihtiyacımız var. Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'nin güncellenmesinden ABD ile Nitelikli Sanayi Bölgelerinin müzakeresine, Dünya Gıda Programı'nın Türkiye'yi bölgesel ve küresel bazda 'stratejik gıda stok merkezi' olarak konumlandırma talebinden yerli enerjinin payının artırılmasına, stratejik teknolojik kabiliyetler için destek programlarından (Hit 30 bu alanda önemli bir adım) Avrupa markalarının satın alınmasına uzanan pek çok adım bu başlık altında ele alınabilir.

İkincisi, teknoloji.

Bu alandaki müthiş dönüşümü daha önce bu sayfalarda ele aldık (<https://www.scrolli.co/hikaye-yeni-paradigmaya-yolculuk-canavarlar-zamani-neye-donusur>). İçinde bulunduğumuz değişimi, daha önceki teknolojik devrimlere nazaran apayrı bir boyuta taşıyan iki temel fark var: hız ve zekâ. Değişimin hızı öncekilerle kıyaslanamayacak bir seviyede. Mesela, çeşitli teknolojilerin icatlarından sonra 100 milyon kullanıcıya ulaşma hızına bakalım: telefon

75 yıl, otomobil 33 yıl, cep telefonu 16 yıl, internet 7 yıl. Uygulamalar için durum daha da dramatik: WhatsApp 40 ay (3.5 yıl), TikTok 9 ay, ChatGPT ise sadece 2 ay. Üstelik, bu kez hayatımıza giren teknoloji, tarihte ilk kez yaşanan bir meydan okumayı tetikliyor ve insan türüne biricik olduğunu düşündüğü alanda rakip oluyor: zekâ. Bireyi tekno-otokrasi, büyük teknoloji şirketler (Big Tech) ve dijital anarşi (dezenformasyon, deep fake) üçgeni karşısında çaresiz bırakmamak; yeni çağın gerektirdiği kritik kabiliyetleri kazanmak; siber saldırılara karşı korunaklı olmak (sadece Microsoft müşterileri günde 600 milyon siber saldırıya maruz kalıyor); kişisel verileri korumak; internet erişimi ve veri merkezleri gibi kritik altyapıları geliştirmek; yapay zekâ devrinde hem fırsatları yakalamak, tehditleri savuşturmak ve milli egemenliği korumak gibi pek çok adım bu başlık altında ele alınabilir.

Üçüncüsü, finans.

Milli gelirimizin beşte biri kadar net dış borcumuz, yarısı kadar dış ticaret hacmimiz var. Yakın zamana kadar her sene milli gelirin yüzde beşi mertebesinde cari açık veriyorduk. Ülke içindeki ticarete, şirket birleşme ve satınalmalarındaki değerlemelerde, kamu özel işbirliği fiyatlarının belirlenmesinde, ekonominin gidişatı konusundaki hissiyatın oluşmasında döviz kuru kullanılıyor. Üstelik, Kırım Savaşı esnasında yaptığımız ilk dış borçlanmada ödediğimiz faiz oranı neyse, bugünde ödediğimiz faiz oranı! Uluslararası ödeme sistemlerinin yeniden şekillenmesine (blok zincir) aktif katkı vermekten CDS primlerini düşük tutmaya, TCMB rezervlerinin sağlam olmasından finansal teknoloji (fintek) sayesinde finansman bolluğu sağlamaya kadar pek çok adım bu başlık altında ele alınabilir.

Dördüncüsü, deprem.

Muhtemel Marmara depreminin insani tarafı elbette esas riskimiz. Ancak böyle bir durumun ülkemizin ekonomisine verebileceği hasar da çok ciddi. Zira, tüm yumurtalarımızı aynı sepete koymuş durumdayız. Üstelik sepet de pek sağlam değil. Nüfusumuzun üçte biri dört büyük ilimizde yaşıyor – İstanbul, Ankara, İzmir ve Bursa. Daha yüksek bir yoğunlaşmayı ekonomide görüyoruz. Milli gelirimizin üçte biri tek başına İstanbul'da. Yarısı, en büyük dört ilde. Üçte ikisi en büyük on ilde. Yani ülkemizin ekonomisi üç birimse; bir birimi İstanbul'da, bir birimi sonraki dokuz ilde, bir birimi de kalan 71 ilde! İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye'nin en büyük 500 ve ikinci 500 sanayi kuruluşu listelerinde yine çok ciddi bir yoğunlaşma görüyoruz.

JEO EKONOMİ : GERÇEK BEKA MESELESİ

İlk 500'deki şirketlerin üçte biri İstanbul'da. Sonraki beş vilayette de bir o kadar şirket var (ikisi yine aynı deprem riskini taşıyan Bursa ve Kocaeli). Şirketlerin geri kalan üçte biri de diğer 75 vilayetimizde. Türkiye İhracatçıları Meclisi'nin en büyük 1000 ihracatçı listesindeki şirketlerin neredeyse yarısı İstanbul'da. Sonraki beş şehri (Ankara, İzmir, Bursa, Kocaeli, Gaziantep) eklediğimizde, listenin dörtte üçüne ulaşıyoruz. Tüm bunların vergiye yansımaması mümkün mü? Türkiye'nin vergisinin yüzde 80'ini beş vilayet ödüyor (İstanbul, Kocaeli ve Bursa bunlardan üçü). Binalarımızı güçlendirmek, şehir planlarımızı gözden geçirmek, afet sonrası müdahale kabiliyetlerimizi geliştirmek elbette şart. Ancak, bunun ötesinde, Marmara depremi riskini Türkiye'nin yeni kalkınma hikayesi için fırsata çevirmek, en az 15 şehrimizi cazibe merkezi hale getirmek ve bölgesel bir kalkınma portföyü oluşturarak doğal afetlere ve küresel dönüşümlere dayanıklı hale gelmek, bu başlık altında ele alınabilir.

Nasıl?

Ekonomik güvenlik konusunda adım atarken beş hususa özel olarak dikkat etmeliyiz.

Birincisi, farkındalık geliştirmek.

Yeni dünyada ekonomik güvenliğin kritik rolü konusunda milli bir mutabakata ihtiyaç var. Bu doğrultuda, meselenin kapsamının (örneğin yukarıda önerdiğim dört başlık) tarif edilmesi de gerekir. Kamu mimarisinin de bu çerçevede güncellenmesi gerekebilir (MGK'ya ilave üyeler, DPT'nin yeniden farklı bir misyonla kurulması).

İkincisi, karmaşıklığı kabullenmek.

Trump'ın gümrük vergisi adımlarının ciddi zorluklar yaratmasının bir sebebi, tedarik zincirlerinin ne kadar entegre olduğunu yeterince göz önüne almaması. Mesela, bir otomobil parçasının işlenmesi esnasında ABD-Kanada sınırını defalarca geçmesi. Airbus bu konuda çok iyi bir örnek. Doğrudan tedarikçi sayısı 1.600, ancak onların da 12.000 tedarikçisi var. Bağımlılık analizini neye göre yapacaksınız?

Üçüncüsü, hedefleri netleştirmek. Her alanda tam olarak ne hedeflendiğini (kendine yeterlilik, risk azaltma, kabiliyet geliştirme) net şekilde belirlemek şarttır. Aynı anda, her alanda her şeyi başarmak mümkün değildir. Bu çerçevede, dayanıklılık (robustness) ile mücadele gücü (resilience) arasındaki fark, iyi bir örnek olabilir. Dayanıklılık bir sistemin dış şoklara direnme kapasitesidir. Örneğin depremde ayakta kalan bir bina,

salgın döneminde işlemeyi sürdüren bir tedarik zinciri, siber saldırı karşısında çalışan bir bilgi-işlem altyapısı. Mücadele gücü ise, çöken/ duran/ işlemeyen bir sistemin ne kadar hızla tekrar ayağa kalkabileceğidir. Birbirine çok yakın olan bu iki terimden biri proaktif ve sabit, diğeri reaktif ve esnektir.

Dördüncüsü, işbirlikleri oluşturmak.

Ekonomik güvenlik içe kapanma ya her şeyi kamu bürokrasisine hapsedmekle sağlanamaz. Tam aksine, dışlayıcı değil kapsayıcı olmak gerekir. Bu doğrultuda, uluslararası organizasyonlarla (küresel stratejik gıda stok merkezi olmak), müttefiklerle (ABD ve AB'nin friendshoring ve nearshoring adımlarından istifade etmek), özel sektörle (know-how getiren dış yatırım, bazı ithal ürünlerin ikamesi için yurt içi yatırım), üniversitelerle (araştırma-geliştirme faaliyetleri) ve sivil toplumla (bireyi dijital anarşiye karşı korumak) değer yaratan network'ler kurulması şarttır.

Beşincisi, ekonomik güvenlik adımlarının derecesini doğru ayarlamak.

Zira her şeyi güvenli hale getirmek, ekonominin verimlilik veya hamlecilik taraflarını köreltir. Üstelik bu döngü bir kez başladı mı, durdurmak da çok zor olur. Hele de ticari, kalkınma ve güvenlik hedeflerinin iç içe geçtiği melez bir durumda bu daha da zor olur. Unutmayalım, her hedefin bir maliyeti (ilave vergi, ilave maliyet, ilave yatırım) vardır. Bu noktada, etkiyatırımcılığı (toplumsal hedefleri de gözetenek yatırım yapmak) bir değerlendirme çerçevesi sunabilir. Her şey değişirken güvenlik tanımının da değişmemesi düşünülemez. Çok kutuplu yeni dünyayla uygun yeni milli güvenlik mimarimizde jeo-ekonomi ihmal edilmemelidir. Zira 'ekonomik güvenlik, milli güvenliktir.' Üstelik, ülkemizin 'muasır medeniyetler seviyesine erişmesi' için hızla kalkınması şarttır. Ekonomik güvenlik, salt bir güvenlik konusu olmasının ötesinde, kalkınma risklerimizi yönetmek için de önemli bir alandır.

Zira 'kalkınma güvenliğin temeli, güvenlik kalkınmanın ön şartıdır.' Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün 30 Ağustos Zaferinin ikinci yıldönümünde, zaferin kazanıldığı Dumlupınar sahasındaki sözleri bugün de geçerlidir: 'Hiçbir medeni devlet yoktur ki ordu ve donanmasından önce iktisadiyatını düşünmüş olmasın.'

KARMAŞIK ROLLER :

DEVLETLEŞEN ŞİRKETLER, ŞİRKETLEŞEN DEVLETLER

Scrolli, 2 Eylül 2025

1 600 yılının son günü. Bir grup İngiliz tüccar Kraliçe Elizabeth'ten nicedir bekledikleri tekel iznini aldı. Kurdukları East India Company bugün yaşadığımız sorunun öncü modeliydi: devlet nerede biter, şirket nerede başlar; devlet nerede başlar, şirket nerede biter?

DEVLET: EGEMEN, ŞİDDET TEKELİ, MUTLULUK KAYNAĞI

TDK Sözlüğü devleti şöyle tanımlıyor: Toprak bütünlüğüne bağlı olarak siyasal bakımdan örgütlenmiş millet veya milletler topluluğunun oluşturduğu tüzel varlık; ülke.

Devletle alakalı iki ana kavram var: egemenlik ve onu mümkün kılan meşru şiddet tekeli.

