

## İÇİNDEKİLER

<b>İz Bırakan Yöneticilerin Yazıları.....</b>	
<b>"Adam Kayırma", Kemal Şahin .....</b>	<b>2</b>
<b>"Müesseseleşin, Ama Kit'leşmeyin", Sakıp Sabancı .....</b>	<b>4</b>
<b>"Dönemeçteki Dünya", Yılmaz Ulusoy .....</b>	<b>7</b>
<b>"Evlatlarıma Vasiyetim", Yılmaz Ulusoy .....</b>	<b>11</b>

## **ADAM KAYIRMA\***

### **Bir Yönetici Hastalığı!**

Babam, fakirlikten, içtiği çayın yarım bardağını her gün bir çocuğuna verirdi. Babamın uyguladığı bu yöntem, adaletli olmayı, adaletli davranmanın gerekliliğini öğrendiğim ilk derslerdendi.

Adaletli olan insan, güven duyulan insandır. Başarılı bir yönetici olmak için kesinlikle adaletli olmanız gerekir.

### **Nedir Yönetimde Adaletli Olmak?**

İşyerinde kendinize yakın hissettiğiniz kişileri kollamak sık rastlanan bir yönetici hastalığıdır. Kendi sekreterinize, yanınızdaki asistanınıza, akrabalarınıza, milliyetinizden olanlara veya kimilerine de cinsiyetine göre ayrıcalık tanınır, ya da onlar o ayrıcalığı yöneticilerden yavaş yavaş koparırlar. Özellikle Almanya'da sıkça yaşıyor, yakından görüyor ve gözlemliyorum: Türkler Türkler'i, Almanlar Almanlar'ı tutma eğilimine girerler... İşte o zaman adalet kantarının topuzu kaçıyor.

Adam kayırma, Türkiye'de birçok alanda, özellikle de politikada yaygın şekilde yapılan bir davranış tarzıdır. Herkes kendi partisi ya da hemşehrisiyle iş yapmaya çalışır. Oysa adaletli davranıp Sezar'ın hakkını Sezar'a verseniz, bundan hem kurumlar, hem çalışanlar, hem de Türkiye kârlı çıkar.

Kişinin rengine, diline, ırkına, cinsiyetine göre puan vermek, asla yapılmaması gereken bir hatadır. Birilerinin hak etmeden tercih edilmesi, diğerlerinin motivasyonunu düşürür. Bedavadan gelen puanlar, onu alan insana bir hayır getirmediği gibi kişiyi yağcılığa alıştıırır ve giderek dalkavuklaştırır. Dalkavukların kayırılması dürüst ve doğru çalışan için büyük rahatsızlıktır, olay tahammül edilemez boyutlara geldiğinde kurum bu insanları kaybeder.

Hiçbir surette akrabınıza, arkadaşınıza, dostunuza veya başka bir yakınınıza şirket kriterlerini çiğneyen payeler vermeyin. Çalışanların arasındaki adalet dengesini koruduğunuzun

---

\* Kemal Şahin'in "Zirvedeki Şahin, Hayatım ve Fikirlerim" (Hayat Yayınları, 5. Baskı, 2000) adlı kitabından alınmıştır (S:195 – 197).

herkes tarafından görülmesi gerekir, bunu mutlaka sağlayın. Böylelikle, işletmeyi, kendi kendine çürütecek kötü alışkanlıklardan arındırmanız olursunuz.

Bununla ilgili unutamadığım bir anım var: Lise ikiden üçe geçtiğimde yaz tatilinde, Seydişehir Alüminyum fabrikasının inşaatında çalışmışım. Birbuçuk ay da liseyi bitirdiğimde çalışmışım burada. Fakat orada çalışırken bir çocukla kavga ettim. O da benim gibi lise öğrencisiydi. Şantiyede bir yöneticinin akrabasıydı. Patrona yakın, yani torpilli biriydi. Çocuk bunun verdiği şımarıklıkla hiç çalışmıyor, herşeyi sabote ediyordu. Ben de aksine, hem para kazanmak hem de göze girmek için çok çalışıyordum. "Çok çalışma" diyordu. Çalışmamam için elinden geleni yapıyordu. Epey rahatsız etti beni. Benim o zamanki şefim Yüksel Bey, topografya ölçüm bölümünün müdürüydü. Bana, ölçüm aletlerini kullanmayı öğretmişti. Çok uzmanlık isteyen bir iş olmasına rağmen, heves ettiğim için bir kısmını iyi öğrenmişim. Bir yere gittiği zaman işleri bana bırakıyordu. Tabii çocuk bu duruma fena bozuluyordu. Kendi çalışmak istemiyor, birinin de bu kadar çok çalışıp takdir ve beğeni almasına kızıyor, şiddetle kıskanıyordu. Nitekim birgün o kıskançlığına mani olamadı ve benimle kavga etti. Durup dururken saldırdı bana.

Dahası, orada doğudan gelen işçiler vardı. Ben onlara çok iyi davranıyordum. Kendim de fakir yörenin insanı olduğum için onları anlıyordum. Kavga anında o iyi davrandığım, yardımcı olmaya çalıştığım insanlar, gelip o çocukla birlikte beni dövmeye kalktılar. Sebep?.. Çocuk, yöneticinin akrabası! Yani böyle durumlarda, insanlar kendilerine yakın olanları kollamıyorlar. Kraldan çok kralcı oluyorlar. Sırf yöneticiye yağ çekmek için hemen o tarafı tutuyorlar. Oysa, yönetici de bana değil, gidip akrabası olan o çocuğa kızdı.

