

TURGUT ÖZAL VE SÜLEYMAN DEMİREL'İN SİYASİ LİDERLİKLERİNİN BÜROKRASİ İLE İLİŞKİLER AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI *

Hakan İNEL

Özet

Turgut Özal ve Süleyman Demirel isimleri Türk siyasi hayatında önemli yere sahip olan siyasi liderlerdir. Turgut Özal'ın 12 Eylül askeri darbesinden sonra gelen ilk sivil başbakan olması ve Süleyman Demirel'in de yeni Türkiye'nin inşasında üstlendiği roller bu iki ismi Türk siyasi tarihi için önemli figürler haline getirmiştir. Özal ve Demirel halkın içinden gelmiş, halkı çok iyi tanıyan liderlerdi. Liderlik ve politikaları açısından Demirel köylülüğü, Özal ise şehirliliği temsil etmektedir. Her ikisi de bürokraside önemli görevler üstlenmiş ve bürokrasiyi iyi bilen liderlerdi. Demirel, bürokrasiyi büyüten bir organik devlet yönetimi anlayışını benimsemiştir. Özal'da ise bürokrasiyi küçülten mekanik, liberal bir yönetim anlayışı kendisini göstermiştir. Özal, devleti bir şirket yönetiyor gibi yönetirdi. Buna karşın devlet işlerini Demirel'in daha ciddiye aldığını söyleyebiliriz. Bu çalışmada Özal ve Demirel'in liderlik özelliklerinin bürokrasi ile ilişkiler yönünden karşılaştırmalı analizi yapılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Turgut Özal, Süleyman Demirel, Liderlik, Bürokrasi

* Bu çalışma, Hakan İnel tarafından 2014 yılında yazılan 'Turgut Özal ve Süleyman Demirel'in Siyasi Liderliklerinin Karşılaştırmalı Analizi' adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezinden derlenerek hazırlanmıştır.

ABSTRACT

Özal and Demirel are two most important political leaders in Turkish politics. TurgutÖzal's being the first civilian prime minister after a military coup on 12th of September 1980 and Demirel's role in re-construction process of new Turkey made them become important figures in the history of Turkish politics. Both of them were not from aristocratic families and so they knew the public very well. As far as their leaderships and policies are concerned, Demirel represented rural life and Ozal represented urban life. Both of them took part in bureaucracy and they were experienced about it. Demirel followed the notion in which bureaucracy expanded its role in an organic state. On the contrary Ozal limited bureaucracy to a mechanical and liberal notion of governing. Ozal governed the state as if he was running a company. On the other hand, Demirel took the affairs in the state more seriously. In this study, Ozal and Demirel are compared to each other in terms of their relations with bureaucracy.

Key Words: Turgut Özal, Süleyman Demirel, Leadership, Bureaucracy

GİRİŞ

Liderlik konusu, insanoğlunun var oluşundan beri hep önem arz etmiştir. İnsanlık, özellikle de insanların bir arada yaşamaları ve sosyal hayatın oluşmasıyla birlikte lider insanlarca şekillenmiştir. İnsanların belirli bir hedefe ulaşmak için ihtiyaç duyduğu birlikte hareket etme ihtiyacı hep lider insanlar tarafından fark edilmiş ve onların liderlik özellikleri sayesinde fertlerin ihtiyaçları karşılanarak arzuları da yerine getirilebilmiştir.

İnsanların hem kişisel hem de içinde buldukları toplumun menfaatlerinin gerçekleşmesi, birlikte hareket etmeleri gerekliliğini ortaya çıkarır. Bu birlikte hareket, lider insanların bir hedef ortaya koymasıyla olur. İnsanları belli bir hedef etrafında toplamak da, onların kişisel istek, ihtiyaç ve menfaatlerini bilen ve onları belli bir grup etrafında toplayıp güç, istek ve cesaretlerini arttıran liderler sayesinde gerçekleşir.¹

Tarih sahnesinde yer alan topluluklara bakıldığında lider insanların onlar için önemini fark etmek hiç de zor olmayacaktır. Kimi zaman bir lider tarihte o topluluğa çağ atlatmış, kimi zaman da topluluklar liderlerinin yanlış hamleleriyle birlikte sonu gelmez hüsrana düşmüş ve tarih sahnesinden çekilmişlerdir. Bu yüzden liderlik, üzerinde en çok çalışma yapılan konulardan birisi olmuştur. Hatta sosyal bilimlerde hemen hemen her alanda liderlikle ilgili çalışmalar yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir. Tarih, felsefe, psikoloji, sosyoloji, siyaset ve benzeri birçok alanda liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Kişisel gelişimcilerin bile ciddi bir uğraşı alanı olmuştur liderlik ve bu alanda yapılan seminerler, kurslar insanların hep ilgisini çekmiştir.