Alman sosyolog Max Weber egemenliğin üç kaynağı olduğunu söylüyor: (i) geleneksel ('her zaman böyleydi'); (ii) karizmatik ('liderin kahramanlık, kutsallık, vizyonerlik gibi olağanüstü yetenekleri var'); ve (iii) hukuki/ akılcı (yazılı kanunlar ve rasyonel bürokrasi çerçevesinde işleyen kurallar). Gerçek hayatta teorik saf formları değil, bunların karışımını görüyoruz.

Devletin egemenliğini sağlamak için güç kullanmaya ihtiyacı var. Meşru şiddet tekeli de burada devreye giriyor. Vergi toplama, hapse atma veya askere alma gibi zorlayıcı faaliyetler yalnızca devlet için meşru. Bunları bir başkası yaparsa eşkiya, mafya veya terörist olur. Elbette devlet bu istisnai hakkı konusunda kıskanç olmak zorunda.

Pratik hayatımızda bunların ötesine geçen bir husus daha var: devletin mecazi anlamı. Nitekim TDK Sözlüğü, yukarıdaki geleneksel tanımın hemen ardından devletin diğer anlamlarını da ekliyor: yüksek makam, mutluluk, baht. Günlük hayatımıza giren devlet kuşu, devlet baba, devlet akıllı gibi kavramları hatırlayalım.

ŞİRKET: BİRLİKTE İŞ YAPMA KURUMU

TDK Sözlüğü şirket kavramını tek bir kelimeyle ifade etmiş: ortaklık. Nitekim en büyük günah kabul edilen Allah'a şirk (ortak) koşturmak da aynı kökten geliyor. Batı dillerindeki durum da benzer: Latince'de 'birlikte ekmek yemek' ifadesi eski Fransızca'da 'arkadaşlar grubu' anlamını almış ve İngilizce'de 'birlikte iş yapma' (Company) anlamına kavuşmuş.

'Tekel' olan devlet ile 'ortaklık' olan şirket arasında üç



temel fark olduğunu söyleyebiliriz: (i) varlık sebepleri, (ii) sahiplikleri; ve (iii) bunların neticesi olarak sorumlulukları.

DEVLET İLE ŞİRKET FARKI

Varlık sebebi ile başlayalım.

Şirketler için cevap kolay görünüyor: para kazanmak. Nobel ödüllü ekonomist Milton Friedman'ın ifadesiyle: "iş dünyasının işi, iş yapmaktır" ("The business of business is business"). Friedman'a göre bir şirketin yegâne toplumsal sorumluluğu kanunlara ve piyasa kurallarına uyarak kârını artırmaktır. Toplumsal sorunların çözümü devletin ve bireylerin işidir. Sosyal sorumluluk harcamaları, ancak şirketin uzun vadeli kârlılığına hizmet ediyorsa (itibar, müşteri sadakati, çalışan motivasyonu sağlıyorsa) meşrudur.

Son yıllarda buna karşı ileri sürülen ve şirketin sorumluluk alanını genişleten paydaş kapitalizmi, toplumsal sorumluluk projeleri ve çevresel- sosyal- yönetim (ESG) gibi yaklaşımlar var. Ancak, kâr etmeyen bir şirket için 'olsun, sosyal sorumluluğumuzu yerine getirdik' diyen hiçbir yönetici, hissedar veya yatırımcı görmedim. Asıl amaç gayet net.

Devletler için varlık sebebi çok daha karmaşık ve asırlardır tartışılan bir mesele. Platon'a göre adil, toplumsal sınıflar arasında uyumlu bir düzen. Öğrencisi Aristo'ya göre iyi yaşam. Makyavel'e göre iktidarın korunması. Hobbes'a göre mutlak otoriteyle güvenliği sağlamak.

KARMAŞIK ROLLER : DEVLETLEŞEN ŞİRKETLER, ŞİRKETLEŞEN DEVLETLER

Locke'a göre bireylerin doğal haklarını (yaşam, özgürlük, mülkiyet) korumak. Hegel için devlet, 'yaşamın en yüksek formu'; bireylerin özgürlüğünü ve toplumun bütünlüğünü gerçekleştirmek. Marx ve Engels için ise, üretim araçlarına sahip sınıfın baskı aracı; nitekim hedef, sınıfsız toplum ve devletsiz düzen.

Sahiplik ile devam edelim.

Şirketler için cevap yine kolay görünüyor: hissedarlar. Daha geniş bir bakışla, şirketin varlıkları üzerinde ekonomik hakkı olan kredi verenler (banka, alacaklılar) da eklenebilir. Paydaş kapitalizmi 'sahipliği' daha da genişleterek müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, ve iş yapılan yerdeki yerel toplulukları da listeye ekliyor. Ancak şirketin satılması veya batması gibi temel kararları ancak hissedarlar ve bazı özel durumda kredi verenler alıyor.

Devletler için cevap yine daha karmaşık ve yıllar içinde hayli değişen bir konu. Modern döneme kadar cevap "ilahi hak doktrini" temelindeydi. Hükümdar halkın değil, Tanrı'nın iradesiyle iktidardaydı: 'kut' sahibi hakan, 'zillullah-i fi'l-arz' yani Allah'ın yeryüzündeki gölgesi olan sultan, ilahi hakları olan krallar. Devletin sahibi de hükümdardı. Fransa Kralı XIV. Louis "devlet benim" diyerek meseleyi özetlemişti. Fransız İhtilali sonrasında demokrasi ve cumhuriyetin yaygınlaşmasıyla egemenliğin (dolayısıyla devletin) millete ait olduğu kabulü yaygınlaştı. Ancak, II. Dünya Savaşı sonrası dünya düzeni çerçevesinde uluslararası yapıların oluşması yeni bir pencere açtı: Birleşmiş Milletler'in veya Avrupa Birliği'nin egemenlik hakları nereden kaynaklanıyor ve nereye kadar uzanıyor?

Varlık sebebi ve sahiplik, doğal olarak farklı sorumlulukları da beraberinde getiriyor.

Şirketler için yine cevap daha kolay görünüyor: hissedarları için azami değeri yaratmak. Elbette bunu başarmak için diğer paydaşları da memnun etmek şart: devletin kanunlarına uymak, çalışanlara maaş vermek, tedarikçilerine vaktinde ödeme yapmak, banka borcuna sadık kalmak, müşterilerini tatmin etmek... Ancak temel sorumluluk şirketin sahiplerine karşı.

İlk bakışta devletler için de cevap kolay, hatta şirketlerle aynı görünüyor: hissedarları (yani vatandaşları) için azami mutluluk sağlamak. Ancak üç hususu atlamamak gerekiyor. Birincisi azami mutluluk nedir? (cevabı hiç kolay olmayan bir soru!) İkincisi, şirketlerin aksine devletler faaliyetlerini kendileri doğrudan yapmak yerine kanunlar ve düzenlemeler yoluyla işlerin yapılmasını sağlayabilirler. Üçüncüsü, sadece bugünkü hissedarlarına

karşı sorumlu olan şirketlerin aksine, devletler gelecek (hatta geçmiş) nesillere karşı da sorumluluk taşımaları. Zira 'ebed müddet' olma iddiasındaki devletler 'sonlu' değil 'sonsuz' bir oyunun aktörleri!

Tüm bu farklılıklar günümüzün karmaşık dünyasında siyah-beyaz yerine grinin tonları halini alıyor. Zira günümüzde devletler şirketleşirken, şirketler de devletleşiyor.

DEVLETLER ŞİRKETLEŞİRKEN

15 Mart 2015 günü Balıkesir Ekonomi Ödülleri töreninde konuşan Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan "Ben bu ülkenin anonim şirket gibi yönetilmesini istiyorum" dedi. Kastettiği iddia, hızlı karar almak ve icraat yapabilmektir. Türkiye'nin bir anonim şirket olarak son on yıllık performansı hakkında çeşitli değerlendirmeler yapılabilir. Ancak şirket gibi yönetme perspektifiyle çok başarılı olmuş ülkeler var.

Mesela 'küçük ve çevik' Singapur ve Dubai. Sınırlı doğal kaynağa sahip küçük coğrafyalar; vizyoner liderler, güçlü bir devlet kapasitesi ve özel sektör mantığıyla yönetilen kamu kurumları sayesinde küresel başarı hikâyeleri yarattılar.

Mesela 'dünyanın yeni devi' Çin. 1978'deki ekonomik açılım sonrası yıllık ortalama yüzde 7 büyüdü (10 yılda bir kendini ikiye katladı), dünya ekonomisindeki payını 10 kat artırdı. Bunu devlet kapitalizmi, iç pazarda kıyıcı bir rekabet ve net performans kriterlerine tabi tutulan kamu yöneticileri ile başardı.

Nitekim bir işadamı olan Başkan Donald Trump Amerika'sı da bu örneklerle imreniyor. Hatta Grönland'ı satın alma planı, Panama kanalına ortak olma talebi ve Zengezur koridorunu (Trump Barış Rotası) bir şirketle işletmek buna birkaç jeopolitik örnek.

Devletlerin şirketleşmesini iki açıdan ele alabiliriz: iş yapma şekli ve faaliyet alanları.

İş yapma şekli konusunda geniş bir yelpaze var. Mesela Singapur'da kamu görevlilerine özel sektördeki kadar yüksek ücret veriliyor. Böylece yetenekli insanlar devlet için çalışmayı cazip bulur ve yolsuzluğun önüne geçilmeye çalışılıyor.

Mesela, 2 trilyon dolarlık varlığı yöneten Norveç ülke fonu kamuya ait olmasına rağmen özel sektörün mantığıyla işliyor. Fon yöneticileri devlet memuru değil, uluslararası yatırım dünyasından gelen profesyonel portföy yöneticileridir. Ancak, fonun nasıl yatırım yapacağına dair Norveç Parlamentosu'nun belirlediği net prensipler var.

KARMAŞIK ROLLER : DEVLETLEŞEN ŞİRKETLER, ŞİRKETLEŞEN DEVLETLER

Tabii bu yaklaşımı daha da ileri taşımak isteyenler var. Mevcut ABD yönetiminin de yakından takip ettiği söylenen kanaat önderi “ABD’ye bir CEO lazım” diyor. Ülkenin temel sorununu dağınık ve hesap vermez bir bürokrasi olarak gören Yarvin’e göre ABD bugünkü haliyle bir anonim şirket gibi ama milyonlarca küçük hissedarı (seçmen) ve sürekli birbirini engelleyen yöneticileri var. Bu da ülkeyi kımıldayamaz hale getiriyor. Önerdiği çözüm ise bir şirket nasıl CEO’ya tam yetki veriyorsa, devletin de aynı şekilde tek bir kişiye geniş yürütme yetkileri vermesi. Bu kişi, hissedarlar (yani halk) tarafından seçilebilir ama görev süresince bürokrasiyi dağıtma, yeniden kurma ve yönetme konusunda neredeyse mutlak güç sahibi olmalı. İşler yolunda gitmezse ne olacağı kısmı muğlak kalıyor.

Faaliyet alanları daha da geniş bir konu. Üç kavram etrafında konuşalım: dirijizm, kamu girişimciliği ve katalizör devlet.