Aslında o yönetici, şirketini seven, iyi niyetli biri olmasına rağmen, şirkete uygun olmayan akrabasını işe alarak en büyük zararı vermiş oldu. Bu kavgaya kadar da, torpille aldığı adamın firmaya verdiği zarardan haberi bile yoktu.

Birilerinin tanıdığı veya yakını diye işe alınmış insanlar, şirkete işte böyle büyük zararlar verirler. Yöneticilere yakın oldukları için de kimseyi dinlemezler. Torpillinin motivasyonu olmaz. Bazı torpilliler, bu örnekte olduğu gibi, diğerlerini de çalıştırmazlar. Şirkette çalışma azmini öldürürler.

Unutulmamalıdır ki, bilgi ve beceri sahibi olanların değil, torpillilerin, yağcılarının el üstünde tutulduğu bir işletmenin başarılı olması mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticilerin, firmalara fırsat eşitliğini yerleştirip herkesin önünü açması gerekir. Ancak böyle hakkaniyete dayalı yönetim anlayışı olan firmalar kendi yöneticilerini yetiştiren başarılı kurumlar haline gelirler.

## **MÜESSESELEŞİN, AMA KİT'LEŞMEYİN\***

Kişisel başarıya ulaşanlar veya başarılı aileler, başarının kalıcı olmasının arayışında "müesseseleşmek" isterler. Müesseseleşme, son zamanlarda her ailenin, başarılı her işadaminin hayali haline geldi.

Sadece Türkiye'de değil, dünyanın her köşesinde, müesseseleşmenin insanların farklı beklentilerine göre farklı biçimde algılandığı, çok kere mevcuda kılıf geçirmekten başka işe yaramadığı görülüyor.

Anadolu'da muz yaygın biçimde bilinmeyen bir meyva iken, muzı tatmayanlara şöyle anlatırlardı: "Muz öyle bir meyvadır ki, ne niyet ile yersen o tadı verir..." İşte müesseseleşme de öyle bir anlatımdır ki, ne niyetle yola çıkarsanız o şekli alır.

### **BAŞARININ DEVAMI İÇİN MÜESSESELEŞME ŞART**

Ailelerin, kişilerin hayat çizgisi sınırlıdır. Başarının kalıcı olabilmesi için, başarıyı oluşturan tüm etkenlerin "kişisel" olmaktan çıkarılıp, "kurumsal" hale getirilmesi gerekir.

Bu, söylendiği kadar kolay bir şey değildir.

Günümüzde, insanı kopyalamaya çalışıyorlar, aynı hücreden benzer insanlar yaratmak istiyorlar ya... İşte o mümkün olabilse, belki ayınının tıpkı benzeri başarı zinciri oluşturulabilir.

Kişisel başarıda kişinin yeteneğinin, birikiminin, ilişkilerinin ve yakaladığı fırsatların, şansın, yaşadığı dönemin katkıları vardır. Bütün bunları ayıklayıp, müessese içinde sürdürmek güçtür. Ama, bunun yapılması şarttır. Çünkü, insan ölümlü bir varlıktır.

### **MÜESSESELEŞMEK ÇOK ZOR BİR İŞ**

Kişi hayatta iken ve başarının doruğunda iken, müessese kurup tüm işlerini müesseseye devretmeyi istemez. Bu başarı kendine ait olduğundan kıskandığı için istemez, hayatının geri kısmında işsiz kalacağı için istemez, aynı başarının müessesede devamına güvenemediği için istemez.

Başarılı kişi, müessesenin içinde kalmak şartıyla müesseseleşmeye razı olur. Bu durumda eski görev ve sorumluluklarını sürdürdüğünden müesseseleşme bir işe yaramaz. Müessese yük haline gelir veya müesseseleşme başarısız görünür. Başarılı kişinin ailesi geniş ise, kurulacak müessesede aile üyelerinin güç sahibi olmasını ister. Aile üyelerine hakimiyet tanıyan bir müesseseleşmede başarıyı sürdürmek imkansızdır.

---

\* Sakıp Sabancı'nın "Başarı Şimdi Aslanın Ağzında" (Mart Yayınları, 3. Baskı, 1998) adlı kitabından alınmıştır (s: 115 – 126).

Bütün bunlar insan tabiatının hakim faktörleridir... İnsan ne kadar akılcı olmaya çalışsa, hislerden arınmaya çalışsa da bir yerde insandır. Yanlış görse bile müesseseleşme uğruna, bazı tercihlerini değiştiremez.

### **BAŞARILI İNSAN İSTER İSE MÜESSESELEŞMEYİ KENDİ GERÇEKLEŞTİRİR. HİÇ BİR DANIŞMAN FİRMA, ISMARLAMA MÜESSESELEŞME FORMÜLÜ YAZAMAZ**

Günümüzde başarılı işadamları, başarılı aileler, müesseseleşme arayışına girince, bu talebi karşılamak için çok sayıda danışmanlık firmaları kuruldu. Bunlar, uluslararası üne kavuştu. Para ile, başarılı kişiler ve aileler için müesseseleşme formülü yazmaya başladı.

Bunların yaptıkları işi inceleyince göreceksiniz ki, bunlar müşteriyi kaybetmemek için başarılı kimselerin, ailelerin, nabızlarına göre şerbet vermekten, bekleyişlerine uygun reçete yazmaktan başka birşey yapmamışlardır.

Bunların tek yararı, değişik ülkelerde müesseseleşme çabaları ile ilgili örnekleri derlemeleri, başarılı ve başarısız modelleri masaya koymalarıdır. Başarılı kişiler, aileler, bu örnekleri inceleyerek kendi müesseseleşme formüllerini kendileri yazabilir. Danışmanlık firmalarından ımarlama model bekleyenler yanılır.