Türkiye’de de bunun örnekleri görülmektedir. Mercek yakın tarihe tutulduğunda da lider özellikleriyle öne çıkmış bazı isimler dikkat çekmektedir. Bu çalışmada ülke tarihinde hiç kimsenin inkâr edemeyeceği iki siyasi lider kişilik olan Turgut Özal ve Süleyman Demirel’in siyasi liderlik özelliklerinin bürokrasi ile ilişkiler yönünden karşılaştırması yapılacaktır. Bu kapsamda öncelikle literatürdeki çeşitli liderlik tanımları verildikten sonra liderlik, siyasi liderlik ve bürokrasi kavramları üzerinde durulacaktır.

Birçok ülkede siyasetin en önemli unsuru olarak siyasi liderlerin aldıkları kararlar ve uygulamalar öne çıkmıştır. Hatta Türkiye özelinde, demokrasi kavramını *siyasi lider*

¹ Erol, E. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, s. 411.

demokrasisi olarak da tanımlayan uzmanlar olmuştur.² Siyasi liderlerin ülke yönetiminde neredeyse tek başlarına aldıkları kararlarla baskın roller üstlenmesi, bu kavramın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Çünkü Türkiye’de siyasi liderler kimi zaman söyledikleri birkaç cümle ile kimi zaman aldıkları ani kararlarla ülke gündemini hep alt üst etmişlerdir.

Cumhuriyet sonrası Türk siyasi tarihinin tartışmasız en önemli birkaç isminden ikisi Turgut Özal ve Süleyman Demirel’dir. Her fırsatta “*21.asır Türk asrı olacaktır*” diyen ve hayatını buna adayan, en yalın ifadeyle *reformcu* denilebilecek Özal’ı tanımak aslında bu milletin uluslararası arenada varoluş mücadelesine şahit olmakla eşdeğerdir. Bunun yanında bugün bile hala herhangi bir devlet meselesinde *acaba ne düşünür?* diye fikirleri merak edilen, sözleri manşetleri süsleyebilen bir lider olan Demirel üzerinde de birçok araştırmalar yapılmış, çok çeşitli tezlere konu olmuş ve olmaya da devam edecektir. Bunlardan dolayı bu iki liderin hayatından özetle bahsedilip siyasetle tanışmalarına kısaca değinildikten sonra, çalışmanın ana hedefini oluşturan, bu iki liderin bürokrasi ile ilişkilerine göz atılacak ve bu husustaki veriler kapsamında karşılaştırılması yapılmaya çalışılacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE: LİDERLİK, LİDERLİK ÖZELLİKLERİ, SİYASİ LİDERLİK VE BÜROKRASİ KAVRAMLARI

1.1.LİDERLİK

Merkezinde insan olan liderlik kavramı sosyal bilimlerin birçok alanında ilgi konusu olmuştur. Birçok alanda üzerinde araştırma yapılması, liderliğe çok çeşitli bakış açıları kazandırmış ve her alandaki araştırmacılar kendilerine göre liderlik yorumlamaları yapmışlardır.

Topluluğun olduğu yerde liderler olmuş ve her topluluk liderler tarafından yönlendirilmişlerdir. İlerleyen kısımlarda görüleceği üzere liderler, bulunduğu topluluk içinde, mevcut kimi özellikleriyle öne çıkan ve bu topluluğu belli bir hedefe yönlendirmek için onları ikna edebilen kişiler olmuşlardır. Bu en genel ifadeye birçok araştırmacı farklı yönlerden ilaveler yapmış ve liderlik kavramına çeşitli açılımlar getirmişlerdir. Örneğin; Başaran³, liderliği bir *etkileme sanatı* olarak görmektedir. Başaran’a göre bir liderin toplumu

² Heper, M. , Sayarı, S. (2008). *Türkiye’de Liderler ve Demokrasi*, İstanbul: Kitap Yayınevi, s.5.