Dirijizm Fransızca diriger (yönlendirmek, yönetmek) fiiline dayanan bir kavram. Ekonomik hayatın devlet tarafından güçlü biçimde yönlendirilmesini savunan bir anlayış. Piyasanın kendi haline bırakılmasına karşıdır; devlet stratejik sektörlerle doğrudan müdahale eder, yatırım kararlarını yönlendirir, sanayi politikaları belirler. Uzun vadeli kalkınma planları; stratejik sektörlerde (enerji, ulaştırma, telekom) kamu kontrolü; devlet bankaları, teşvik ve sübvansiyonlar; ve yerli sanayiye dış rekabete karşı koruma gibi özellikleri vardır.

Bu ifadeler tanıdık geldi, değil mi? Zira Asya kalkınmasıyla (Japonya, Güney Kore, Çin) anılan bu faaliyetler artık Batı dünyasında da yaygınlaşıyor: Trump yönetiminin gümrük vergileri ve teknoloji şirketlerine ortaklıkları (Intel’e 9 milyar dolarlık yatırım yapmak, Nippon Steel U.S. Steel’in satın alırken altın hisse almak), Avrupa Birliği’nin stratejik teknoloji fonları ve İngiltere’nin sanayi politikası.

Kamu girişimciliği, İtalyan ekonomist Mariana Mazzucato’nun Girişimci Devlet (Entrepreneurial State) yaklaşımı ile gündeme geldi. Ana tez şöyle özetlenebilir: Yenilik ve büyük teknolojik atılımlar sadece özel sektörün risk almasıyla değil, çoğu zaman devletin aktif ve öncü rolüyle mümkün olur. Mesela, İnternet, GPS, dokunmatik ekran gibi teknolojiler ilkaşamada ABD devletinin (özellikle savunma ve NASA projelerinin) fonlarıyla geliştirildi. Apple’ın iPhone’u, içindeki temel teknolojiler (internet, Siri, GPS, mikroçipler) devlet destekli araştırmalara dayanır. Bu yüzden Devlet yalnızca düzenleyici veya piyasa başarısızlıklarını düzelten değil, aynı zamanda risk alan, yatırım yapan ve yön veren girişimci bir aktördür.

Teknolojik devrimin hızlanmasıyla taraftar bulan bu yaklaşımı aslında on yıllardır uygulayanlar var. Mesela, Singapur’da Başbakan Lee Kuan Yew ve halefleri liman işletmeciliği, biyoteknoloji, finansal teknoloji gibi alanlarda özel sektörle iç içe yatırım

teşvikleri ve kümelenme stratejileri uygulandı. Dubai’de ise “petrol bitecek ama liman hep kalacak” diyerek Jebel Ali Limanını kuran Emir Şeyh Rashid bin Saeed al-Maktoum ve marka şehir/ ülke stratejisi izleyen halefi Şeyh Mohammed bin Rashid al-Maktoum bir bölgesel finans, turizm ve lojistik merkezi yarattı.

Katalizör devlet kavramını 16 Mart 2023’de İzmir İktisat Kongresindeki Yeninin Yürüyüşü konuşmamda anlatmışım:

“İcraatları sorgulanamaz Tanrı devletin 21. yüzyılda yeri yok. Her şeye karışan, bazen seven bazen döven, baba devletin de yeri yok. Ahbap-çavuş ilişkilerinde boğulan, herkese istihdam sunan, girişimciye rakip çıkan işletmeci devletin de yeri yok. Kağıt, mühür, imza ile ayak bağı olan devletin zaten yeri yok. Ama kalkınmayı boş veren, rekabetin kurallarını koymayan, tüketiciyi korumayan devletin de 21. yüzyılda yeri yok. Yeni devlet şeffaf işler, ve hesap verir. Kural koyar ve işletir. Hür teşebbüsün önünü açar ve geride kalan vatandaşlarına rasyonel şekilde destek olur. Tek bir kavramla ifade etmem gerekirse, yeni devlet eşittir katalizör devlet.”

Devletlerin şirketleşmesi meselesi üç ana soruyu beraberinde getiriyor. Birincisi, devletin aktif ekonomik oyuncu olması kamu zararına, iktisadi verimsizliğe ve açık toplumu baskılamasına yol açmaz mı? İkincisi, dört senelik seçim döngüsüyle hareket eden ve doğal olarak seçmenlerinin taleplerini karşılamaya mecbur olan siyasetçiler daha uzun vadeli ve belli prensiplere dayanan programları nasıl uygulayabilir? Bunlara muhtemel bir cevap iyi yönetim prensiplerini (öngörülebilirlik, şeffaflık, hesap verebilirlik) uygulamak olabilir. Ancak bu yanıt bizi üçüncü soruya getirir: kuralları ve kurumları tam oturmamış, gelir seviyesi henüz yükselmemiş ülkelerde bunları gerçekleştirmek ne kadar mümkün? Mesela, Norveç’in doğalgazdan edindiği 2 trilyon dolar kaynağı gelecek nesiller için bir ülke fonunda biriktiren gösterdiği dirayeti kaç toplum gösterebilir? Yahut İsviçre’de her yetişkin vatandaşa koşulsuz aylık 2 bin 500 İsviçre francı (128 bin TL) verilmesinin referandumda yüzde 77 ile reddedilmesi başka ülkelerde ne kadar mümkün?

KARMAŞIK ROLLER : DEVLETLEŞEN ŞİRKETLER, ŞİRKETLEŞEN DEVLETLER

ŞİRKETLER DEVLETLEŞİRKEN

1600 yılının son gününde kurulan East India Company (Doğu Hindistan Şirketi) afyon, pamuk, ipek, çivit boyası, tuz ve çay gibi ürünlerin ticaretini yapıyordu. Şirket hisselerinin tamamı tüccarlara ve asilzadelere aitti. Hükümetin hiç hissesi yoktur ve şirket üzerinde ancak dolaylı kontrole sahipti.

Ancak olaylar öyle gelişti ki, 150 yıl sonra şirket ordu ve donanmasını kurmuş, hukuk düzenini oluşturmuş, vergi toplamaya başlamış, hatta diplomatik temsilcilikler açmıştı. Hindistan'ın önemli bir kısmını bir şirket yönetiyordu. Şirketin devlet olma macerası bir asır kadar sürdü. 1857 Ayaklanmasının ardından Britanya hükümeti Hindistan'ın yönetimini devraldı. 15 yıl sonra da şirket feshedildi.

Günümüzde tarih birebir tekerrür etmese bile kendini hatırlatıyor. Özellikle dev teknoloji şirketleri (Big Tech) değişimin hızı, kabiliyetlerinin yüksekliği, işlerinin küreselliği ve büyüklükleri sayesinde adım adım devletlerin geleneksel alanlarına giriyorlar. Şirketlerin odağını genişletmeye yönelik toplumsal sorumluluk projeleri ve çevresel- sosyal- yönetim (ESG) gibi yaklaşımlar da şirketleri siyasi/ kamusal aktör olmaya teşvik ediyor.

Beş temel egemenlik alanı etrafında meseleyi somutlaştıralım.

Güvenlik. East India Company kendi ordusunu kurmuştu. Ülkemizde de Düyûn-u Umumiye İdaresi'ne bağlı Tütün Rejisi'ne (tekeli) silahlı kuvvet oluşturma hakkı verilmişti. 1900 yılında sayıları 6.500'ün bulan bu 'kolcular'la çıkan çatışmalarda en az 20 bin vatandaşımızın öldüğü tahmin ediliyor. Günümüzde Rusya ile savaşta olan Ukrayna'nın internet iletişimi özel bir şirket olan SpaceX'e bağlı. Hatta firmanın sahibi Elon Musk Ukrayna'nın Kırım'da Rusya donanmasına yönelik planladığı saldırıyı engelledi. Musk bile durumu 'Bir özel şirketin böyle bir şey yapıyor olması aslında tuhaf.' diye yorumladı.

Hukuk. East India Company mahkemeler kurdu, hukuki düzeni fiilen belirledi. Bugün de büyük teknoloji şirketlerinin platform kuralları bir anlamda kanunların yerini alıyor, onları küresel ölçekte yasa koyucu haline getiriyor. Apple App Store veya Google Play hangi uygulamanın erişilebilir olduğuna karar vererek bir tür ticaret lisansı dağıtıyor. Meta'nın içerik moderasyon kuralları, ifade özgürlüğü sınırlarını belirliyor.

Blokzincir bunların da ötesine geçiyor. Kripto ekosisteminde akıllı kontratlar ve merkeziyetsiz otonom

organizasyonlar (DAO) klasik mahkemelere gerek kalmadan anlaşmazlıkları çözebiliyor. "In code we trust" ifadesi, yani geleneksel hukuk sistemi yerine yazılıma duyulan güven her şeyi özetliyor. Zaten code kelimesinin kanun anlamına da geliyor olması manidar!

Eski Google CEO'su Eric Schmidt daha temel bir hususu vurguluyor: "İnternet, insanlığın inşa ettiği ama tam olarak anlamadığı ilk şey; bugüne kadar gördüğümüz en büyük anarşi deneyi."

Para basma. East India Company kendi parasını basmıştı. Meta da Mark Zuckerberg'in "Milyarlarca insanı güçlendirecek küresel bir finansal altyapı kuruyoruz" iddiasıyla Libra isimli küresel bir para yaratmaya kalkıştı. Ancak ABD ve AB'nin tepkisi sonrasında projeden vazgeçti. Apple Pay, Google Pay gibi ödeme sistemleri, ulusal para birimlerinin üzerinde bir katman gibi çalışıyor. Kripto paralar zaten devletsiz olma iddiası taşıyor. Ünlü teknoloji girişimcisi Peter Thiel'in dediği gibi: "Bitcoin, bir hükümet tarafından kontrol edilmeyen ilk para birimidir."

Diplomasi. East India Company yabancı devletlerle antlaşmalar yapmıştı. Bugün de şirketler, uluslararası politika aktörü haline geliyor. Microsoft CEO'su Satya Nadella internette sivilleri korumak için Dijital Cenevre Sözleşmesi çağrısı yapıyor. Danimarka Silikon Vadisi nezdinde büyükelçi atıyor.

Kritik altyapı. East India Company ticareti sürdürmek için limanlar, yollar, depolar inşa etmiş ve yönetmişti. Günümüzün en büyük ticari emtiası ise veri. Nitekim büyük teknoloji şirketleri (Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud) bulut bilişim hizmeti sunuyorlar. Ancak bunun ötesinde, uydudan internet (Elon Musk'a ait StarLink, Amazon'a ait Project Kuiper) ve fiberoptik kablo ağları ile kritik fiziksel dijital altyapı da kuruyorlar.

Sosyal medyadan banka transferlerine, kişisel mesajlaşmadan telefon görüşmelerine kadar dünyadaki internet ve iletişimin neredeyse tamamını 1.5 milyon kilometrelik denizaltı kabloları sağlıyor. Google, Amazon ve Meta gibi teknoloji devleri yeni denizaltı kablo hatları inşa ediyorlar. Mesela Meta, şimdiye kadar tasarlanmış en büyük deniz altı kablo ağı projesini başlattı: 52.000 km uzunluğundaki Project Waterworth.

Şirketlerin devletleşmesi üç ana soruyu beraberinde getiriyor. Birincisi, devletler egemenlik hakları konusunda ne kadar paylaşımcı veya ne kadar kıskanç olacaklar?