### **AİLE İLE İŞİ AYIRMAYI BİLİN**

Çok zor bir şey ama, başarılı kişinin iş ile ailesini ayırması şart. Tekrarda yarar var. Bunu yazmak kolay, insan olarak yapmak zor. Başarılı kişi, eğer ölümünden sonra da başarının sürmesini istiyor ise, başarıyı sürükleyecek, işi sürdürecektir müesseseyi hayatta iken, eli ayağı tutar iken kurup çalıştırması şarttır.

Aile ile müesseseyi ayıramamış ise, başarılı kişi öldüğünde hem işi batır, hem aile batır.

Hem ailenin hem işin yaşaması, aile ile müessese arasındaki bağların koparılmasına bağlıdır.

Her başarılı kişinin, aile fertlerinin de kendisi kadar başarılı olmasını istemekten doğal bir duygu olamaz. Ama, tabiat şartı gereği, bu mümkün değildir. Sonra unutmayınız ki, en güçlü tohum bile köklenmiş, dallanmış, gelişmiş bir ağacın gölgesinde gelişemez.

Bırakınız, aile fertleri, başarılı kişilerin gölgelerinden uzak filizlensin, gelişsin. Eğer güçleri var ise daha da başarılı olsun. Başarılı kişiler, aile fertlerinin de başarısı için, tabii ki, gayret göstermek, destek vermek sorumluluğunu taşırlar. Tabii ki, aile fertlerine birikimlerini aktarmak sorumluluğunu taşırlar. Bunun için, tüm aile fertlerinin aynı işi yapması zorunluluğu yok. Bırakınız, aile fertleri kendi tercihlerine göre başarı alanlarını seçsinler.

İmkânınız var ise, onlara hedef seçiminde yardımcı olunuz. İmkânınız ölçüsünde hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak sermayeyi veriniz. Hazmedilebilir boyutta sermayeyi riske atınız. Sermaye sıfır olursa başka alana yönelirler, becerileri var ise sermaye ile hedefe ulaşırlar.

### **YAŞINIZI İŞİNİZE BULAŞTIRMAYIN**

İnsan yaşlandıkça daha çok deneyim sahibi olur. Yetenekleri gelişir. İş yapma potansiyeli artar. Açık anlatımıyla, işinin kurdu olur. Ama geliniz görünüz ki, tabiat şartı gereği fizik gücü geriler. Moral gücü azalır. İstese de istemese de hayatın sonuna yaklaştığını düşünür. Bu nedenle risk almaktan çekinir. Yeni atılımlara cesaret edemez.

Halbuki birikim ve iş yapma potansiyeli ile, veya düz anatımda, işinin kurdu olması nedeniyle başarısını daha çok katlayabilecek bir çizgidedir.

Burada yapılacak şey, başarının tümünü kaybetme tehlikesine yönelmeden, hazmedilebilir boyutta riskler altına girerek atılımları sürdürmektir.

Aksi halde, bütün o birikim, iş yapma potansiyeli, başarılı kişinin kafasında toprağın altına girecektir.

İşte burada, becerili kişilerin yaşları ilerledikçe takım çalışmasına daha çok yönelmelerinin, müesseseleşme arayışlarının önemi daha açık görülüyor.

Becerili kişiler, ileri yaşta güvenilir ve güçlü takımlara sahip iseler, risk almaktan korkmadan, birikimlerini bu takımlarla uygulamaya dönüştürüp, başarılarını ölünceye kadar sürdüreme şansına sahip olurlar.

### **KİT'LEŞMEYİN**

Bütün dünya, devlet işletmelerini, Kamu İktisadi Teşekkülleri'ni (KİT'leri) neden özelleştirmeye çalışıyor? Çünkü, bunlar dev birer "dinazor" olmuş. Hareket kabiliyetleri yok. Karar alma yetenekleri kısıtlı. Değişime ayak uyduramıyorlar. Riski göze alamıyorlar. Atılım yapamıyorlar. Verimliliğe göre çalışmıyorlar.

Kişisel beceriyi, kişi veya aile başarısını devamlı kılmak için takım kuranların en fazla sakınmaları gereken şey KİT'leşmektir. Müesseseleşmek, takım kurmak demek, kocaman bir bina tutup, içini adam doldurmak demek değildir. Önceden bir teşkilatlanma şeması yapıp, bu şemadaki kutuları doldurmak için devamlı olarak işe adam almak değildir.

Bazı başarılı kişiler ve aileler, müesseseleşme arayışında KİT'leşme tuzağına düşer.

Yönetim kurulları, icra kurulları, idare komiteleri, yan komiteler, alt komiteler, başkanlar, başkan yardımcılar, genel müdürler, genel müdür yardımcılar, uzmanlar, koordinatörler, danışmanlar... Derken koskocaman bir KİT ortaya çıkar.

Müessese karar alamaz, alınan kararları uygulayamaz hale gelir. Yetki ve sorumluluğun kimde olduğu belli olmaz.

Yetki sahipleri sorumluluk altına girmemek için yeni atılımlardan, riske girmekten çekinir. Sistem kilitlenir.

Unutmayınız, en iyi müesseseleşme en kalabalık kadrolu müessese değil, en küçük kadro ile atılım yapan, riskten korkmayan, başarıyı sürdüren müessesedir.

