

Dr. Yılmaz Argüden



Dünya vatandaşlığı ve farklılıkların yönetimi

Dünyanın bir bölgesindeki aşırı enerji kullanımı, küresel ısınma nedeniyle bir başka bölgesinde sellere yol açabiliyor. Afrika'da olduğu için önem verilmeyen bir hastalık, Amerika'da korkulu bir salgın haline gelebiliyor. "Bana dokunmayan yılan, bin yaşasın" anlayışı ile desteklenen bir terörist, zaman geliyor destekçisini vurabiliyor. Farklı inanç ve düşüncede olanların ezilmesi ve dışlanması, küresel barışı tehdit eden tepkilere yol açabiliyor. Bu gibi sorunların çözümü; uzayın ve okyanusların zenginliklerinin insanlık için kullanılması, insanlığın uzlaşa içinde birlikte hareket etmesiyle sağlanabilir. Dolayısıyla, **günlük hayatımızı ilgilendiren konular küresel bir nitelik kazandıkça, yönetim sistemlerimiz ve bakış açımız da küresel bir boyut kazanmalı.**

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, birçok dindeki "Tanrı herşeyi görür" anlayışının, "Küresel toplum herşeyi görür" şeklinde yansımaları getiriyor. CNN'de verilmeyen bilgi, El Cezire TV'de; orada bulunmayan bilgi, internet aracılığıyla anında geniş kitlelere ulaşıyor. Dolayısıyla, gerek kişisel, gerek kurumsal, gerekse toplumsal tutarsızlıklar sürdürülebilir olmaktan çıkıyor. İstese de istemesek de, teknolojik gelişmeler ve demokrasi anlayışıyla gelen düşünce özgürlüğü yönetimde şeffaflığı artırıyor. **Artan şeffaflık** ise toplumları, hem içe hem de dışa yönelik politikalarda **tutarlı olmaya yöneltiyor.**

Dünyanın en büyük ekonomik ve askeri gücüne sahip olan Amerika'nın yöneticileri aldıkları kararlar için sadece kendi vatandaşlarına karşı değil, aynı zamanda küresel vatandaşlara karşı da sorumlu olduklarını anlamak zorundalar. Ülkemizdeki yöneticiler ise Türkiye'nin uluslararası sorumlulukları için gösterdikleri duyarlılığı, devlet-vatandaş ilişkilerinde kendi vatandaşına karşı da göstermek zorunda olduklarını anlamalılar. İster oy hakkı, isterse ekonomik imkanları olduğu için **sadece güçlü olanın haklı olduğu anlayışını değiştirmeliyiz.** Kısacası ulus devletleri yönetenler, gelişmekte olan küresel toplum ve küresel vatan olgusunu kavrayarak iç ve dış politikalarında tutarlı olmaya özen göstermelidir.

Artan şeffaflık, kişi ve kurumları da davranışlarında tutarlı olmaya yöneltiyor. İyi yönetim, tutarlı davranışlarla karşılıklı güvenin oluşturulmasına dayanır. İyi yönetim, gerçek adalet duygusunun yansıtıldığı bir bilgelik gerektirir.

Küresel vatandaşlığın ön plana çıkmaya başladığı bir dünyada ne insan hakları, ne de demokrasi geleneksel anlamlarıyla sınırlı olarak algılanmıyor. Geleneksel olarak insan hakları, hiç kimsenin cins, renk, ırk, dil, din, sosyal sınıf ya da politik inançlarından ötürü ayrımcılığa uğramaması temel ilkesine dayanır. Demokrasi de genel olarak oy verme hakkı, düşüncesini ifade etme özgürlüğü ve benzeri haklarla tanımlanır.

Oysa artık insan hakları da, demokrasi de bunların ötesine geçiyor. Artık **esas olan, insanların geleceğini biçimlendirmede söz sahibi olması**, küresel karar alma süreçlerine katılabilesidir. Modern çağın insan hakları ve demokrasi kavramlarının içeriği budur. Yönetim kavramından, katılımı ve karşılıklı ifade eden “yönetişim” (governance) kavramına geçişin temelinde de bu dönüşüm vardır.