KARMAŞIK ROLLER : DEVLETLEŞEN ŞİRKETLER, ŞİRKETLEŞEN DEVLETLER

Meta'nın küresel rezerv para denemesine gelen tepki, artan kripto para düzenlemeleri ve büyük teknoloji şirketlerine yönelen eleştiriler basıncın arttığına işaret. Donald Trump'ın ikinci başkanlık dönemi, ABD hükümeti ile büyük teknoloji şirketleri arasında görev alanlarının devlet lehine netleştiği ama şirketlere de ticari avantajlar sunan bir işbirliğinin önünü açabilir. İkincisi, herhangi bir demokratik temsil gücü olmayan şirketler temel meseleler konusunda ne kadar söz sahibi olacaklar? Tüketicinin bazen bilinçsiz bazen de adeta mecburi onayı yeterli meşruiyeti sağlayacak mı? Üçüncüsü, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, Big Tech şirketleri özgürlük havarisi veya ifade hürriyeti garantörü olarak gören kişiler ne zaman onların ana amacının hissedarlarına azami kazanç sağlamak olduğunu anlayacaklar?

Aslında tüm bunlar, devlet ile şirket arasındaki üç temel farkta dökümleniyor: (i) varlık sebepleri, (ii) sahiplikleri; ve (iii) bunların neticesi olarak sorumlulukları.

SONUÇ

Devletlerin şirketleşmesinin de, şirketlerin devletleşmesinin de süreceğini öngörebiliriz. Zira yaşadığımız dünya East India Company'nin kapanışında olduğu gibi "devlet geldi, şirketin görevi bitti" anı yaşamayacak kadar karmaşı bir halde. Ancak 2000 ve 2010'larda şirketler lehine genişleyen sahada artık devletler daha fazla kontrol sahibi. ABD Kongresi'nde Big Tech'e olan tepki, AB'nin düzenlemeleri ve Çin'de bazı işadamlarının uyarılması bu durumun örnekleri.

Rollerin karmaşılaştığı bu ortamda ne yapılabilir?

Birincisi, devlet kapasitesini geliştirmeliyiz. ABD Senatosu'nda yaptığım bir konuşmadan sonra bir dinleyici "çok daha fazla para veren şirketlerle akıllıca müzakere edebilecek yetenekleri cezbedemiyoruz" dedi. Çok haklıydı. Akıllı regülasyonlar yapan, etkin vergilendirme politikaları belirleyen, orta-uzun vadeli stratejiler üzerinde çalışan ve ciddi ekonomik büyüklükleri yöneten bir devlet için kapasite geliştirmek temel bir mesele.

İkincisi, şirketler kamunun ne yaptığını çok daha iyi takip etmeli ve iletişim kurabilmeli. Zira devlet artık sadece düzenleyici-denetleyici değil, bazen ortağınız, bazen rakibiniz, bazen finansörünüz. Bunun yolu da her iki dünyayı bilen kişilerle çalışmak. Aynı şey devlet açısından baktığımızda da geçerli.

Üçüncüsü, bireyi üç tehdide karşı aynı anda korumalıyız. Baskıcı hükümetlerin tekno-otokrasisine de, Big Tech'in tekeline de, hakikat kavramını da insan haysiyetini de

çiğneyen dijital anarşiye karşı da durabilen mekanizmalar kurmalıyız.

Dördüncü ve son olarak, yeni bir kamusalılık tarifi yapmalıyız. Günlük kullanımda kamu kavramını sıklıkla devlet ile karıştırıyoruz. Ancak tarihsel şablonlara takılıp yeni dünyanın çözümlerini devlet-özel sektör ikilemine sıkıştırırsak meselenin büyüklüğünü ıskalarız.

HÜRRİYET

4.0

Scrolli, 18 Mart 2025

Brüksel’de ılıman bir sonbahar günü. Liberal House’un açılışı için binaya yürürken zihnimde bir soru: ‘21. yüzyılda hürriyet mücadelesi ne demek?’ Açılıшта çeşitli ülkelerden siyasetçi ve kanaat önderleriyle sohbet ederken soru daha da çetrefilliyor: ‘2050’de daha hür bir dünyada yaşayacak mıyız?’

HÜRRİYET 4.0

Endüstri 4.0, yani dördüncü sanayi devrimi, artık dilimize yerleşmiş bir terim. Buhar makinasının temsil ettiği ilk ‘mekanik’ sanayi devrimi (1780’ler); demiryolu, telgraf ve otomobilin temsil ettiği ikinci ‘seri imalat’ odaklı sanayi devrimi (1880’ler); mikroçip ve bilgisayarın temsil ettiği üçüncü ‘dijital’ sanayi devrimi (1980’ler); ve nihayet siber ağlar, nesnelerin internet ve makina öğrenmesinin temsil ettiği ‘bilgi’ odaklı sanayi devrimi (2010’lar).

Bence bunu hürriyetlere de uyarlamak mümkün: Hürriyet 4.0, yahut dördüncü hürriyet mücadelesi! Nitekim insanlık tarihinin başından beri değişimi aynı sırayla yaşıyoruz: önce teknolojik bir dönüşüm yaşanıyor, onu ekonomi izliyor, ardından da toplum yapısı yeni şartlara göre şekilleniyor. Siyaset ve hukuki altyapı ise hayli geriden gelerek bu fiili (de facto) duruma yasal (de jure) bir çerçeve getirmeye çalışıyor.

Hürriyet mücadelesinde birinci sürümü 18. yüzyıl ile başlatabiliriz. Bu dönemden bahsedince Kant’tan Voltaire’e, Smith’den Jefferson’a uzanan pek çok isim aklımıza gelecektir. Nitekim klasik liberalizmin temel kavramları olan hukukun üstünlüğü, bireysel haklar, sınırlı hükümet, ifade hürriyeti, serbest piyasa ekonomisi gibi kavramlar bu dönemde ortaya atıldı, hatta uygulama imkanı buldu. Ülkemizdeki yankıları neredeyse bir asır sonra Midhat Paşa, Namık Kemâl ve Sakızlı Ohannes Paşa gibi isimlerle gerçekleşti.

İkinci sürümü II. Dünya Savaşı çerçevesinde ele alabiliriz. I. Dünya Savaşı sonrası yükselen faşizm ve nasyonel sosyalizm, önce Avrupa’nın sonra tüm dünyanın sürüklendiği felaket ve ardından kurulan ‘liberal uluslararası sistem’. İki büyük mücadele, yani Büyük Buhran’dan (1929 krizi) çıkış ve II. Dünya Savaşı esnasında ABD Başkanı olan Franklin D. Roosevelt’in 1941’deki ‘Dört Hürriyet’



konusması bu sürümü özetliyor: ifade özgürlüğü, ibadet özgürlüğü, yoksulluktan özgürlük ve korkudan/ baskıdan özgürlük. Bu dönemin sembolleri arasında Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası/ IMF gibi kurumları, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi gibi metinleri sayabiliriz. Ülkemizdeki en temel yankısı, 1950’de ilk serbest çok partili seçimlerin yapılması ve iktidarın kansız-kavgasız şekilde el değiştirmesi.

Üçüncü sürümü 1980’lere ve Soğuk Savaşın bitişine tarihleyebiliriz. Demir perde 1989’da Berlin Duvarı’nın yıkılışıyla son buldu. Hemen ardından Sovyetler Birliği dağıldı. Dünyada Reagan/ Thatcher ile başlayan, sonra Clinton/ Blair ile özdeşleşen bu dönem ülkemizde önce Özal sonra da AB adaylık süreci ile yankılandı. ‘Dünya artık tek kutuplu olacak’, ‘tarihin sonu geldi’, ‘küreselleşme hız kesmeden sürecektir’ tahminleri her yerdeydi. Ancak bu durum 11 Eylül terör saldırısı, II. Irak Savaşı, 2008 Küresel Finans Krizi, Çin’in aralıksız yükselişi, Brexit’in gerçekleşmesi ve Trump’ın seçilmesiyle şüpheye düştü.

Nihayet, geliyoruz günümüze – yani, dördüncü sürüme. Bir diğer deyişle, hürriyet krizine.

HÜRRİYET KRİZİ

‘2050 yılında daha hür bir dünyada mı yaşayacağız?’ 1’den (hayır, çok daha kötü olacak) 10’a (evet çok daha iyi) kadar puan verseniz ne derdiniz?

Liberal House açılışında dünyanın dört yanından gelen ve hürriyetçi demokrasi üzerine çalışan siyasetçilerin/ kanaat önderlerinin ortalama puanı 5.6 çıktı. Yani bu meselenin öncülüğünü yapan kişiler bile geleceğe dair tam bir kararsızlık halinde. Halbuki, benzer bir heyete 2000 yılında 2025 senei için bu soru sorulsaydı, eminim çok daha yüksek bir puan çıkardı.

Bu durum, yaşadığımız hürriyetçi demokrasi krizinin net bir göstergesi. Nitekim, hürriyetçi demokrasi dünya üzerindeki en nadir siyasi sistem. Demokratik ülke adedi (88) otokratik ülke adedinin (91) gerisinde. Dünya nüfusunun yüzde 72'si otokratik yönetimler altında yaşıyor (doğduğumdan beri zirve!). 2024'de 44 ülke ifade hürriyetinde gerileme yaşadı.

Peki neden böyle? Dört başlıkta açıklayayım.

Birincisi, siyasi açıdan, kural bazlı uluslararası sistem işlemiyor. ABD ve Çin revizyonist, Rusya bozguncu, Avrupa Birliği pasif, (biz de dahil) orta güçler haklı olarak pragmatik işbirlikleri yapıyor ama düzen kuracak güçten yoksunlar. İnsan hakları ve demokrasi gibi kavramlar anlamlarını kaybetti. Batılı hükümetlerin Gazze'deki insanlık faciasına verdikleri/ vermedikleri tepkiler, ahlaki üstünlük iddialarını tamamen çökertti. Kant'ın değil Hobbes'un dünyasında yaşıyoruz.

Üstelik, bu kez hürriyete yönelik riskler eskiden olduğu gibi hükümdar veya kilise gibi tek bir güç odağından gelmiyor. Bireyler adeta bir Bermuda Şeytan Üçgeni'ne sıkışmış halde: (i) hükümetler eliyle tekno-otokrasi (vatandaşlık puanı, '1984'); (ii) teknoloji devleri (big-tech) eliyle tekelleşme ve amaçsız eğlence ('Cesur Yeni Dünya'); ve (iii) deepfake, dezenformasyon, itibar suikasti gibi yöntemlerle dijital anarşi. Salt bir karşıtlık veya bilek güreşi yerine, kamusal alanı yeniden tarif eden bir yaklaşım gerekiyor.

İkincisi, ekonomik açıdan, küreselleşme ve serbest ticaret yerini stratejik otonomi ve ekonomik güvenlik vurgusuna bırakıyor. ABD strateji metinleri 'Ekonomik güvenlik, milli güvenlidir' diye başlıyor, Çin'in kalkınma planı 'Kalkınma güvenliğinin temeli, güvenlik kalkınmanın ön şartıdır' sloganı üzerine kuruluyor, Avrupa Birliği -özellikle Rusya/ Ukrayna savaşı sonrasında- stratejik alanlarda bağımsızlık geliştirmeye çalışıyor. Gümrük tarifeleri, sektör şampiyonları, sanayi politikaları, kamunun şirketlerden hisse alması gibi konular günlük hayatımıza girdi bile.