## DÖNEMEÇTEKİ DÜNYA\*

*"Bürokratik engeller girişimciyi hala ciddi şekilde engellemeye devam etmekte, bazen yatırımdan caydırıcı bir etki yaratmakta. Pek çok girişimciyi küstürüp rehavete ve geri plana ittik. Bir ülkenin bürokrasisi, girişimciyi caydırmayı ve küstürmeyi marifet sayabilir mi?"*

### İş Dünyamız

"Daha ne kadar sürer bu hızda değişim? Ve hangi yöne doğru gider? Bunun için önce neden değiştiğimizi anlamaya çalışıyoruz. Ülkemizin yarısı değişime direniyor, diğer yarısı da değişmeye çabılıyor. Değişim isteyenlerin gördüğü tepki günbegün değişiyor, başkalaşiyor. Bir bakıyorsunuz hain sayılıyor, bir bakıyorsunuz en büyük vatanperver ilan ediliyorlar. Sorular askıda: Hangi değişim, nasıl değişim, nereye kadar değişim? Üstelik küresel rüzgarlar değişim anlayışını da dalgalandırıyor. Bazen özendiğimiz dünyalar ürkütücü, bazen çekici olmaya başlıyor. Bir yerde saf tutma gereği hissedenler, ne olup bittiğini anlamadan hiç tanımadıkları birileriyle kenetlenabiliyorlar. Belki de tanıdıklarını sandıkları birileriyle. Tam siz de, karşı da veya ileri de saf tutacakken bir bakıyorsunuz ki, olayın seyri de, rengi de değişmiş.

Değişim isteyenlerin vatan hainliği düşmüş, itibarları iade edilmiş, bir anda en büyük vatanperver olmuşlar. Kim haklı, kim haksız? Belli değil. Çünkü kavram karmaşasını seviyoruz. Muğlak ifadelerle yönümüzü belirlemeye çalışıyoruz. Herkese göre farklı yorumlanabilecek kurum ve kavramların karmaşasında doğruyu bulmak, yönünü tayin edebilmek, siyasi ve ekonomik istikrarı sağlamak ne mümkün?"

"Biraz dönüp geçmişe bakalım. Merhum Turgut Özal, Boğaziçi Köprüsü'nü satıp onun parasıyla da ikinci köprüyü yaptıracığını söylediğinde, küçük bir kıyamet kopmuştu. O zaman Özal, nerdeyse vatan haini, "Köprüyü sattırmam da sattırmam!" diyen Necdet Calp da kahraman ilan edildi. İnsanlar, kimin tarafında yer alınca vatanperver olunacağını bilemedi. Bu tartışma yıllar yılı sürüp gitti. Sonuçta köprü sattırılmadı. Ama merhum Özal ikinci Boğaz köprüsünü yaptı. İkinci köprüyü yaptırmak isterken de direnenler oldu. Rantçılık suçlaması yapıldı, birilerinin zengin edilmek istendiği söylendi, Boğaz'ın katledildiği vurgulandı. Söylenmedik söz kalmadı. Bu kavranın bir benzeri, yıllar sonra, şimdi de üçüncü köprü için yaşanıyor. Ne Özal'ın vatana

---

\* Yılmaz Ulusoy'un Mehmet Soysal tarafından yazılan "Yılmayan Bir Adamın Öyküsü" (Medyatik Yayınları, 7. Baskı, 2005) adlı kitabından alınmıştır (s: 85 - 93).

hainliği, ne de direnenlerin kahraman olduğu hükme bağlandı. Hala aynı düzlemde boğuşmayı sürdürüyoruz. Bir lke, başbakanlık makamına getirdiği bir insanının hain olabileceğinden nasıl şüphelenebilir? Ortada yanlışlar ve doğrular vardır. Bir şey ya yanlıştır ya doğru. İki doğru arasında çatışma çıkmaz. Çıksa bile daha iyisi için çıkar. En önemlisi, bugün yanlış bildiğimiz ve belki gerçekleşmesini nleyemediğimiz bir işin yarın doğru çıkması mümkündür, bunun örnekleri de çok. Tersi için de durum aynı. Doğru biliriz, yanlış çıkar. Bugün bize çok doğru gibi görünür, yarın felaketin çekirdeğini teşkil ettiğini anlayıveririz. Allah'ın Kuran'da buyurduğu gibi: 'Siz bir şeyi hayır görürsünüz ama onda şer vardır. Siz bir şeyi şer görürsünüz ama onda hayır vardır. Onun için kolay yargılardan kaçınma olgunluğuna bir an önce ulaşmak için dua etmeliyiz. Bu kısır döngüden kurtulmamız lazım. Bir zamanlar Batı dünyası da böyleydi. lkeler yanıp tutuşurken, anlamsız tartışmalar yüzünden kıyametler kopardı. Ama artık gelişmiş ülkeler bu kısır döngülerden kurtuldu. şüphesiz onların dünyasında da pek çok kara delikler var hala. Onlar da pek çok kötülüğe imza atabiliyor. Özellikle büyük olan ülkeler, kendi halklarına olmasa da başka toplumlara zulmetmekten kaınmıyorlar. Lakin yine de kısır tartışmalarla kendi toplumlarını kutuplaşmalara srklemiyorlar. İşte, Amerika! Bize göre de geçersiz olan suçlamalarla ve haksız yere Irak'a savaş açarken kendi vatandaşlarından da milyonlarca kişinin tepkisini çekti. Aydınların çoğu bu savaşa karşı ıktı. Bazı aktörler savaştan önce Bağdat'a kadar giderek, başkanlarına karşı gösteri yaptı. O ülkede bu tepkiyi gösterenlere hain damgası vuruldu mu? Gerçi Bush bunu yapıyor, başka her türlü çılgınlığı yaptığı gibi, ama o, başkan bile olsa ABD halkını bağlamıyor."

"Ya bizde böyle bir durum olsaydı? Irak'a biz savaş asaydıık da bazı vatandaşlar ve aydınlar karşı çıksaydı ne yapardık? Onları tek kelimeyle hain olarak mahkum etmez miydik? Savaşta olmadığımız halde bu işgale karşı tepki sergileyenlerin ağızlarını açmasından bile rahatsızlık duyabiliyoruz. Meydanlara çıktıkları zaman kafalarına vurabiliyoruz. Tartışmalar oldum olası kısır ve sığ... Üstelik böyleyken karşımıza devasa sorunlar çıkabiliyor.