³ Başaran, İ. E.(1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*(1.Basım), Ankara: Kadioğlu Matbaası, s.99.

etkilemesi ve bu etkisinin de sürekliliği toplumla lider arasındaki bir *ruhsal sözleşmeye* dayanmaktadır ve bu ruhsal sözleşmeyi etkinin devamı için elzem görmektedir. Başkalarını etkilemenin diğerlerinin hayal olarak gördüklerinin gerçekleştirilmesi ile olabileceğini düşünenler de liderliği *hayalleri uygulama kabiliyeti* olarak ifade etmişlerdir.⁴ O halde kısaca lider, başkalarını etkileme gücü olan kimsedir.⁵

Tolan⁶ liderliği, *insanları belirli amaçlar etrafında toplayıp bu amaçların gerçekleştirilmesi için onları etkileyerek harekete geçirmek bilgisi ve kabiliyeti*, olarak tanımlamıştır. Liderlik, öncülük etme, yol gösterme, harekete geçirme, ekip ruhu oluşturma, birleştirici, motive edici, etkileyici ve yapılanlarla iz bırakabilme sürecidir.⁷

Herkes liderliğe kendi bakış açısıyla bakmış olsa da tanımların birleştiği ortak noktada liderin etrafındakileri etkilemesi ve onları herhangi bir baskı uygulamadan yani gönüllü olarak harekete geçirebilmesi kabiliyeti öne çıkmaktadır. Bu tanımlamalar lideri herhangi bir yöneticiden ayırmaktadır. Yönetici belirli kurallar çerçevesinde belirli bir görevlendirmeye ve ya seçimle kıymet kazanmış kimse olmasına rağmen liderde bu süreç fitri bir şekilde ortaya çıkmakta ve insanlar lider etrafında bir halka oluşturmaktadır.

a. LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Liderlik tanımlarında görüldüğü gibi lider, insanları etkileyen ve onları gönüllü olarak harekete geçiren kişidir. Bir insanın diğerlerini etkileyip harekete geçirebilmesi onda bulunan bir dizi özelliğinin sonucu olarak ifade edilebilir. Yani aslında liderlik bir sonuçtur. Bu durumda bir liderde bulunan ve ya bulunması gereken özellikler tespit edildiğinde karşımıza lider çıkacaktır. Bu konuda oldukça fazla araştırma yapılmış ve her bir araştırmacı, lider özelliklerine bir katkıda bulunmaya çalışmıştır. Liderliği özellikler üzerinden inceleyen bu yaklaşım, liderlik çalışmaları ilk olarak bu alanda yapıldığı için *geleneksel* yaklaşım olarak da bilinir. Yani liderlik çalışmaları, liderin öncelikle kişilik özellikleri üzerinden

⁴ Afkhami, M. , Eisenberg, A. , Vaziri, H.(2007). *Kadınlar İçin Liderlik Eğitimi El kitabı* (Z. Şişman, Çev.), İstanbul: Kadın Emegini Değerlendirme Vakfı, s.17.

⁵ İbicioğlu, H.(1998). *Türk Aile Sistemi Normlarının Üniversitede Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetişip Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama*, Isparta: SDÜ İİB , s.3.

⁶ Tolan, B. (1991). *Toplum Bilimlerine Giriş*, Ankara: Feryal Matbaacılık, s.424.

⁷ Güney, S.(2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık, s.36.

incelenmiştir.⁸ Zaleznik'e⁹ göre grup üyeleri farklı nitelikleri yönünden incelendiğinde lideri bulmak zor olmayacaktır.

Koçel¹⁰ liderlik sürecini, *lider, takipçiler ve şartlar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç* olarak adlandırmıştır. Bu konu üzerinde yapılan araştırmalarda ilk olarak üzerinde durulan nitelik, liderin sahip olduğu özellikleri ile grup üyelerinden farklı olduğudur.

Ayrıca yapılan araştırmalarla, liderlerin kendilerini takip edenlere göre üstün nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Daha zeki olması
- Takip edilenlerle iletişim ve ilişkilerinin aksamaması,
- Daha yeterli olması
- Ortak amaçlarla daha fazla ilgili olması ve motive olması
- Ortak amaçlar ve izleyenlerin gücü ile ilgili daha iyi bir değerlendirme yapabilmesi.