Küreselleşmenin nimetlerinden yararlanamayan ve

temel dertleri (barınma, eğitim, istihdam) konusunda sorun yaşayan orta sınıflar müesses siyaset tarafından görmezden geliniyor. Genç nesil modern tarihte ilk kez ebeveynlerinden daha az kazanma riskiyle karşı karşıya. Tabiatıyla, çözüm sunmasalar bile dertlerini sahiplenen ve tepkilerini dile getiren otoriter hareketlere sempati duyuyorlar. Üstelik, bu sıkıntıları aşmak için düşünülebilecek evrensel temel gelir gibi çözümlerin de riskleri var. Huxley'in Cesur Yeni Dünyayı Ziyaret eserinde dediği gibi: "Kanatlarını kullanmak zorunda kalmadan geçimini iyi şekilde sağlamanın yolunu öğrenmiş her kuş, kısa zamanda uçma ayrıcalığından feragat edecek ve sonsuza dek yerde kalacaktır."

Üçüncüsü, fikir hayatı açısından, liberalizm artık 'cool' yahut öncü değil. Gelişmiş ülkelerde aşırı sağ yahut popülist olarak nitelenen kanaat önderleri veya sloganlar özellikle gençler arasında çok daha popüler. Mesela, Fransa'da emeklilerde Macron, gençlerde Le Pen önde çıkıyor. Liberal House açılışında ifade edilen bir soru manidardı: 'Aklınıza gelen hürriyetçi kanaat önderleri/ düşünürler kimler?'. Çoğumuzun aklına gelen isimlerin çok uzun süre önce ölmüş kişiler olması meseleyi çok iyi özetliyordu.

Bazı gelişmekte olan ülkeler için 'mühendislerin yönettiği ve iş üreten' Çin, 'avukatların yönettiği ve laf üreten' ABD'den de 'bürokratların yönettiği ve hep başkalarına nasihat veren' Avrupa Birliği'nden de daha makbul bir model sunuyor.

Nihayet, dördüncüsü, seçmen hissiyatı açısından, radikal belirsizlik ortamında vatandaşlar güçlü liderlere ve müesses sisteme alternatif siyasi hareketlere sarılıyorlar. Zira yaşadığımız dönem tam manasıyla belirsiz--öngörülebilir ve hesaplanabilir risklerden değil hayatın doğal parçası olmuş, her şeyi mümkün hale getiren, aşırı sisli bir yolda araba kullanmaya benzer bir halden bahsediyoruz.

Üstelik bu belirsizlik tarihte daha önce yaşanan benzerlerine göre çok daha radikal. Zira, değişimin hızı öncekilerle kıyaslanamayacak bir seviyede. Çeşitli teknolojilerin icatlarından sonra 100 milyon kullanıcıya ulaşma hızına bakalım: telefon 75 yıl, otomobil 33 yıl, cep telefonu 16 yıl, internet 7 yıl.

Uygulamalar için durum daha da dramatik: Whatsapp 40 ay (3.5 yıl), TikTok 9 ay, ChatGPT ise sadece 2 ay. Üstelik, yeni teknoloji ilk kez insan türüne biricik olduğunu düşündüğü alanda rakip oluyor: zeka. Sanayi Devrimi'nde işsiz kalmaktan korktukları için dokuma makinalarını parçalayan tekstil işçilerinin durumuna düşmemiz mümkün.

REÇETELER

Hürriyet krizine karşı çeşitli çözüm önerileri geliyor. Kendisini 'siyaset filozofu' olaran tanımlayan Sven Gerst bunları dört başlık altında toplamış. Güzel bir derleme olduğunu düşünüyorum.

Birincisi, bolluk bereket (abundance) liberalizmi. Odağında refah yaratmak var. Barınma, enerji, yenilikçilik, altyapı gibi kritik alanlarda hızlı adımlar atmayı hedefliyor. Temel yöntemi arzı artırmak. Bunun için sadece deregülasyonu değil inşa eden bir kamuyu da gerekli görüyor.

Bu görüşe yakınım. Zira bireyin güçlenmesinin, toplumsal toleransın artmasının ve hürriyet alanının genişlemesinin ancak topyekün bir zenginleşme ile mümkün olduğunu düşünüyorum. Nitekim, Türkiye'nin mevcut 'talep baskılama' odaklı ekonomik programına ilk günden itiraz ettim ve 'arzı artırma' hedefli, orta direk odaklı, iş yamayı kolaylaştıran ve dolayısıyla bolluk-bereketi artıran bir yaklaşım önerdim. Kalkınma planlarının tüm toplumu harekete geçiren bir seferberlik şeklinde kurgulanması gerektiğini ifade ettim ve bu doğrultuda bir eylem planı hazırladım. Teknolojik atılımın, 'takip değil sıçrama' prensibiyle yapılması gerektiğini söyledim ve bir eylem planı da bu alanda hazırladım.

İkincisi, devlet kapasitesi (state capacity) liberalizmi. Devletin sadece problem kaynağı değil, problem çözme mekanizması da olabileceğini iddia ediyor. Estonya veya Tayvan'daki gibi, devletin vatandaşın günlük hayatını kolaylaştırmasını hedefliyor. Bu doğrultuda, neoliberal yaklaşımdan (Hayek'in teorisi, Musk'un DOGE'u) farklılaşıyor.

16 Mart 2023'de İzmir İktisat Kongresi'nde Yeninin Yürüyüşü başlıklı bir konuşmamda katalizör devlet kavramını vurgulamıştım:

"İcraatları sorgulanamaz Tanrı devletin 21. yüzyılda yeri yok. Her şeye karışan, bazen seven bazen döven, baba devletin de yeri yok. Ahbap-çavuş ilişkilerinde boğulan, herkese istihdam sunan, girişimciye rakip çıkan işletmeciler devletin de yeri yok. Kağıt, mühür, imza ile ayak bağı olan devletin zaten yeri yok. Ama kalkınmayı boş veren,

rekabetin kurallarını koymayan, tüketiciyi korumayan devletin de 21. yüzyılda yeri yok. Yeni devlet şeffaf işler ve hesap verir. Kural koyar ve işletir. Hür teşebbüsün önünü açar ve geride kalan vatandaşlarına rasyonel şekilde destek olur. Tek bir kavramla ifade etmem gerekirse, yeni devlet eşittir katalizör devlet."

Daha sonraki bir makalemde de toplumumuzda sıkça kullanılan 'devlet aklı' yerine 'devlet kapasitesini' hedeflememiz gerektiğini ifade ettim:

"Her şeyi bilen, kadir-i mutlak ve gizemli bir üst akla değil; milletimizi 21. yüzyılın fırsatlarına hazırlayabilen, meydan okumalarından koruyabilen, sürekli öğrenen ve kapsayıcı bir kurumsal kapasiteye ve çağa uygun bir kamu mimarisine ihtiyacımız var. Fırsatları yakalamak, meydan okumaları aşmak ve Cumhuriyetimizi/ milli egemenliğimizi ilelebet payidar kılmak için buna mecburuz."

Üçüncüsü, 'kara' (dark) liberalizm. Zamanın ruhundaki popülist yöntemleri liberalizm için benimsemeyi amaçlıyor. Siyaset okuması bir arenaya benziyor: 'biz-size karşı mücadele ediyoruz'. Bu çerçevede, teknokratlara ve elitlere karşı pozisyon alıyor, Arjantin Devlet Başkanı Milei örneğindeki gibi isyanın estetiğini benimsiyor.

Bu çetrefilli bir konu. Bir açıdan başarı getiriyor: 2016'da dünyayı sarsan Brexit ve Trump zaferlerindeki 'eski siyaset'e karşı 'yeni üslubun' zaferini örnek alıyor. Değerlendirmem şöyleydi:

"Bu kampanyalar geleneksel partiler etrafında kurumsal hiyerarşiler şeklinde değil, gevşek ağlar (network) şeklinde örgütlenmişti. Bu durumun sağladığı atiklik ve hızlı manevra kabiliyeti her iki kampanya için müthiş bir taktik üstünlüğüne dönüştü.

Hem Trump hem Brexit kelimeleri çok ekonomik kullanmayı başarmışlardı. 'Yeniden Büyük Amerika' (#MAGA: Make America Great Again) ve 'Kontrolü Geri Al' (Take Back Control) sloganları kısa, net ve basitti. Trump'ın çok etkin kullandığı Twitter'daki mesajlarının bir analizi hayli manidar: 5. sınıf okuma seviyesinde bir üslup, siyah-beyaz şeklinde ele alınan meseleler, kendisi için iyi rakipleri için kötü sıfatların sıkça kullanımı ve rakipleriyle dalga geçmekten (hatta onları aşağılamaktan) imtina etmeme. Bu çok sorunlu ancak yalın dil, şüphesiz Clinton ve Cameron'un 'sofistike' üsluplarından çok farklıydı.

Nihayet hem Trump hem Brexit kampanyaları sokaktaki insanın dertlerini yok saymak veya uzun vadeye atmak yerine, doğrudan mesaj vermeyi başarabildiler: Çin'den ithalat, işsizlik ve göçmenler gibi konular siyasi gündemin ortasına yerleşti."

Öte yandan, içeriğe dair söyledikleri kısıtlı olabiliyor. Halbuki, yeni siyasetin bir ambalajdan öteye gerçekten başarı sağlamasının yolu, sadece yeni bir üslup değil, aynı zamanda yeni dünyaya uygun bir ilke ve değerler manzumesi sunmak. Yoksa, mevcut canavarlarla savaşıyor bir başka canavar yaratmış oluruz.

Dördüncüsü, tutarlı (thick) liberalizm. Meseleyi siyasetin ötesine taşıyarak hayatın her alanını kapsayan (ahlak, kültür, mizah) bir yaklaşıma dönüştürüyor. Çoğu liberalin aslında 'çakma' (fake) olduğundan dem vuruyor (yabancı komşu istememe, çocuklarına elit ortamlar hazırlama).

Konunun bu kadar geniş bir perspektife yayılmasına temkinli bakıyorum. Ancak, geleneksel siyasetin samimiyet eksikliğini çok ciddi bir sorun olarak görüyorum. Daha önce de değinmişim:

"Bu durum bazı gösterilerle törpülenmeye çalışsa da aşırı-şeffaflığı yaşadığımız bu devirde bir samimiyet sorunu ortaya çıkarıyor: uluslararası bir çevre konferansına ayrı ayrı özel jetlerle gitmek, vatandaşla teması sadece bir fotoğraf karesi vermek için yapmak, medyada birbirine ağza alınmayacak sözler söyleyip kuliste beraber kahkahalar atmak, millete belli bir eğitim ya da askerlik türünü övüp kendi yakınlarını bunlardan sakındırmak, meseleleri çözmek yerine çürümeye bırakmak ve benzerleri."

ÇIKIŞ YOLU

Brüksel'e gitmeden bir gün önce Hür Düşünce Hareketi'nin genel kurulunda kısa bir konuşma yaptım ve iki temel hususu vurguladım.