Tamı tamına ünlü deyimdeki gibi, 'incir çekirdeğini' doldurmayan sebepler yüzünden kendi içimizde kutuplaşıyoruz. Böylece değişim arzusu da, ona karşı çıkmak da anlamlı bir tavır ve tepki olmaktan çıkıyor. Sanki lke, maraza peşinde koşanların tartışıp cebelleşmek için bahane aradıkları bir arenaya dönüşüyor!"

"Bereket versin ki, bin türlü olumsuzluğa rağmen iş dünyasının çarkları dönmeye devam ediyor. Ülkedeki büyük işsiz ordusuna yenileri katılmıyor. Eğer o çarklar da dursaydı, o zaman bu ülkenin halini düşünmek bile istemiyorum!"

"Oyunu kurallarına göre oynayan, canını dişine takarak neredeyse yirmi dört saatini işine ayıran, pratik kararlar alabilen ve bunu hızla hayata geçirebilen bir iş alemi var. Onun yılgınlık nedir bilmeyen temsilcileri Türkiye için ciddi bir atılım dinamiği oluşturuyor. Ancak bu dinamik, potansiyeli ölçüsünde verimli mi? Daha yalın soralım: Bu dinamiğe rağmen neden uluslararası arenaya bir türlü bütün gücümüzle çıkamıyoruz? Sorunun cevabı girişimcinin önündeki engeller. in Seddi gibi duvarların üstünden atlayarak dışa açılmada ancak řu an olduğu kadar başarı sağlanabilir. Bürokratik engeller girişimciyi hala ciddi şekilde engellemeye devam etmekte, bazen yatırımdan caydırıcı bir etki yaratmakta. Pek çok girişimciyi kstrp rehavete ve geri plana ittik. Bir ülkenin bürokrasisi, girişimciyi caydırmayı ve kstrmeyi marifet sayabilir mi? Bir girişimciyi kstrmekten ülkeye ne hayır gelebilir? Hadi bunun usulsüzlük ve yolsuzluklardan sakınıldığı için böyle olduğunu düşünelim. Öyleyse bunca zamandır girişimcilere çıkarılan bu engeller sayesinde ülkenin hiç yolsuzluk ve usulsüzlük yaşamamış olması gerekmez miydi? Bürokrasi sözde iyinin ve dürüstlüğün bekçisi olarak girişimcinin önüne engeller

koyduysa, yüz elli milyar dolara vardığı konuşulan yolsuzluk rakamlarını ve bunca kirlenmişliği nasıl açıklayacağız?”

“Girişimciye karşı sergilenen bu olumsuz tavrın bezdirici boyutlara varması üzerine, girişimcilerin çoğu pııyı pırtıyı toplayıp yurtdışına gitmeye, özellikle de komşu Balkan ülkelerindeki teşviklerin de cazibesıyla oralarda yatırımlar yapmaya başlıyorlar. Biz istihdam oluşturacak girişimci ortaya çıksın da yatırım yapsın diye Allah’a yalvarırken, kendi elimizle zaten kısıtlı olan sermaye sahiplerini kaçırıyoruz! Nereye kaçıyorlar! Bulgaristan’a, Yugoslavya’ya Polonya’ya, Macaristan’a ve Romanya’ya. Neden kaçıyorlar? Çünkü onlar bizim girişimcimizi kazanarak kendi insanlarını refah içinde yaşatmanın sırrını keşfettiler. Ne gibi kolaylıklar sağlıyorlar? Vergiden muaf tutuyorlar, ucuz enerji veriyorlar, ucuz bir iş gücü potansiyeli sağlıyorlar. Girişimciyi bürokratik engellerle canından bezdirmiyorlar. Peki bundan ne kazanıyorlar? Gayet basit: İşsiz vatandaşına iş imkanı yaratıyor. İş bulan vatandaş evlenebiliyor, yuva kurabiliyor. Eşya alabiliyor. Böylece ülkenin nakliyecisi kazanıyor, esnafı kazanıyor. Şimdi bu ülkelerde kaybeden var mı? Var; o ülkelerde Türkiye kaybediyor! Hem de kazanabilecekken kaybediyor. Kazancını başkalarının karı haline getiriyor. Eğer bir suçlu aramak gerekiyorsa, bürokratik zihniyeti hedef göstermekten başka ne yapabiliriz?”

“Tek kelimeyle güven! Yapay rüzgarlara açık piyasalardaki güvenden söz etmiyorum. Halkın genelinde bir güven duygusu oluşmaya başladı. Enflasyonun hedeflenen oranın altına düşmesi bile öncelikle halkın siyasi istikrar sayesinde kazandığı güvenin eseridir. Ama bu daha bir başlangıç. Güven duygusu çok nazenin bir duygudur. En küçük bir istikrarsızlık belirtisinde ortadan kaybolabilir; güvensizlik yeniden hortalayabilir.