Böyle bir katılımcı yönetim anlayışının en önemli önkoşullarından biri de geniş kitlelerin, hayatlarını etkileyen gelişmelere ilgi duymaları, ilgi duymaları için bilgilenebilmeleri, bilgilenmeleri için de gerekli araçlara sahip olmalarıdır. Bunun için bilgi çağına dahil olmaları, bilgi teknolojilerine ulaşabilmeleri gerekir. Bunu gerçekleştirecek yolları bulmak, gerekli adımları atmak da küresel bir sorumluluktur. Tek tek ülkeleri aşan, bir bütün olarak uluslararası topluluğun üstlenmesi gereken bir sorumluluktur.

Bugün dünyada refah yaratılmasının aracı olan

beraberlerinde getiriyorlar. Dolayısıyla, eğer yetenekle ilgileniyorsak onların farklılıklarına da saygı duymalı, bu farklılıklara da hitap edebilmeliyiz.

Çeşitlilik yaratıcılığı artırır. Farklılıkları ve çeşitliliği iyi yönetebilmek, şirket birleşmelerini ve işbirliklerini başarılı kılmamanın önşartıdır.

Birleşmelerin ve ortaklıkların başarılı olmalarının önündeki en önemli engel “kültür farkı” olarak nitelendiriliyor. Kültürlerin, değişimin de durağanlığın da ardındaki gerçek güç olduğu doğrudur, ancak kültürlerin “verili değişmezler” olmadığını, “yaratıldıklarını” da unutmamak gerek. Ancak, kültürel direnişin bir kısmı yerleşik çıkarılardan ve teşvik yapılarından kaynaklanır. O halde, yeni teşvik yapıları kurmak ve ortaya çıkmış farklılıkları bir arada yönetmek, başka bir deyişle yeni bir kültür yaratmak, şirket üst kadrolarının görevidir.

Bu tema giderek yalnızca şirketlerimizi daha iyi yönetebilmemiz için değil, daha iyi işleyen bir “küresel



şirketlerin yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli iki sorun; yetenekli bireyleri cezbedebilmek ve birleşmeler, satın almalar, ortaklıklar kurma yoluyla sektörlerin yeniden yapılanmasını yönlendirebilmektir.

Yetenekli bireyleri cezbetmeye çalışırken, yaş gurupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet, etnisite ve cinsel tercih açılarından büyük farklılıklar barındıran guruplara ulaşabilmeliyiz. Pek çok ülke yetenekli insanları kuruluşlarına kazandırmayı olanaklı kılacak göç politikaları oluşturmak için yasalarını değiştiriyor. Ancak, bireyler yetenekleri ile birlikte bireysel geçmişlerini de

“yönetişim” sisteminin kurulabilmesi açısından da önem kazanıyor. Karşılıklı etkileşimlerin yansımasını bulduğu, katılımcılığı temel alan, tek sesliliği değil, çoksesliliği hedefleyen bu yeni yönetim anlayışı bu nedenle “yönetişim” olarak adlandırılıyor.

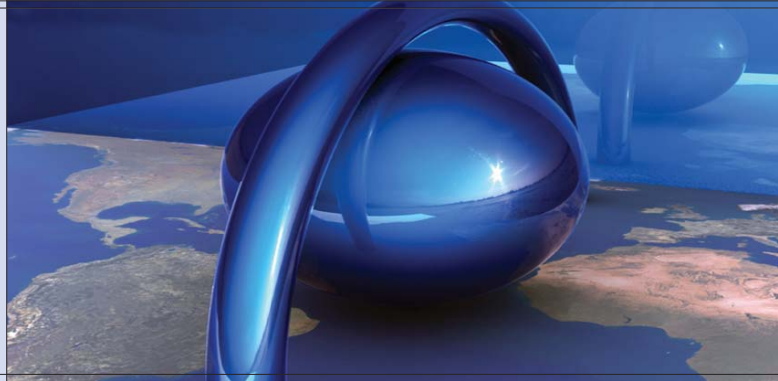
Küresel yönetim aslında sadece günümüzün değil, dünyanın farklı köşelerinden gelen insanların birbiriyle etkileşim içine girdiği dönemlerin de konusu. 500 yıl önce, dünyanın ilk uluslararası seyyahlarından, İspanyol kâşif Cabeza de Vaca İspanya Kralı’na yeni keşfedilen Amerika kıtasında yaşayan “garip” toplumların da

Avrupalılar kadar insan olduklarını, dolayısıyla onlara da aynı şekilde davranmak gerektiğini yazmıştı. Yazdıkları ona, insan hakları ve farklılıkların bir arada yönetimi konularında ilk kitaplardan birinin yazarı olma özelliğini kazandırdı. İnsan genlerinin haritasının çıkarıldığı, bilgi işlemede akıllara durgunluk veren hızlara erişildiği, bedava internet hizmeti sayesinde sıfır maliyetli iletişimin ufukta görüldüğü bu çağda dünya üzerinde yaşayan altı milyar insanın herbirinin “küresel yönetim” yapılarına katılma hakkını gündeme getirmek zorundayız.