Birincisi, 'Hürriyetçi demokrasiyi niye istiyoruz?' sorusu. Pek çok kişinin bu temel soruya net bir cevabı yok. Hatta biraz deşip kök sebeplere gidince 'kulağa hoş geldiği için' (demek hala bir ölçüde 'cool!'), 'yabancı sermaye/yatırım gelsin diye' ve 'Avrupa'dan aferin almak için' gibi gerekçeler ortaya çıkıyor. Halbuki hürriyetçi demokrasi hukukun üstünlüğü, bireyin korunması, akılcılık, hoşgörü, rızaya dayalı idare ve serbest piyasa ekonomisi gibi pek çok değeri barındıran ve uygulaması hiç de kolay olmayan bir sistem. Bunu tekrar tekrar hatırlatmak lazım.

İkincisi, 'Siyasi, iktisadi ve toplumsal hürriyetler bir bütündür, bölünemez'. Bu hem önemli bir değer turnusolu,

hem işleyen bir hürriyetçi demokrasi için olmazsa olmaz bir sacayağı hem de 'sürüm güncellemelerinin' göz önüne alması gereken bir temel kriter seti.

Çıkış yolunun ilk adımının bu prensiplere dayanması ve bir vizyon ortaya koyması gerekir. İnsanlık faşizm, nasyonel sosyalizm ve komünizm gibi zorla uygulanan 'ütopyalardan' çok çekti. Ancak, hürriyetçi demokrasinin bu alandaki çekincesinden sıyrılıp 'rıza dayalı bir hedef' sunması gerekiyor. Aksi takdirde, tepkisellik veya basit çözümler karşısında kazanma şansı yok.

Peki, bu yeter mi? Hayır.

Buprensiplerle vizyonun arkasında durabilmek için iradeye ihtiyaç var. Cumhuriyetimizin 10. yılı kutlamalarından çok sevdiğim bir afiş aklıma geliyor: 'Her şeyi kendimizden bekleriz'. Bu hem genel bir prensip, hem de ülkemiz/bölgemiz için ekstra anlamı var. Zira Batı Avrupa'nın bu konularda çözüm sunabilecek enerji, yaratıcılık ve iddiaya sahip olduğu kanaatinde değilim. Otoriter yönetimlerle, popülist siyasetle veya zayıf kurumlarla çok daha uzun tecrübesi olan Doğu/ Güneydoğu Avrupanın başarı şansının daha yüksek olduğunu düşünüyorum.

Peki, irade yeter mi? O da yetmez. İcraatçılık gerekiyor.

Günümüzün yakıcı sorularına 'ev alamıyorsanız piyasa fiyatları düzeltir', 'geliriniz yetmiyorsa daha çok çalışın' veya 'işinizi kaybettiyse merak etmeyin, başka sektörlerde yeni işler yaratılacak' gibi teorik, mesafeli ve umursamaz cevaplar vermek yerine bunların nasıl aşılabileceğini göstermek, hürriyetçi demokrasinin hayatta kalması için elzem. Aksi takdirde, basit çözümler, akılda kalan sloganlar ve iddialı liderlik önerenlerin kazanması şaşırtıcı olmaz.

SONUÇ

II. Dünya Savaşı'nın muzaffer Britanya Başbakanı Winston Churchill, 11 Kasım 1947'de Avam Kamarası kürsüsünde "Demokrasi en kötü yönetim biçimidir" dedi; ancak hemen sonra ekledi: "Bugüne kadar denenmiş diğer bütün yönetim şekilleri hariç tutulursa."

Haklı olduğunu düşünüyorum. Çağa uygun 'sürüm güncellemesi' yapılırsa, hürriyetçi demokrasinin hala 'en az kötü' yönetim biçimi olduğu görüşündeyim. Çünkü insanın yaradılışı, yani akı ve vicdanı, hür olmasını emrediyor. Tersten söyleyecek olursak, hür olmayan biri aslında insan olma vasfını da yitiriyor.

Bu doğrultuda, hürriyet mücadelesinin süreceğine, inişli-çıkışlı da olsa ilerleyeceğine ve kendini güncelleyerek yeni meydan okumalarına yeni çözümler bulacağına inanıyorum. Nitekim, 100 bin vatandaşımızın e-devlet üzerinden imza toplayarak TBMM'ye kanun teklifi sunabilmesini sağlayan kanun teklifimi de tam da sebeple verdim.

Yazıya Namık Kemâl ile başladık, tam bu noktada yine onunla bitirelim:

“Ne mümkün zulm ile bi-dâd ile imhâ-yı hürriyet

Çalış idrâki kaldır mukteditersen âdemiyetten”

(Zulümle, adaletsizlikle hürriyeti yok etmek ne mümkün

Gücün yetiyorsa çalış da insanlıktan anlama yeteneğini kaldır)

BÜYÜK DÖNÜŞÜMÜN REÇETESİ

LIBERAL MİLLİYETÇİLİK

Daktilo1984, 15 Aralık 2025

Dört vatandaşımızın üçü kendisini milliyetçi olarak niteliyor. Böyle geniş bir kitlenin doğal olarak çeşitli milliyetçilik anlayışları var. Liberal milliyetçiliği fikir olarak mümkün, ülkemizin ihtiyaç duyduğu büyük dönüşüm için yararlı, siyasi başarı şansı açısından yüksek potansiyelli ve yeni merkezin inşası için de adeta mecburi olarak görüyorum.

Milliyetçilik Haritası

Toplum Çalışmaları Enstitüsü'nün Ekim 2025'te yayınladığı Türkiye'nin Milliyetçilik Haritası araştırmasına göre vatandaşlarımızın yüzde 73,4'ü kendisini "çok milliyetçi" ve "milliyetçi" olarak tanımlıyor. Bu oran AK Parti'ye oy verenlerde yüzde 76,2, CHP'ye oy verenlerde yüzde 73, MHP'ye oy verenlerde yüzde 95,3, İyi Parti'ye oy verenlerdeyse yüzde 85,9. Eğitim seviyesi ve yaş ilerledikçe milliyetçi olduğunu belirtenlerin oranında belirgin bir artış yaşanıyor.

"Okuyacağım gruplara mensup birinin ailenize gelin/damat olarak katılmasını isteyip/ istememe" sorusuna verilen cevaplar aynı ülke vatandaşlığının etnik aidiyetten çok daha önemli olduğunu gösteriyor. Iraklı bir Kürt'ün ailesine katılımına karşı olanların oranı yüzde 58,2 iken Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı bir Kürt'ün ailesine katılımına karşı olanların oranı yalnızca yüzde 19,3. Aynı soruda, Suriyeli bir Türkmen'in aileye katılımı sorusunda ise karşı olanların oranı yüzde 47,7.

Türkiye'nin en büyük partileri yukarıdaki yüzde 73,4'ün yarısı kadar oy alıyor. Yani milliyetçilik hem geniş bir temsile ulaşıyor hem de farklı siyasi görüş taşıyan vatandaşlarımızı kapsıyor. Bunun neticesinde çeşitli milliyetçilik yaklaşım ve üslupları ortaya çıkıyor: siyasetin temel sütunlarından milliyetçi muhafazakarlık, Anayasa'da yer alan Atatürk milliyetçiliği veya son senelerde gündeme gelen seküler milliyetçilik.

Liberal Milliyetçilik

Peki ya liberal milliyetçilik? Yani birey, hürriyet, hukuk ve demokrasi vurguları ile ortak kültür, birlik, dayanışma ve siyasi topluluk hedeflerini birleştirmek. Milli kimliği farklılıkları yok eden bir yapı veya kaçılması gereken bir pranga olarak değil, bireyi koruyan ve besleyen bir



çerçeve olarak görmek. Devleti mistik/ kutsal bir şey veya her sorunun sebebi olarak değil, güçlü olması gereken ve vatandaşlarına hizmet eden bir araç olarak görmek. Demokrasiyi yabancı yatırım çekmek veya uluslararası kuruluşlardan aferin almak için bir enstrüman olarak değil, ortak bir "biz" duygusunun kaynağı ve milli egemenliğin dinamosu olarak görmek. Siyasi reformu veya kalkınma hamlesini teorik bir analiz veya entelektüel bir faaliyet olarak değil, kolektif enerjiyle hayata geçirilecek bir seferberlik olarak değerlendirmek. Velhasıl, çeşitlilik içinde birlik hedefine doğru yürümek.

Bugün pek birlikte anılmayan liberalizm ve milliyetçilik kavramları aslında tarih sahnesine birlikte çıktı ve siyasi reform yolunu birlikte açtı. Zira, büyük bir teknolojik dönüşümün ekonomik ve toplumsal hayatı alt üst ettiği günlerde, orta sınıfın, müteşebbislerin ve yeni şehirleşen kitlelerin ceberrut iktidarlara karşı taleplerini ifade etmek için seçtikleri yol liberal milliyetçiliğin ta kendisiydi. Bağlam tanıdık geldi mi?

Aslında günümüzden değil, Avrupa siyasi haritasını değiştiren 1848 İhtilallerinden bahsediyorum!

Mark Twain'in dediği gibi, tarih tekerrür etmez ama kafiyeli ilerler. Benzer meselelerle boğuştuğumuz bugünlerde liberal milliyetçiliğin tarih sahnesine tekrar çıkma vakti geldi.

BÜYÜK DÖNÜŞÜMÜN REÇETESİ : LIBERAL MİLLİYETÇİLİK

Gelin işe hangi liberalizm ve hangi milliyetçilik sorularını cevaplayarak başlayalım. Zira her liberalizm türü milliyetçilikle, her milliyetçilik türü de liberalizmle bağdaşmayabilir. Öte yandan, bazı liberalizm türleri milliyetçilikle, bazı milliyetçilik türleri de liberalizmle el ele yürüyebilir. Nitekim yürüdüler ve başarılı bir sentez meydana getirmeyi başardılar.

Hangi Liberalizm?

Ülkemizde 'liberalizm' kavramının ne ifade ettiği hayli muğlak. Zira çok farklı görüşlere sahip kişiler kendilerini böyle niteleyebiliyor. Hatta kimileri klasik liberalizmin en temel prensipleriyle taban tabana zıt uygulamaları bu siyasi marka altında savunabiliyorlar. Bu durum liberalizm karşıtları için de fırsat olabiliyor. Toplum nezdinde itibarı soru işareti olan bazı kişileri adeta karikatürleştirerek eleştirir oklarını 'liberalizme' yöneltebiliyorlar.

Bu muğlaklık ve bagaj sebebiyle siyasi konuşmalarında hürriyetçi demokrasi ifadesini tercih ediyorum. Ancak bu yazıda geleneksel bir siyasi kavram olarak liberalizmi kullanacağız. Farklı liberalizm türlerine beş ana başlık üzerinden bakabilir ve liberal milliyetçiliğe yakınlıklarını değerlendirebiliriz:

Klasik Liberalizm. Bireyin özgürlüğü, sınırlı devlet, hukukun üstünlüğü ve piyasa ekonomisi kavramlarını öne çıkarır. Locke, Smith, Tocqueville çizgisiyle özetlenebilir. Birey-millet bağına kültürel ve gönüllü bir aidiyet olarak tanımlar. Milli kimliği "özgür bireylerin sözleşmesi" olarak yorumlar. Milliyetçiliği devlet değil toplum temelli ele alır. Bireysel özgürlüklerin güvenceye alınmasını milli birlik için elzem bulur.