Türkiye, on yıllık istikrarsızlık dönemine geri dönmemelidir. Aksi takdirde milletin devlete güveni, bir daha zor kazanılır derecede kaybedilebilir. Bir millet devletine güvenemezse yaşadığı toprak ona bir zindan gibi gelir. Nitekim görüyoruz, her iktisadi bunalım döneminde binlerce gencimiz ve insanımız büyükelçilikler önünde vize kuyruklarında geceler boyu beklemeye başlıyor. Binlerce beynimiz, bu şartlar yüzünden göçmüyor mu? Kaçınılmaz bir sonuçtur bu. İnsan doğduğu değil, doyduğu yeri vatan bilir. Devlet de milletine güvenecek. Güvenemediklerini eğiterek, sahip çıkarak, sorunlarını hallederek kazanacak. Ağaç sahiptikten kurur. Tabii amaç, meyve veren ağacı kazanmak istemekle ilgili... Yok sadece yeşillik içinse bütün bu çabalar, dağdaki ağaçlar, çamlar herkese yeter. Milletiyle kavgalı bir devlet ve devletine güvenmeyen bir milletle bu azgın rekabet çağında nasıl ayakta durabiliriz? İnsanları kitleler halinde hain ilan etmek ve onları tehlikeli görüp ürküntü uyandırmak devletin alacağı tavır olamaz. Devlet, sapla samanı birbirine karıştıramaz.”

Yılmaz Ulusoy’a göre, bu tür çelişkileri azaltma yönünde henüz ciddi bir toplum bilinci oluşmuş değil: “Bir yandan yabancı sermaye gelsin diye bol bol nutuk atıyor, etkili ve etkisiz kampanyalar düzenlemeye hevesleniyoruz, bir yandan da az önce değindiğim gibi var olan sınırlı sermayemizi komşu ülkelere adeta kovalıyoruz. Yabancı sermaye gelsin diye dünyalara davetiye gönderiyoruz ama yerli girişimciyi sabahtan akşama kadar falakaya yatırıyoruz! Kurunun yanında yaşı yakmaktan çekindiğimiz yok. Büyük gürültülerle operasyonlar yapıyoruz. Bunların çoğundan bir sonuç çıkmıyor. Büyük yolsuzlukları yapanların yanına kar kalıyor. Böylece bütün girişimciler peşin şekilde lanetlenmiş oluyor. Aslında bu, doğrudan yolsuzluğu teşvik gibi bir tutumdur! Tutuklamalar, kelepçeye götürmeler, karakollar, mahkemeler... Gazetelerde ve televizyonlarda peşin mahkumiyetler... Peki sonra? Tahliyeler, beraatlar... Devlet, suçluyu belirler ve cezasını verir. Oysa bizim yaptığımız önce karalamak, sonra aklamak! Yabancı dostlarımız bize soruyor: ‘Neler oluyor ülkenizde? Temiz eller efendim...’

Sonra da aklamalar başladığında gittiğimiz ülkelerde yine sorularla karşılaşyoruz:

'Ee, ne oldu?'

Vereceğimiz cevap yok.

Ne diyeceğiz? 'Biz de anlamadık' diyoruz, küçük düşüyoruz. Kendi ellerimizle ülkemizi küçük düşürüyoruz. Zaten gelmek için bin naz eden yabancı sermayeci, Türkiye'de yatırım yapmayı aklının köşesinden bile geçirmiyor. Bu tabloyu gören yabancı sermaye gelir mi? Ben soruyorum: Neden gelsin? Sopa yemeye mi? Bileklerine kelepçe taktırmaya mı? Serbest dolaşan gerçek yolsuzluk şampiyonlarıyla bir sayılıp lanetlenmeye mi?

"Ben demiyorum ki bu ülke kara para cenneti olsun, yolsuzluk yapanın yanında kalsın! Aksine vurguncunun, hortumcunun cezası öyle bir verilsin ki bir daha kimse böyle şeylere tevessül etmeyi aklının köşesinden bile geçiremesin. Kim çalıp çırpırsa dünyanın en karanlık hüccesine atılsın! Adalet olsun artık. Bu öyle bir adalet ki, babasını incir ağacının kuru dalına asacak ve oturup gölgesinde ağlayacak yargıçlarımız olsun. Lakin, eski Cumhurbaşkanımız Süleyman Demirel'in dediği gibi 'Hukukta intikam yoktur. Çünkü intikamda sınır yoktur. Lakin hukukta ceza vardır.' Hukuk siyasallaştırılmamalı ve bu nedenle birilerinden intikam alınmamalı. Böyle bir tavır, ülkeyi yüzlerce yıl geriye götürür. Bir işadami olarak, bir Türk olarak bunun ıstırabıyla kıvranıp duruyorum."

Yılmaz Ulusoy'a göre bu sorunun çözümü, en geniş anlamıyla güvende. "Bunun için de devlet bir an önce tüccarlığı bırakacak. Oysa hala ayakkabı üretiyor, içki üretiyor, şeker üretiyor, bez dokuyor, balık depoluyor, fındık ve çay topluyor, buğday alıyor, yem satıyor, kağıt, kalem ve defter yapıyor. Devlet ticaretten çekildiğinde göreceksiniz ki Türk özel girişimcisi daha hızlı büyüyecek ve daha hızlı koşacak. Korku üzerine temellenmiş bir ticaret ve sanayi yapısından beklenen büyüme gerçekleşebilir mi? Korku üzerine oturtulan ticaretimiz, sanayimiz nasıl büyüyecek ki? Korku, her zaman kaçıyı getirir. Kaçak, dalga dalga büyür. Kaçakların büyümesi sonucunda açıklar ve kara delikler de aynı oranda büyür. Ve kapatma derdine düştüğünüzde çok geç kalmış olabilirsiniz.!