Günümüzde bireylerin geleceklerini ortaklaşa çaba harcayarak biçimlendirme arzusu her zamankinden daha güçlü. İnsanların yeni yönetim biçimleri arayışları köklü değişiklikleri gündeme getiriyor. Çünkü ancak bu şekilde bireylerin ve gerek özel, gerekse kamu sektör kuruluşlarının farklı çıkarları birbiriyle uyumlu hale getirilebilir ve bunu sağlayacak karmaşık, interaktif

aynı anda yaşanıyor. Biri küreselleşme ise, diğeri de yerelleşme. Bu ikili gelişim çizgisi, bir yandan entegrasyon eğilimini, bir yandan da dışlama eğilimini içinde barındırıyor. Bu gelişme çizgisinin doğası gereği önümüzde iki önemli tehdit var. Bunlardan birincisi, etnik temizliğe varacak ölçüde yayılma eğilimi gösteren etnik, ulusal ya da dinsel temelli çatışmalar. Böylesi bir korkulu rüyayı sona erdirmek, demokrasi ve eşitlik ilkeleri temelinde yükselecek yeni yönetim yapılarının en başta gelen önceliklerinden olacaktır kuşkusuz. İnsanları coğrafi sınırlara, ortak atalara ve dinsel inançlara göre ayıran bu tehdidin yanı sıra bir de insanlara toplumsal konumlarına göre ayrımcılık uygulanması tehlikesi söz konusu. Bu bugünkü küreselleşme düzeyimize yol açan iletişim devriminin bir sonucu. Şu an dünyamızda en basit teknoloji de dahil olmak üzere bilgiye ulaşma konusunda ciddi bir eşitsizlik yaşanıyor. Dünyadaki her üç insandan birisi

İlk kez KalDer, Türkiye’de kuruluşlara yaşamın içinden “Kaliteyi kontrol etmeyin, üretin!” mesajını verdi. “Yaşamın içinden” diyorum, çünkü bunu soyut kuramsal bir önerme olarak değil, uluslararası uygulamaların, yaşanan deneylerin, somut uygulama alanlarının ışığında, pratik kazanımlarıyla birlikte ortaya koydu. KalDer, kaliteyi bir belge edinme yarışı olmaktan çıkarıp, yaşanması gereken bir yönetim anlayışı sınıfına taşıdı.



karar verme süreçleri oluşturulabilir. Yeni yönetim yapıları demek, yeni, değişken, geçici veya kalıcı ortaklıklar ve katılım kuralları henüz belirlenmemiş ağlar demektir.

Günümüzde serbest ticaretin ve çevrenin korunması, terörizmle ve uluslararası suç örgütleriyle savaş ya da fikri haklar gibi konular, uluslararası yönetim yapıları gerektiriyor. Artık insanlığın tümünü ilgilendiren sorunlarda, kimi önlemler ve güçler ulus devletlerin tekelinden çıkıyor, bu alanlarda mutlak egemenlik karşılıklı rızayla çok-katmanlı uluslararası yapılara kaydırılıyor. Avrupa Birliği bunun en güzel örneklerinden biri. Bu noktada da anahtar sorun kitlelerin bu çok katmanlı yönetim yapılarına dahil edilmeleridir.

Ancak bu arada önemli bir noktayı gözden ırak tutmamamız gerek. Günümüz dünyasında iki süreç

yani toplam iki milyar kişinin elektriği yok. 1990’ların başlarında toplam nüfusu 27 milyon olan Kanada’daki telefon sayısı Çin, Hindistan, Bangladeş, Mısır, Endonezya ve Nijerya’dakilerin toplamından fazlaydı.