Lider bu beş durumdaki üstünlüğü ile diğerleri tarafından benimsenir. Bu üstünlüğün zaafa uğraması ve ya ortak hedefler istikametinde kullanılamaması liderin kabul edilebilirliğini azaltacaktır. Tabi ki bunun tersi de doğrudur ve lider bu özelliklerini etkili kullanabildikçe kabul edilirliliği artacak ve daha etkili hale gelecektir.¹¹

Bir başka kaynakta örgüt liderinin niteliklerine zekâ, sosyal olgunluk, kalıtımsal motivasyon, insan ilişkileri bağlamında bakılmıştır.¹² Yani liderler diğerlerinden daha zeki insanlardır, kendine güvenen, heyecanını kontrol edebilen, başarı ve yenilgi durumlarına hazırlıklı, çevresiyle uyum kurabilen kişilerdir. Başarılar onu motive etmekte ve ayrıca bir ödüle ihtiyaç duymadan başarıdan başarıya koşmaktadır ve tüm bunları yaparken çevresiyle

⁸ Wright, P. (1996). Managerial Leadership, *Mackays of ChathanPub.*, Kent, s.34

⁹ Zaleznik, A. (1992). Managers and Leaders; Are They Different, *Harvard Busines Review*, Mart- Nisan, s.126-132.

¹⁰ Koçel, T.(2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, s.575.

¹¹ Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, , s. 62-62

¹² Yalçın, A.S.(1999). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım, s.202.

iletişiminde hiçbir sıkıntı yaşamamakta çünkü işlerin insan faktörüne bağlı oluşunu aklından çıkarmamaktadır.

Liderler, enerjisi, girişimciliği, özgür düşüncesi, adalet anlayışı, diğerlerine yardım etme isteği gibi düşünceleriyle bu konularını elde etmiş ve ayrıcalıklı bir konuma yükselmişlerdir.¹³ Zaleznik¹⁴ de kişisel enerji üzerinde durmuş ve liderlerin ortak amaca ulaşma konusunda böylelikle etkin olduğunu ve liderlerin fertleri bu enerji ile harekete geçirebildiğini söylemiştir.

Ayrıca bir liderde olması gereken nitelikleri, liderliğin temel taşları olarak adlandıran Güney¹⁵ takipçiler arasında ayrımcılık yapmama, iletişimci olma, amaç ve hedefler belirleme, demokratik ve eşitlikçi olma, yönetsel bazda duyarlı ve seçici olma, insani değerlere bağlı olma, sabırlı ve kararlı olma, ekip çalışmasına önem verme gibi özelliklere vurgu yapmıştır.

b. SİYASİ LİDERLİK

George ve Bennett'in¹⁶ de belirttiği gibi siyaset bilimi araştırmaları genellikle problemleri olarak kabul edilirler. Siyaset biliminin bu problemleri alanında ilk göze çarpan konu ise siyasi *liderlik* konusudur. Liderlik konusu her devlet tipi için oldukça önemli bir konudur. Bundan dolayıdır ki güçlü bir siyasi liderliğin devleti başarıya götüreceğine ve tam tersi bir durumda da yani zayıf bir siyasi liderliğin ise devleti başarısızlığa sürükleyeceğine inanılmaktadır.¹⁷

Siyasi liderliğin literatürde birçok tanımı yapılmıştır fakat bu tanımlarda en çok dikkat çeken özellik siyasi liderliğin çok boyutlu bir *fenomen(multidimensional phenomenon)* olduğu gerçeğidir.¹⁸ Bu ise King¹⁹ ve Greenstein'in²⁰ de belirttiği gibi *siyasi*

¹³ Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İ.İ.E.Ya.,Ya. No:125, s.392.

¹⁴ Zaleznik, *a.g.m.*, s.126-132.

¹⁵ Güney, *a.g.e.*, s.37-38

¹⁶ George, A L. and Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Cambridge MA: MIT Press.

¹⁷ Masciulli, J., Molchanov, M. A., & Knight, W. A.(2009). *Political Leadership in Context*. The Ashgate Research Companion to Political Leadership, Farnham: Ashgate,p3

¹⁸ J.Masciulli, M. A., Molchanov, & W. A., Knight,*a.g.m*, p. 4.