Tahkim Yasası'nın çıkarılmasının ardından topluma faydalarının iyi anlatılmadığını düşünen Yılmaz Ulusoy'a göre, bu düzenleme tek başına çok şeyi değiştirmeye yeterli değil. Ancak bu yasa ile bağımsızlığımızın tehlikeye gireceği yolundaki kaygılara da katılmadığını vurguluyor: "Ben de diyorum ki sermaye gelsin de nasıl gelirse gelsin. Gelsin bu topraklarda yatırım yapsın. Toprağınızı alıp gidecek değil ya? Bizim işadamlarımızın dışarıda yatırımları yok mu? Romanya'nın sahibi mi oldular? Bayrağını mı değiştirebildiler? Ne yapabilirler ki? Hayır, yabancılar yeter ki para getirsinler ve yatırım yapsınlar, kazanan ülkemiz olur. Lakin, işin küreselleşme boyutu çok ayrı bir konu. Küreselleşmeyle ilgili düşüncelerimi ilgili bölümde okuyacaksınız."

## EVLATLARIMA VASIYETİM\*

*"Her sabah 'herkesi seveceğim' düşüncesiyle uyandım, her gün bunun çok zor olduğunu gördüm ama yılmadım. Böylece sevmediklerimin sayısını en aza indirebildim."*

### Hayatın Bana Öğrettikleri

"İnsanın bir ömür boyu alması gereken dersler vardır. Çalışmak, üretmek, öğrenmek, tecrübe kazanmak, sevgi, toplum ve aile yaşantısı, bağışlamak, insanlarla iyi ilişkiler kurmak, yaşlanmak ve ölüm gibi. Not defterime unutmamam gerekenleri yazarak ve ara sıra onları okuyarak üzerinde düşünüyorum. Bunlar nefsiime öğütlerimdir: Yapabileceklerini de yapamayacaklarını da kabullen. Kendini ve başkalarını affetmeyi öğren. Zamanını iyi kullan ve bir işe girişmek için asla geç kaldığını düşünme. Yüreğini paylaşabildiğin dostlarının kıymetini bil. Kendinle barışık ol.

İnsanlar önemsendiklerini hissetmek isterler. İnsanlara, karşılık beklemeden yerinde ve dozunda bu duyguyu yaşatmak sevgi kapılarını aralar. Yalnızlığı unutmak ve anlamlı bir hayat sürdürebilmek isteyen kişi, kendini insanları sevmeye ve çevresi için olumlu şeyler yapmaya adanmalıdır. İnsan bazen gördüğüne değil hissettiği şeye inanmalıdır. Bunun zamanını içimizdeki ses tayin eder. Başkalarının size güvenmesini istiyorsanız siz de onlara güvenebilmelisiniz. Maddiyata gerekenden fazla önem veriyoruz. Oysa maddiyat ruhumuzu, gönlümüzü doyurmuyor. Sevgi ve dostluk ilişkilerimizi çok hafife alabiliyoruz.

Hayatım boyunca, çok az insanın cahil olduğunun farkına varabildiğini gözlemledim. Bence gerçekten akıllı olan kişiler cehaletlerinin düzeyini idrak edebilenlerdir. Allah insanlara akıl gücünü bahsetmiştir. Rahmetli babamın bazı sözleri hala kulağımda çınlar. Derdi ki: 'Herkesi adaletli davran oğlum. Fakirliğe düşersen ölçülü ol, zenginliğe kavuşursan yine ölçülü ol.'

Adaletli davranmayan insanların iyi yönetici olmadıklarını gözledim. Sevilen insanların iyilik sahibi ve güzel ahlaklı kişiler olduklarını fark ettim.

---

\* Yılmaz Ulusoy'un Mehmet Soysal tarafından yazılan "Yılmayan Bir Adamın Öyküsü" (Medyatik Yayınları, 7. Baskı, 2005) adlı kitabından alınmıştır (s: 343 - 350).

Doğru olduklarına inandığım kişilere güvendim. Dostlarımla ilişkilerim yıllara yayılınca sevgimin arttığını fark ettim. Bir kusur işlediğimde gerçek dostlarımla uyarıları, beni daha büyük kusurlardan korudu.

Dünyada elde ettiklerime fazla sevinmedim çünkü dünya hayatı geçici. Kaybettiklerime üzülmedim çünkü çalışarak maddi ve manevi başka değerler kazandığıma inandım. Tüm insanlara sevgi beslemek için çaba gösterdim. İyi huy, yumuşaklık ve hoşgörülle barışa anahtar olabileceğimi unutmadım.

Çocuklarıma terbiye, iyi ahlak, doğruluk ve çalışmayı miras bırakmak için büyük gayret gösterdim. Bunu babamdan öğrendim. Rahmetli babam şöyle derdi: 'Akrabalarınıza yardım etmeyi unutmayın. Bu bir onurdur ve Allah sevgisine kapıdır.'

İnsanların üstün olanlarının, ilim ve akıl sahibi mümtaz kişiler olduklarını gördüm. Malımı harcarsam azalacağını, oysa bilimin harcandıkça çoğalacağını gördüm. Bilmediklerimi bilenlerden öğrenmeye çalıştım. Bildiklerimi bilmeyenlere öğretme çabasını sarf ettim.

Akıllı insanlardan faydalandım, sözlerini dikkatle dinledim. Dinlemeyi bilmenin büyük yararlarını gördüm.

Anne ve babama hep iyi ve saygılı davrandım. Şükürler olsun ki, çocuklarımla da bana ve annelerine iyi ve saygılı davranıyorlar. Saygı ettim, saygı biçiyorum. İyilik yapmakta tereddüt etmedim. Herkesle anlaşabilmek için çaba sarf ettim; bu bana huzur ve mutluluk verdi. Güler yüzlü olmanın güzellik olduğunu, düşmanlığı ortadan kaldırdığını, insanı başarıya yönlendirdiğini tecrübelerimle öğrendim.

Amaçlarıma ulaştığım anlar Allah'ın yüceliğine şükrettim. Yumuşak davranarak zorlukları yendim. Zekatımı her yıl verdim. Malımın bir kısmını hayır işleri için harcadım.