Sosyal Liberalizm. Refah devletini, dayanışmayı, toplumsal adaleti ve fırsat eşitliğini vurgular. Mill'in geç dönemi olarak özetlenebilir. Milliyeti ortak kamusal kültür ve ortak vatandaşlık ahlakı olarak görür. Yoksullukla mücadeleyi milli mesele yapar. Öte yandan, evrenselciliğe yakındır, milliyetçilik öncelikli kavramı değildir.

Sivil (Civic/ Cumhuriyetçi) Liberalizm. Demokratik katılımı, ortak iyiyi, kamusal erdemi ve aktif yurttaşlığı öne çıkarır. Arendt önemli bir örnektir. Milli kimliği ortak anayasal değerler üzerine kurar. Bu doğrultuda, çoğulculuk ve kamusal alanı güçlendirir ve milliyetçiliği demokrasiyle uyumlu kılar. Vatandaşlık temelinde millet (civic nation) perspektifi liberal milliyetçilik için çok uyumlu bir çerçevedir.

Toplumcu Liberalizm. Bireyin ancak bir topluluk içinde anlam bulacağını savunur; bireyciliğin aşırılıklarını

eleştirir. Sandel, Walzer ve Kymlicka gibi isimlerle anılır. Milleti, bireyin anlam dünyasını şekillendiren kültürel bir cemaat olarak yorumlar. Kültür, tarih, ortak hafıza gibi unsurların birey ve toplum için vazgeçilmez olduğunu savunması milliyetçilikle doğal buluşma alanı yaratır.

Neoliberalizm. Piyasa üstünlüğü, rekabet, devletin küçülmesi, küreselleşmeye açıklık gibi kavramları öne çıkarır. Kalkınma odaklı liberal milliyetçiliğin ekonomik reform, serbest piyasa ve küresel rekabet gücünü artırma gibi hedefleriyle ortak noktaları olabilir. Öte yandan, çoğu zaman ulus fikrini tali görür ve ekonomik küreselleşmeyi önceller. Bu sebeplerle liberal milliyetçilikle uyuşmayabilir.

Özetle, sivil (cumhuriyetçi) liberalizmin ortak yurttaşlık, aktif vatandaşlık ve anayasal kültür kavramları; toplumcu liberalizmin kültür ve aidiyet ve kişiler arası bağlar vurgusu; klasik liberalizmin birey, özgürlük ve sınırlı devlet talebi; ve sosyal liberalizmin toplumsal adalet ve fırsat eşitliği hassasiyeti liberal milliyetçilik için verimli bir saha oluşturabilir.

Hangi Milliyetçilik?

Milliyetçilik için de bir muğlaklık söz konusu. Bunun temel sebebi milliyetçiliğin kapsadığı kitlenin genişliği. Yukarıda bahsettiğimi üzere, dört vatandaşımızın üçü kendisini milliyetçi olarak niteliyor. Farklı milliyetçilik türlerine beş ana başlık üzerinden bakabilir ve liberal milliyetçiliğe yakınlıklarını değerlendirebiliriz:

Etnik Milliyetçilik. Milleti ortak soy, köken ve kan bağı üzerinden tanımlar. Dil, kültür ve tarih önemli olsa da belirleyici öge doğuştan gelen etnik aidiyettir. Milli birlik, gönüllü bir sözleşmeden ziyade doğal ve verili bir kimliktir. Dolayısıyla kapsayıcılığı sınırlıdır. Fichte ve Atsız sembol isimleridir. Liberal milliyetçiliğe uzak bir yaklaşımdır.

Kültürel Milliyetçilik. Milleti soydan ziyade ortak kültür, tarih, değerler, dil ve hafıza üzerinden inşa edilen bir proje olarak görür. Kültür öğrenilebilir olduğu için kapsayıcıdır. Herder ve Gökalp (kültür-medeniyet ayrımı) örnek isimlerdir. Liberal milliyetçilikle belirli bir uyumu vardır; zira gönüllü kültür paylaşımına dayanır. Ancak kültürel normların dayatma haline gelmesi bireysel hürriyetleri sınırlandırabilir.

Sivil (Civic/ Cumhuriyetçi) Milliyetçilik. Milleti ortak anayasal düzen, hukukun üstünlüğü ve yurttaşlık değerleri üzerinden tanımlar. Köken değil, siyasi bağlılık esastır. Fransız Cumhuriyetçi milliyetçiliği ve Amerikan vatandaşlık milliyetçiliği bu yaklaşım üzerinde yükselmiştir.

BÜYÜK DÖNÜŞÜMÜN REÇETESİ : LIBERAL MİLLİYETÇİLİK

Renan ("millet bir günlük plebisittir"), Mill (siyasal toplum) anlayışı, Jefferson (yurttaşlık temelli ulus) çizgisi olarak özetlenebilir. Geçen yıl Fransa'da milliyetçi olmayan bir siyasetçi, sol ittifakın lideri Jean-Luc Melenchon "Fransız olmak ne bir din, ne bir dil, ne de bir ten rengidir. Fransız olmak dokunulmaz bir siyasi sözleşmedir" derken bunu kastediyordu. Liberal milliyetçilikle en uyumlu çerçevelerden biridir; eşit yurttaşlık, çoğulculuk ve gönüllü aidiyete dayanır.

Bu üç geleneksel milliyetçilik türüne ilaven alt-tasnif olarak değerlendirilebilecek, ancak modern dünyada kendine yer bulan iki alanı daha göz önüne alabiliriz:

Toplumcu Milliyetçilik. Milleti bireyin anlam dünyasını ve toplumsal bağlarını şekillendiren tarihî-kültürel bir cemaat olarak görür. Ortak hafıza ve ritüellere önem verir. Taylor (kimlik ve tanınma politikaları), Walzer (kültür-cemaat vurgusu) ve Güngör isimleri etrafında değerlendirilebilir. Kültürel toplulukların bireysel kimliğe değer kattığını kabul etmesi sebebiyle liberal milliyetçilikle doğal kesişim alanı vardır.

Kalkınmacı Milliyetçilik. Milli rekabet gücü, yerli üretim, sanayileşme ve ekonomik bağımsızlığı merkezine alır. Milleti ekonomik dayanışma topluluğu olarak görür. List (Almanya'da korumacı kalkınmacı stratejiler), General Park Chung-hee (Güney Kore'nin kalkınmacı ulus inşası) örnek isimlerdir. Liberal milliyetçilikle ilişkisinin derecesi bağlama ve uygulanan ekonomik icraatlara göre değişir.

Özetle, sivil (cumhuriyetçi) milliyetçiliğin genel yaklaşımı; kültürel milliyetçiliğin esnek kapsayıcılığı; hür teşebbüs odaklı bir milli kalkınma hamlesi perspektifiyle birleşirse, liberal milliyetçilik için verimli bir saha oluşturabilir.

Nasıl bir Liberal Milliyetçilik?

Hangi liberalizm ve hangi milliyetçilik sorularını cevapladıktan sonra, liberal milliyetçilik tarifimizi yapabiliriz. Üç temel sütun öneriyorum – 3K olarak formüle edebiliriz:

Kapsayıcı. Milletimizi vatandaşlık temelinde tanımlamak. Bireylerin farklılığına saygı duymak; bu çerçevede düşünceyi ifade, din/ vicdan ve teşebbüs hürriyetlerini en geniş haliyle savunmak. Milli kimliği farklılıkları yok eden bir yapı veya kaçılması gereken bir pranga olarak değil, bireyi koruyan bir çerçeve olarak görmek. Bu doğrultuda, ayrıştırıcı kimlik siyasetini kökten reddetmek ve Türk milletinin maziden atıye devam eden ortak yürüyüşünü sahiplenmek. Türkiye'nin gücünün ülkemizin birlik kapasitesi olduğunu bilen, ülkemizin hürriyet ve

modernleşme hikâyesini özgüvenle inşa eden, korku değil sevgiye dayalı bir yaklaşım sunmak (Hürriyet 4.0: <https://www.scrolli.co/global/hikaye/hurriyet-4-0-demokrasi-gecikmis-bir-guncellemeyi-mi-bekliyor>)

Kurumsal. Cumhuriyet, hukuk devleti, anayasal gelenek, milli egemenlik, demokrasi ve bireyin dokunulmaz hakları gibi kavramları sahiplenmek. Bu kavramların tek başına hayata geçemeyeceğinin bilinciyle, onları temin, tesis ve muhafaza edecek kurum ve mekanizmalara sahip çıkmak. 21. yüzyılın tehditlerinin üstesinden gelmek ve fırsatlarını değerlendirmek için modern bir devlet kapasitesi inşa etmek (Devlet Aklı mı, Devlet Kapasitesi mi?: <https://daktilo1984.com/yazilar/devlet-akli-mi-devlet-kapasitesi-mi/>)

Kalkınmacı. Milliyetçiliği bir modernleşme, zenginleşme ve dünyayla yarışma projesi olarak görmek. Bu doğrultuda, toplumun tüm kesimlerinin kolektif enerjisini bir kalkınma seferberliği için harekete geçirmek. Başka ülkeleri takip ederek değil teknolojik sıçramalar yaparak küresel yarışa dahil olmak. Bu doğrultuda, ana hedefi Türkiye'nin küresel endekslerdeki yerini yukarı taşıma iddiası olan, yani hamaseti değil performansı esas alan bir endeks milliyetçiliği perspektifini ortaya koymak (Endeks Milliyetçiliği: <https://t24.com.tr/haber/endeks-milliyetciligi,954972>)

Pratik Hayatta Liberal Milliyetçilik

Bazı okurlarımız biliyor: mühendislik tahsil ettim, yatırım fonları idare ettim, bir süredir de siyaset yapıyorum. Her üç alanın da pratik dünya bağlantısı bana aynı soruyu sorduruyor: Liberal milliyetçilik kulağa hoş gelen fikir jimnastiği mi, yoksa gerçek hayatta çalışır mı?

Kısa cevabı annemin babasının Denizli'de, babamın babasının Balıkesir ve Bursa'daki partisi olan Adalet Partisi'nin sloganı veriyor: 'milliyetçi, medeniyetçi, memleketçi, hamleci ve ıslahatçı'. Adeta liberal milliyetçi kavramların resmi geçidi!

Daha derinlemesine bakmak için, dünyadan ve ülkemizden dört başlıkla inceleyelim:

Yabancı siyasi düşünürler. İtalyan birleşmesinin fikir babası Mazzini ulusu "özgür vatandaşların gönüllü birliği" olarak tanımladı; milli bağımsızlık ile bireyin hürriyetlerini ayrılmaz bir bütün olarak gördü. İngiliz liberalizminin dev ismi Mill ortak bir ulusal kültür olmadan demokrasinin sağlıklı işleyemeyeceğini savundu. Ulusal birliğin, özgür bireylerin kendi kendini yönetmesi için zemin olduğunu ileri sürdü.