Dünya nüfusunun bir bölümü, günümüzün iletişim toplumuna dahil olamıyor, onun dışında kalıyor. Çünkü yeterli altyapı ve yeterli eğitim yok. Bu durum, demokrasi ve eşitlik ilkeleri temelinde yükselecek yönetim yapılarının kurulmasının önünde ciddi bir engel oluşturuyor. İletişim toplumunda ekonomiden siyasete, kültürden sosyal yaşama çok geniş bir alanda her türlü alışveriş gerçek boyuttan sanal boyuta kayıyor. Yaşam tarzları, iş dünyası, ilişkilerin paylaşılmasında kökten değişikliklere gidilirken bu devrimi yakalayamayanlar sistemin gittikçe daha çok dışında kalıyorlar. Burada ürkütücü bir tehlikeyle karşı karşıyayız: Yoksa demokrasi ve eşitlik ilkeleri üzerinde kurulmuş etkin yönetim

sistemlerine yönelik umutların yerini, birbirine yabancılaşmış iki kutuplu bir dünya mı alacak? O halde şu gerçek bütün yalınlığıyla karşımıza çıkıyor: Bilginin ve iletişim araçlarının eşitlikçi bir paylaşımını başaramazsak insanlığı ayrımcılıktan, önyargıdan ve saldırganlıktan arınmış bir dünya hedefine taşıyamayız. Bu hedefe varabilmek için öncelikle çocuklarımıza neler öğreteceğimiz ve nasıl öğreteceğimiz konusunda bir reforma ihtiyacımız var. Bu da yetmez, küresel önceliklerimizi yeniden gözden geçirmeli ve geniş insan kitlelerinin dünya vatandaşı olarak eğitimini öncelikler listesinin başına koymalıyız.

Eğer bu gerçekleşmezse; bu kez insanlık, global ölçekte, eğitimlilerle cahiller arasındaki fay hattı tarafından sarsılacaktır. Bu sözünü ettiğimiz fay hattının jeolojik olandan farkı, yerkürenin değil, insanoğlunun en değerli sermayesinin, yani insan beyninin içinde olması. Bu

alıcı nokta. Tam da burada Toplam Kalite Yönetimi'nin mekanik bir kurallar toplamı değil, bir kültürel değişim programı olduğunu, Toplam Kalite Yönetimi'nin ruhunun eğitim olduğunu hatırlatmak gerekiyor.

Türkiye'de KalDer, Toplam Kalite Yönetimi'ni ülke çapında yaygınlaştırmak için Ulusal Kalite Hareketi'ni başlattığında, bu hareketin bir ulusal dönüşüm ve eğitim projesi olduğunu duyurmuştu. Eğitim Bakanlığı'mızın Ulusal Kalite Hareketi'ne katılmaya karar vererek Türkiye'de eğitimin yönetimi konusunda yapılacak reformlarda EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanmaya başlaması, bu nedenle çok önemli bir adım oldu. Bu, bugüne kadar kamu sektörü ile sivil toplum örgütleri arasında ülkemizde görülmuş en büyük işbirliği. Bu çabanın çocuklarımızın sorumluluklarının bilincinde global yurttaşlar olmalarına yardımcı olacağını umuyoruz. Ancak gene de kabul etmek gerekir ki, insanlarımızı eğitmek konusunda olsun, yönetim

Ülkelerin rekabet gücü ve refah düzeyi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar şu gerçeği ortaya koyuyor: Zenginliğin ve başarının formülü finans kaynaklarının yaratıcılığa, teknolojiye ve eğitime yönlendirilmesi ve Toplam Kalite Kültürü'nün toplumun her kesimi tarafından benimsenerek uygulanmasından geçiyor. KalDer'in Ulusal Kalite Hareketi de toplumun her kesiminde Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş örnekler oluşturmayı hedefliyor.



nedenle de hem gözlenmesi, hem de onarılması daha güç.

Bu nedenle kendimize şu soruları sormamız gerek: Geniş insan kitlelerini yeni, çok katmanlı yönetim yapılarına nasıl dahil edebiliriz? Altyapımız, daha önemlisi örneğin eğitim düzeyleri itibarıyla bireylerin alt yapısı böylesine bir katılım için yeterli mi? Eğer değilse bu kadar çok sayıda insan topluluklarını yönetim yapılarının dışında mı bırakacağız? Eğer yeterliyse, bu sürdürülebilir bir durum mu ve değerler sistemimize uygun düşüyor mu?