¹⁹ King, A. (2002). *Leaders' Personalities and the Outcomes of Democratic Elections*, New York: Oxford University Press

²⁰ Greenstein, F. (2004). *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to George W. Bush*, Princeton NJ: Princeton University Press.

liderlik seçim sonuçları gibi somut getirileri olan çok nedenselli bir sürecin sadece bir parçasıdır. Bu genel ifadeden sonra siyasi liderlikle ilgili yapılabilecek bir genelleme de siyasi liderliğin her zaman sosyal hayattaki liderliğin bir alt ünitesi olduğu gerçeğidir.²¹ Başka bir ifadeyle; siyasi liderlik sosyal hayattaki liderlikle ölçülmektedir. Bundan dolayıdır ki sosyal hayatta iyi bir lider olamayan bir bireyin siyasi anlamda iyi bir lider olması söz konusu olamamaktadır. Hatta Grint²² gibi bazı akademisyenler sosyal liderliğe bir bütün, siyasi liderliğe ise parçanın parçası olarak bakmaktadırlar. Dolayısıyla siyasi liderlik sosyal liderlik evrensel kümesinde sadece bir kesim kümesi konumundadır. Fakat siyasi liderlikte söz konusu ülke veya bir grubun kaderi olunca, bir siyasi liderliğin; askeri, hukuki, dini ve ideolojik liderliklerle de bir kesişiminin olması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.²³

Sonuç olarak bakıldığında siyasi liderliğin sadece bir partinin genel başkanı veya bir grubun başkanı/lideri olmakla mümkün olamayacağı görülmektedir. Lider klasik ifadeyle *lead* yani yönlendirmek kelimesinden türemiş²⁴ olsa da insanları yönlendirebilmek için belli vasıfların lider olarak ortaya çıkan bireyler olması gerekmektedir. Çünkü liderlik uzun soluklu bir maratondur. Bundan dolayıdır ki toplumlar ve topluluklar arkasından gidecekleri liderde kendilerinden aşkın özellikler görmek isterler.

Siyasi lider, siyasal topluluğun başında bulunarak, söz konusu topluluğu amaçları yönünde kanalize eden, üyelerin bireysel amaçlarıyla topluluk amaçlarını koordineli hale getiren ve üyelerde ortak bir bilinç oluşturarak siyasal topluluğu yükseltme çabası içerisinde olan kişidir.²⁵ Liderlerin siyaset süreci içerisindeki belirleyiciliği sadece Türkiye için değil, birçok ülke için de söz konusudur. Artık siyasetin temel aktörü siyasal partiler değil liderlerdir ve söz konusu bu gerçek siyasal sistemden bağımsızdır.²⁶ Siyasal iletişimin odağında genel olarak siyasal liderler bulunur. Siyasal liderlik, siyaset kurumunun ve siyasal iletişimin en merkezi konumunda yer almaktadır. Gerçekten siyasal iletişim bağlamında doğru konumlandırılmış bir lider, bir partiye seçim kazandırabilir; elbette ki yanlış

²¹ Nye, J.J. (2008). *The Powers to Lead*, New York: Oxford University Press. Peele, G. (2005). Leadership and Politics: A Case for a Closer Relationship?, *Leadership*, 1, 2, 187–204

²² Grint, K.(2005). *Leadership: Limits and Possibilities*, New York: Macmillan.

²³ Wildavsky, A. (2006). *Cultural Analysis*, ed. Brendon Swedlow, Dennis Coyle, Richard Ellis, Robert Kagan and Austin Ranney, New Brunswick: Transaction.

²⁴ Adair J.(2005). Kışkırtıcı Liderlik-Inspiring Leadership(Çev. P. Ozaner), Ankara: Alteo Yayıncılık.s. 66.

²⁵ Arklan, Ü.(2006). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 16, Konya, s. 48.