BÜYÜK DÖNÜŞÜMÜN REÇETESİ : LIBERAL MİLLİYETÇİLİK

Yabancı siyasetçiler. ABD Bağımsızlık Beyannamesi'nin yazarı ve belki de en parlak 'kurucu babası' Thomas Jefferson sivil cumhuriyetçi çerçevede bireysel özgürlük ve ulusal birlik kavramlarını harmanladı. Tıpkı kendisinden iki asır sonra gelen Çekoslovak bağımsızlığının kahramanı ve ülkenin Demir Perde sonrası lideri Václav Havel gibi. Singapur mucizesinin mimarı Lee Kuan Yew milli birlik, hukuk, meritokrasi ve toplumsal bütünlük üzerine kurulu, reformist ve pragmatik bir sivil milliyetçilik inşa etti. Fransa'da (DeGaulle'ün cumhuriyetçi ve kalkınmacı milliyetçilik mirası, Macron'un kapsayıcı ulus vurgusu yapan Rönesans Partisi) ve İngiltere'de (Brexit döneminde Liberal Demokrat Parti içindeki tartışmalar) liberal milliyetçilik güncel bir siyasi pozisyon.

Yerli siyasi düşünürler. Kendi tarihimizden liberal milliyetçiliğe dair verebileceğimiz üç örnek Ahmet Ağaoğlu, Mehmet Emin Resulzade ve Halide Edip Adıvar olabilir. Her birinin kültürel köklere dayalı ve ırksal olmayan milliyetçilik anlayışı; hür birey ve sınırlı devlet vurgusu; ve hürriyet, girişim ve hukukla ilerleyen toplum yaklaşımı vardır.

Mesela, Serbest Cumhuriyet Fırkası'nın da kurucularından olan Ahmet Ağaoğlu'nun hem Türk milliyetçiliğinin erken dönem kuramcılarından hem de "ferdi hürriyet"i Türkiye'deki en güçlü savunucularından biri olması (milliyetçiliğin gerçek taşıyıcısı bireydir, birey özgürleşmeden millet ilerleyemez; hürriyet olmadan milliyet olmaz; devlet millet için vardır, millet devlet için değil).

Mesela, "Müslüman Doğu'nun ilk demokratik cumhuriyeti" olan Azerbaycan Demokratik Cumhuriyeti'nin kurucusu Resulzade'nin milliyetçilik - cumhuriyetçilik - bireysel hürriyet hattını koruması.

Mesela, hem İstiklal Harbi'nde görev alan, hem Orwell'in Hayvan Çiftliği'ni Türkçe'ye kazandıran, hem de Yeni Turan isimli bir ütopya yazan Halide Edip'in milleti ortak bir siyasal irade ve kültürle yaşayan, gönüllü bir topluluk olarak görmesi; ABD ve Hindistan tecrübelerinden etkilenecek çok kültürlü yapılarda bile ortak bir siyasi millet inşa edilebileceğini düşünmesi; ve milli gücü bireyin özgürleşmesiyle ilişkilendirerek kadın haklarını savunması.

Yerli siyasetçiler. Adalet Partisi'nden yukarıda bahsettik. Doğal olarak bu siyasi çizginin önde gelen liderlerinde net bir liberal milliyetçi ton var. Zira hissedilen memleket derdi aynıdır. Cumhuriyetin ilk yıllarının yurttaşlık temelli, laik, hukuk devletini önceleyen bir ulus inşası vurgusu

daha sonra merkez sağın anayasa temelli, milli egemenlik eksenli ve kalkınma odaklı milliyetçilik yorumlarına dönüşür.

Mesela, Demokrat Parti'nin kurucu genel başkanı Celal Bayar'ın cumhuriyetçi vatandaşlık, demokratik milli egemenlik, barışçı dış politika (NATO üyeliği, Avrupa Ekonomik Topluluğu başvurusu) ve ekonomik serbestleşmeyi birlikte savunması.

Mesela, Adalet Partisi'nin lideri Süleyman Demirel'in "devlet millete hizmet için vardır" yaklaşımı, kalkınmayı milli bir hedef görmesi (barajlar, yollar, fabrikalar) ve toplumsal bütünlüğü siyasetin merkezine koyması (kimliklere değil, Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlığına dayalı bir "geniş çatı" milliyetçiliği).

Mesela Celal Bayar'dan sonraki ilk sivil Cumhurbaşkanı olan Turgut Özal'ın milli gücü ekonomik üretkenlikle ilişkilendirmesi ('çağ atlama'); dünyayla yarışma vizyonu; ve üç temel hürriyeti (düşünceyi ifade, din/ vicdan ve teşebbüs) sıkça vurgulaması. Kendisinin şu sözü modern milliyetçilik yaklaşımını özetler: "Fatih Sultan Mehmet şunu yaptı, Yavuz Sultan Selim şunu yaptı diye geçmişle övünmek, milliyetçilik değildir. Sen şu anda dünyayla yarış edebiliyor musun? Yani, başka ülkelerle yarış edecek adamların var mı? Daha iyi ressamın, sanatçının, tüccarın, politikacının var mı?"

Tüm bu örneklerden sonra 'Liberal milliyetçilik kulağa hoş gelen fikir jimnastiği mi, yoksa gerçek hayatta çalışır mı?' sorusunu cevaplamaya pek gerek kalmıyor. Zira, adı tam öyle konmasa da, farklı dönemlerde, farklı coğrafyalarda, farklı liderler eliyle çalıştı bile!

Niçin Önemli?

Peki, liberal milliyetçilik neden önemli? Ülkemizin karşı karşıya olduğu üç temel meselenin ilacı olduğu için; kimlik siyaseti/ Lübnanlaşma; demokratik erozyon/ otoriterleşme; ve performans eksikliği/ Vasatistan.

Lübnanlaşma. Kimlik siyaseti büyük bir tehlikedir; zira kutsalları istismar eder, gerçek sorunları çözmekle uğraşmaz, bireyi tek boyuta hapsederek hürriyetini daraltır, toplumsal fay hatlarını kaşıyarak fanatizmi besler ve liyakati boğarak dar kadrolara rant yaratır. Hele de etnik/ dini/ mezhepsel fay hatları üzerinden kimlik siyaseti yapmak "kotalara" göre rol çizmek Lübnan gibi ülkelerde olur—acı neticesi ortadadır. Bunun karşısında farklı aidiyetleri olan ve doğal hak/hürriyetlere sahip birey, tek millet ve Cumhuriyet vatandaşlığı çerçevesini savunmalıyız. Bu, bizi liberal milliyetçiliğin yukarıda önerdiğim sacayağının ilk sütununa getirir: kapsayıcılık.

Otoriterleşme. Ülkemiz demokrasi, hukukun üstünlüğü ve basın hürriyeti gibi endekslerde dünyada ilk 100'e giremiyor. Kurumlara güven öyle düşük ki, genel bir güven krizi yaşadığımızı söyleyebiliriz. Bu durumdan ancak milliyetçiliğin kapsayıcılığı ve enerjisini, liberalizmin bireyin hak ve hürriyetler vurgusunu sentezleyerek çıkabiliriz. Ancak, kalıcı çözüm için hürriyetçi demokrasiyi koruyacak mekanizmaları inşa etmemiz de gerekir. Bu, bizi liberal milliyetçiliğin yukarıda önerdiğim sacayağının ikinci sütununa getirir: kurumsallık.

Vasatistan. Türkiye dünya nüfusunun yüzde 1'i, dünya ekonomisinin yüzde 1'i, dünya ticaretinin yüzde 1'i. Dünyanın en büyük ekonomileri sıralamasında doğduğum sene neredeysek hala o seviyelerdeyiz. Ben çocukken eşdeğer olduğumuz düşünülen Güney Kore de, oğlum çocukken eşdeğer olduğumuz düşünülen de Polonya bizi çok geride bıraktı. Buradan ancak milletimizin enerjisini ayağa kaldıracak bir kalkınma seferberliğiyle ve başka ülkeleri takip eden değil sıçrayarak onlarla yarışan bir teknolojik atılım ile çıkabiliriz. Bunun için milliyetçiliğin getirdiği ulusal dayanışma/ mücadele gücüne ve liberalizmin sunduğu bireyin prangalarını çözme yaklaşımına ihtiyacımız var. Bu da bizi liberal milliyetçiliğin yukarıda önerdiğim sacayağının üçüncü sütununa getirir: kalkınmacılık.

Liberal milliyetçilik ülkemiz için sadece mümkün bir seçenek değil, adeta bir mecburiyet.

Yeni Merkezin İnşası

Türkiye'nin kültür savaşlarına ve kimlik siyasetine karşı kapsayıcı bir milliyetçiliğe; siyasi ve iktisadi yasaklara karşı geniş hürriyetlere; vasatlığa karşı vizyon ve hamleye; imtiyazlı kesimler, rant grupları ve lobilere karşı orta direk, girişimciler ve KOBİ'lere; hamasete karşı pasaportumuzun itibarını, paramızın değerini, insanımızın hayat kalitesini yükseltmeye odaklı bir endeks milliyetçiliğine; köklü kurumlarımızı ve şehirlerimizi tahrip etmeye karşı doğal ve kültürel mirasımızı muhafaza etmeye; baba, bakkal veya Tanrı devlet yerine kalkınma katalizörü, şeffaf ve etkin devlete; kulis politikasına karşı vatandaşın gerçek gündemi odaklı yeni bir siyasete ihtiyacı var.

Bu ihtiyacın cevabı liberal milliyetçilik, yöntemi yeni merkez sağın inşasıdır.



BURAK DALGIN

Hakkında

1978'de Bursa'da doğdu.

Kariyerine Koç Topluluğu'nun erken aşama teknoloji girişim yatırımlarında başladı. McKinsey danışmanlık firmasının New York ve Boston ofislerinde yöneticilik yaptı.

2008'de Türkiye'ye döndü. Orta ve doğu Avrupa'yı kapsayan iki girişim sermayesi fonu yönetmektedir. Türkiye'nin muhtelif yerlerindeki yatırımlarıyla yeni fabrikalar açılmasına ve binlerle ifade edilen istihdam oluşturulmasına öncülük etti. Yatırımlarından biri Harvard Üniversitesi'nde vaka çalışması olarak okutulmaktadır.

Türkiye ve Avrupa ülkelerinde çeşitli şirketlerde ve sivil toplum kuruluşlarında yönetim kurulu üyeliği yapmaktadır. TEV yurtdışı bursiyeri ve Eisenhower Fellow'dur.

Tanzimat ve Meşrutiyet döneminlerine dair tarihi hikayelerden oluşan iki kitabı (sırasıyla: İstanbul ve Mizan) vardır

14 Mayıs 2023 seçimlerinde Balıkesir Milletvekili seçilmiştir.

Boğaziçi Üniversitesi Makina Mühendisliği (lisans) ve Harvard Business School MBA (işletme yüksek lisans) mezunudur.

TEŞEKKÜRLER

Geçen yıl ikincisi 70 yazı ile yayınladığımız Benim Pencere'm'e bu yıl 48 yazı daha eklendi.

Sizlere kendi penceremden çeşitli dünyaları anlattım.

Okuduğunuz için çok teşekkürler.

Eğer içindeki bilgilerden yararlandıysanız, 1863'den beri eğitimde fırsat eşitliği için çalışan Darüşşafaka Cemiyeti'ne uygun gördüğünüz miktarı bağışlamanızı öneriyorum.

Bağışlarınız için link burada:

www.darussafaka.org/bagislariniz