Gezegennemizde yaşayan altı milyar kişinin de insan olduğunu bize hatırlatacak yeni bir Cabeza de Vaca'ya mı ihtiyacımız var? Bütün bunların ışığında, tüm insanları yeni küresel yönetim yapılarına barışçı ve anlamlı bir şekilde katabilmek için kapsamlı bir uluslararası eğitim programına ihtiyacımız yok mu? Bu nedenle, eğitim sorunun gelip düğümlendiği can

yapılarımızı iyileştirmek konusuna olsun kat edilecek daha çok yolumuz var.

Eğer farklılıkları bir ayrımcılık unsuru olarak görmeyip, çeşitliliğin getirdiği zenginliği yönetim sistemlerimize katabilirse, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimizi geliştirmenin önemi de artacak. Bin yıllar içinde bu topraklarda yeşermiş uygarlıkların bekçisi olmaktan gurur duyan Türkiye'nin, farklılıkları bir arada yönetmenin hassas ayarlarına büyük katkılarda bulunabilecek bir tarihsel mirasa sahip olduğunu belirtmek isterim. Osmanlı ve Anadolu uygarlıklarına baktığımızda farklı dinlerin ve cemaatlerin yaşamın çeşitli alanlarında büyük ölçüde içiçe geçtiğini görüyoruz. Öyle ki, anne tarafından Bizans hanedanına mensup Selçuklu Sultanı II. İzzeddin Keykâvus'un, sarayında rahiplerle müslüman hocalar arasında teolojik tartışmalar yaptırdığını biliyoruz. Anadolu geleneğinde çok önemli

bir yeri olan tasavvuf felsefesi, hoşgörü ve ahenge dayanır. Yunus Emre, Hacı Bektaş Veli, Mevlana Celaleddin Rumi gibi büyük şair ve düşünürler farklılıkları bir zenginlik kaynağı olarak görmüşlerdir. Mevlana Celaleddin'in Konya yakınlarındaki bazı manastırları sık sık ziyaret ettiği, sohbetlerine katılanlar arasında muhtelif Hristiyan ve Yahudi cemaatlerinden kişilerin bulunduğu ve hatta İstanbul'dan bile rahiplerin onunla görüşmeye geldiği kayıtlara geçmiştir. 13. yüzyılda "Sen sana ne sanırsan/Ayrığa da – yani "öteki"ne de – onu san/ Dört kitabın manası/Budur eğer var ise" diye şiir söyleyen kişinin, büyük tasavvuf şairi ve düşünürü Yunus Emre olması bu nedenle bir tesadüf olamaz.

Nasıl ki, beden ile ruhun bir bütün meydana getirdiği ilkesine dayanan yeni alternatif tıp anlayışları kaynaklarını Doğu kültürlerinden alıyorsa, yönetim bilimindeki yeni düşünce arayışları da eski uygarlıkların

İnsan hakları ve demokrasiye gerçekten inanıyorsak, bu dünya üzerinde yaşayan tüm insanların bir "dünya vatandaşlığı" bilinciyle eğitimini, yetişmesini ve karar süreçlerine katılımını sağlamak için çalışmalıyız. İyi yönetimin sadece güçlülere değil, insanlığa hizmet etmek demek olduğunu anlamalıyız.

deneyimlerinden yararlanabilir. Örneğin, Anadolu'nun hoşgörü ve uyum için bir arada var olma geleneğini nedeniyle, Osmanlı siyasal düzeni 19. yüzyıl sonlarına kadar üst yönetiminde etnik ayrımcılığa rastlanmadı. Selçuklu ve Osmanlı İmparatorluğu'nun bu alandaki deneyiminde belirleyici olan, Batılı anlayıştan oldukça farklı bir "ben" ve "öteki" tarifi ve buna uygun özgün bir siyasal örgütlenme biçimiydi. "Millet" sistemi olarak anılan bu sistemde, farklı topluluklar kendi özerk yönetimlerine sahipti. Bu sistemde Hristiyanlar devletin en yüksek siyasi ve mali güvenilirlik gerektiren makamlarında görevlendirilebiliyorlar, hatta eski deyişle "nazır", yani bakan bile olabiliyorlardı.