Kitapları çok sevdim, onlardan çok şey öğrendim, bilgilendim, teselli buldum, yaşama sevincimi çoğalttım. Hatalarımdan korkmadım, onlardan dersler çıkarmaya çalıştım. İnsanlara danıştım, hatalarımla bir kısmını böyle önledim.

En güzel davranışın insanlarla iyi geçinmek olduğunu ve iyi davranışların insana iç güzelliği kazandırdığını gördüm. Şükrettikçe ve sabrettikçe bana verilen nimetler çoğaldı. Allah'ı kalbimle sevdim, aklımla kabullendim, dilimle hep ona şükrettim. Yalnız ona sığındım, yalnız ona sırtımı dayadım.

Günahlarımdan arınmak için Allah'a çok dua ettim. Dualarla içim yumuşadı ve Allah bana güzel düşünceler verdi ve yol gösterdi.

İnsanları düzeltmeye çalışmadan önce kendimi düzeltmeye çalıştım. Tecrübelerime saygı duydum. Acı çektim ve ders aldım. Cömertliğin insana büyük mutluluk verdiğini gördüm. Cömertlikle dostlarımla çoğaldı, düşmanlarımla yola geldi. Cömert davranmakta ve hayır işlemekte acele ettim. Diğer tüm işlerimde ise aceleden uzak durdum.

Çok sıkıştığım ve darda kaldığım anlarda Allah'tan yardım istedim; dualarımla cevapsız kalmadım. Çok düşünmenin, düşündüklerimi tarafsızca değerlendirilmenin büyük yararını gördüm. Karar vermekte zorlandığım anlarda hep iç sesime kulak verdim, doğruyu buldum. Herhangi bir

tartışmadan haklı çıktığım zaman nefsimle mücadele etme gereğini öğrendim. Hatalarımdan ders almadığım zamanlar aynı hataların tekrar tekrar karşıma çıktığını gözlemledim.

Dua etmeyi asla unutmadım.

Olumlu düşünmenin büyük yararını gördüm. Kimi dostlarımı dinlerken onlardan yayılan pozitif enerjinin bana güç ve dinginlik verdiğini hissettim. Seçtiğim hedeflerin önce ülkeme, sonra aileme ve kendime hayırlı olmasını düşündüm.

Bir güzel sözü kulağıma küpe yaptım: 'Arının ağzına bal, kuyruğuna iğne verilmiştir. Neye talipsen onu alırsın.' Başkalarına yardım ettikçe, zaman zaman onların işlerini gördükçe, derdi olanlara zaman ayırdıkça, farkına varmadan kendime de yardım ettiğimi gördüm.

Ter dökmeden, çaba sarf etmeden, çalışmadan para kazanmadım. Önce çalıştım, didindim, sonra Allah'ın yardımı geldi. Cömert insanların verirken keyif aldığını gördüm. Karşılıksız, beklentisiz verdiler. Bu yüzden de endişe duymadılar. Çünkü beklentileri yoktu. Bunun doğruluğunu uygulayarak yaşadım."

"Her saban 'herkesi seveceğim' düşüncesiyle uyandım, her gün bunun çok zor olduğunu gördüm ama yılmadım. Böylece sevmediklerimin sayısını en aza indirebildim. Allah'ın yarattığı her varlıkta bir güzellik olduğuna inandım. Günlük yaşantımda zaman zaman durgun bir denizi, zaman zaman fırtınalı, dalgalı ve coşkun bir denizi yaşadım. Durgun denizde öğrendiklerimin fırtınalı denize kıyasla daha az olduğunu gördüm.

**Öğrendim ki:**

Kimseyi, sizi sevmeye zorlayamazsınız. Kendinizi sevicek insan yapabilirsiniz. Gerisini karşı tarafa bırakırsınız.

**Öğrendim ki:**

Güveni geliştirmek yıllar alıyor, yıkmak bir dakika.

**Öğrendim ki:**

Hayatta nelere sahip olduğun değil, bunu kiminle paylaştığın önemli.

**Öğrendim ki:**

Sevimlilik yaparak on beş dakika kazanmak mümkün. Ama sonrası için bir şeyler bilmek gerekiyor.

**Öğrendim ki:**

Kendini en iyilerle kıyaslamak değil, kendi en iyinle kıyaslamak sonuç getirir.

**Öğrendim ki:**

İnsanların başına ne geldiği değil, o durumda ne yaptıkları önemlidir.

**Öğrendim ki:**

Olmak istediğim insan olabilmem, çok vakit alıyor.

**Öğrendim ki:**

Karşılık vermek, düşünmekten çok daha basit.

**Öğrendim ki:**

Bütün sevdiklerinle iyi ayrılman gerek. Hangisi son görüşme olacak bilemiyorsun.

**Öğrendim ki:**

Sen tepkilerini kontrol edemezsen, tepkilerin hayatını kontrol eder.

**Öğrendim ki:**

Kahraman dediğimiz insanlar bir şeyler yapılması gerektiğinde, yapılması gerekeni şartlar ne olursa olsun yapanlardır.

**Öğrendim ki:**

Bazı insanlar sizi çok seviyor ama bunu nasıl göstereceğini bilemiyor.

**Öğrendim ki:**

Ne kadar ilgi ve ihtimam gösterseniz de bazıları hiç karşılık vermiyor.

**Öğrendim ki:**

Para, ucuz başarıdır.

**Öğrendim ki:**

Düştüğün anda, seni tekmeleyeceğini düşündüklerinden bazıları kaldırmak için el uzatır.

**Öğrendim ki:**

Her şartta kendisiyle dürüst kalanlar, daha uzun yol yürüyor:"