²⁶ Yıldız, N. (2002). *Liderler, İmajlar, Medya*, Ankara:Phoenix Yayınevi, , s. 81.

konumlandırılmış bir lider de seçim kaybettirir. Lidere rağmen seçim kaybedilebilir ama lidere rağmen seçim kazanmak ise zordur.²⁷

c. BÜROKRASİ

Sözlük anlamıyla bürokrasi, memurların yönetimi olarak basitçe ifade edilebilse de günlük kullanım dilinde kırtasiyecilik anlamında anlamsız idari usuller olarak ifade edilen biraz aşağılayıcı bir kelimedir. Sosyal bilimlerde kelime devletin idari aygıtı ve rasyonel bir örgütlenme biçimi olarak tanımlanır ve burada bürokrat denilen kişiler seçimle gelmemiş kamu görevlileri ve devlet memurlarıdır.²⁸ Eren, bu kelimeyi daha pozitif olarak, bilimsel ve ideal bir niteliğe sahip oluşuyla ele alıp bir yönetim için rasyonel amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulmasını sağlayan düzenlemeler bütünü şeklinde ifade etmiştir.²⁹

Bürokratik yönetiminin rasyonel olarak ifade edilmesinin nedeni onun bilgi temeline dayalı denetim anlamında işlemesidir. Ancak söz konusu bilgi, yönetimi olağanüstü güçlü hale getirecek sonuçlar doğurması ve bunu kullananlar için de teknik bilgilerini arttırarak bu güçlerini daha da arttırma eğilimine yöneltmesi açısından eleştirilebilir bulunmaktadır.³⁰ Bu yanı sıra da birçok demokratik ülkede, bürokrasinin siyasi iradeden daha etkili ve güçlü bir konumda olduğuna dair değerlendirmeler yapılarak, hükümet etme işinin tamamen memurların elinde olduğu bir yönetim biçimi haline geldiği ifade edilmektedir.³¹

Bütün toplumlarda kararları alan, uygulayan ve toplumu yöneten daima küçük bir azınlık olup toplumun geri kalan kısmının yani çoğunluğun da bu azınlık tarafından yönetilen kitleler olduğu ifade edilmiş ve bu yönüyle de hangi yönetim tipi olursa olsun aslında toplumların oligarşik bir yapılanma ile yönetildiği üzerinde durulmuştur³² ki bunun çekirdeğinde bürokrasi vardır. Siyaset bilminde yukarıda ifade edilmeye çalışılan “elit” ve “kitle” kavramlarını ilk defa sistemleştiren Mosca olsa da Mosca’dan etkilenip bunu geliştirerek “yönetici sınıf” kavramını sosyolojik bir temele oturtmaya çalışan İtalyan

²⁷ Diker, H.Ü.(2007). “Siyasal Liderlik”, <http://siyasal.org/content/view/608/80/>.

²⁸ Heywood, A. (2015). *Siyaset*, Ankara: Adres Yayıncılık, s.453.

²⁹ Eren, a.g.e., s.19

³⁰ AYDIN, N. (2012). WEBERYEN BÜROKRASİDE LİYAKAT VE TÜRK KAMU BÜROKRASİSİNDEN BİR KESİT: ‘Siyasetin Bürokrasi İronisi’. *Sayıştay Dergisi*, 85, 51-67.

³¹ Eryılmaz, a.g.e., s.14-15

³² Kapani, M., (2014). *Politika Bilimine Giriş*, Ankara: Bilgi Yayınevi, s.123.

sosyolog Alfredo Pareto olmuştur. Pareto elit kavramını ayrıntısıyla tanımladıktan sonra toplumların “elit” ve elit olmayan” şeklinde ikiye ayrıldığını ancak elit tabakasının da kendi içinde “yönetici elit” ve yönetici olmayan elit” olarak ifade edildiğini söylemiştir.³³ Bürokrasi içerisinde görev alan memurlar da siyasi kişi ve kurumlarla ilişkileri ve etkinliğine göre bu tanımlamaların çeşitli kısımlarında görünebilmektedirler.

2. TURGUT ÖZAL'IN HAYATI VE BÜROKRASI İLE İLİŞKİLERİ

2.1. TURGUT ÖZAL VE HAYATI

Turgut Özal ismi Türkiye’de genellikle Atatürk’ten sonra ikinci reformist olarak anılmaktadır. Atatürk’ün yıkıntılar arasında Türkiye Cumhuriyeti Devleti’ni kurması ile Turgut Özal’ın oturmamış bir demokrasi ve ekonomiye sahip olan Türkiye Cumhuriyeti’ni yeniden ihya etmesi arasında sürekli bir benzerlik bağı kurulmaktadır. Bundan dolayıdır ki pek çok akademisyen ve gözlemcinin kabulüyle gerçekleştirdiği bu yeniden yapılanma ve reformlar dolayısıyla Özal, Atatürk’ten sonra Türkiye’nin 20. yüzyıldaki en büyük ve en önemli devlet adamı olarak anılmıştır.³⁴ Türk milletinin unutamadığı ve kendisine çok şey borçlu olduğu Turgut Özal’ın hayat hikâyesi cumhurbaşkanlığı resmi internet sitesinde şu şekilde anlatılmaktadır:³⁵