Batı'da sermaye birikiminin belirli bir noktaya ulaşmasının ardından 19. yüzyılda gerek politik alanda gerekse düşünce dünyasında etnik kökenli ulus akımlarının güçlenmesi, Osmanlı topraklarında da

yansımalarını buldu. Etki ve tepki mekanizmasıyla ilerleyen süreç, yüzyıllardır sağlıklı bir şekilde işleyen bu özgün toplumsal yapılanmada gerilimlerin başgöstermesine, giderek derin acıların yaşanmasına yol açtı. Tarih dünyanın hiçbir yerinde düz bir çizgide ilerlemiyor. Bütün bu inişli çıkışlı ilerlemelere rağmen, farklılıkların bir arada yönetiminde göz kamaştırıcı örnekler sergileyen Anadolu toprakları, insanlığa çok zengin bir tarihsel miras sunmaktadır. Bu açıdan Türkiye'nin, Avrupa ve dünyada daha iyi yönetim yapıları kurulması sürecine önemli katkılarda bulunma potansiyeli taşıdığı kuşkusuzdur.

Bu nedenle, küresel dünyada başarının yolu, farklılıkların yönetim yapılarımıza dahil edilmesinden geçiyor. Gözlerimizi ve kucaklarımızı çeşitliliğin zenginliğine açmak ve bir arada gelişme tecrübesini yaşamış kültürlerin tarihinden ders almak, farklılıkların bir arada yönetimi konusundaki bilgi ve becerimize anlamlı katkılarda bulunacaktır.

Farklılıkların bir arada yönetimi, kendimizi yönetmek demektir. Farklılıkların bir arada yönetimi, kendimizi korkularımızdan kurtarmak, gözlerimizi ve yüreklerimizi yeni perspektiflere açmak ve "kendimizi ne sanıyorsak, karşımızdakini de o sanmak" demektir.

İnsan hakları ve demokrasiye gerçekten inanıyorsak, bu dünya üzerinde yaşayan tüm insanların bir "dünya vatandaşlığı" bilinciyle eğitimini, yetişmesini ve karar süreçlerine katılımını sağlamak için çalışmalıyız. İyi yönetimin sadece güçlülere değil, insanlığa hizmet etmek demek olduğunu anlamalıyız. Sürdürülebilir bir gelişme ve dünya barışı için aldığımız kararların başkalarını nasıl etkilediğini iyi anlamalı ve kendimizi bencillikten arındıracak bilgelik düzeyine erişmeliyiz.

Farklılıkların bir arada yönetimi konusunda bilgimizi artırmak sadece kendi kurumlarımızda daha iyi önderler olabilmeyi değil, aynı zamanda farklılıkların zenginliğinden faydalanarak kendimizi daha iyi anlayabilmeyi ve daha olgun bireyler haline gelebilmeyi sağlayacaktır.

Özetle küresel dünyada başarının yolu, farklılıkların iyi yönetilebilmesinden geçiyor. Türkiye Avrupa'nın zenginleşmesine yalnızca yeni çeşitlilik, çokseslilik boyutları ekleyerek değil, farklılıkların bir arada yönetimi konusundaki yüzyıllar sürmüş engin deneyimiyle de anlamlı katkılarda bulunabilir. ■



Dünyanın Güvendiği İstatistik Yazılımı **Minitab, 2007'den itibaren Türkiye'de.**

Veriyle karar verirken Minitab'e güvenen firmalardan bazıları:

3M
Bank of America
British Telecom
DaimlerChrysler
DuPont
Ford Motor Company
General Electric
General Motors
Hewlett-Packard
Honeywell International
LG
Motorola
Nokia
Samsung
Siemens
Toshiba

Lider 6 Sigma danışmanları

Dünyada onbinlerce firma ürünlerinin, hizmetlerinin ve süreçlerinin mükemmelliğinden emin olabilmek için Minitab'ı kullanıyor. Dünya'nın güvendiği Minitab'ın artık Türkiye'de de bir temsilcisi var.

- **Kapsamlı ve Kullanıcı dostu yazılım**
- **Dünya sınıfı eğitim hizmetleri**
- **Ücretsiz teknik destek**
- **Altı Sigma dünyasında rakipsiz**

Minitab 15 çıktı.

<http://www.spac.com.tr/soft/minitab.htm>

Minitab 
QUALITY. ANALYSIS. RESULTS.

SPAC Altı Sigma Danışmanlık

Teknokent Silikon Binası, No: 19 (06531) ODTÜ-ANKARA
Tel: (0312) 210 14 11 - 210 13 94 - 210 13 95
Faks: (0312) 210 14 79
www.spac.com.tr • minitab-turkey@spac.com.tr

TÜRKİYE DİSTRİBÜTÖRÜ

SPAC

ALTİ SİGMA DANIŞMANLIK