“1927 yılında Malatya’da doğdu. 1950 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Elektrik Mühendisliği bölümünü bitirdi. Elektrik İşleri Etüt İdaresinde görevlendirildi. 1952 yılında mühendislik ekonomisi alanında uzmanlık eğitimi için ABD’ye gönderildi. Türkiye’ye döndükten sonra Elektrik İşleri Etüt İdaresi Genel Müdür Yardımcılığı’na atandı. 1961–1962 yıllarında askerlik hizmetini Millî Savunma Bakanlığı Bilimsel Danışma Kurulu üyesi olarak yaptı ve Devlet Planlama Teşkilatı’nın kurulmasına katkıda bulundu. Bu sırada, Ortadoğu Teknik Üniversitesi’nde ders verdi. Bir süre Başbakanlık Teknik Uzmanlar Kurulu Üyesi olarak çalıştı ve 1967–1971 yıllarında Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı görevini yürüttü. Ayrıca

³³ Kapani, a.g.e., s.124-128.

³⁴ Ataman, M. (2000). Özalizm: Türkiye’de Yeniden Yapılanma Teşebbüsü,” *Liberal Düşünce*, C.5, S. 19, ss. 53-63.

³⁵ http://www.tccb.gov.tr/sayfa/cumhurbaskanlarimiz/turgut_ozal/

Ekonomik Koordinasyon Kurulu, Para ve Kredi Kurulu, RCD Koordinasyon Kurulu ve AET Koordinasyon Kurulu başkanlıklarında bulundu. 1971–1973 yıllarında Dünya Bankası'nda danışman olarak görev yaptı. Türkiye'ye döndükten sonra çeşitli sınaî kuruluşlarında çalıştı ve 1979 yılı sonlarına doğru Başbakanlık Müsteşarı olarak atandı. Aynı dönemde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı görevini de vekâleten yürüttü. Türkiye ekonomisini liberalleştirmeyi hedefleyen ve 24 Ocak Kararları olarak bilinen geniş çaplı programın hazırlanmasında önemli rol oynadı.¹² Eylül 1980 askeri müdahalesinden sonra kurulan hükümete ekonomik işlerden sorumlu Başbakan Yardımcısı olarak atandı. 1982 yılında bu görevinden istifa etti. 1983 yılında Anavatan Partisi'ni kurdu ve aynı yıl yapılan genel seçimlerde partisinin birinci gelmesi üzerine hükümeti kurmakla görevlendirildi ve Türkiye Cumhuriyeti'nin 19. Başbakanı oldu. 1987 seçimleri sonrasında tekrar hükümet kurdu ve başbakan olarak görev yaptı. 31 Ekim 1989'da Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından Türkiye Cumhuriyeti'nin sekizinci cumhurbaşkanı olarak seçilen Özal 9 Kasım 1989 günü bu görevine başladı. 17 Nisan 1993 günü geçirdiği bir rahatsızlık sonucu görevi sırasında vefat etti. 1954'te Semra Hanım'la evlenen Turgut Özal'ın üç çocuğu bulunuyordu.”

Turgut Özal, babasının memuriyeti dolayısıyla Bilecik'in Söğüt ilçesinde başladığı ilköğrenimini Silifke ilçesinde, Silifke ilçesinde başladığı ortaokulu Mardin'de, Konya'da başladığı liseyi Kayseri'de bitirdi. Yükseköğrenimini İstanbul Teknik Üniversitesi'nde tamamladı.³⁶ Bütün bu öğrenim hayatı, ülkenin değişik yörelerinden tecrübeler edinmesini sağlamış, halkı çok iyi tanımış, halkın nelere ihtiyacının olduğunu gayet iyi bilerek siyasi hayatına başlamasında avantajlı duruma gelmesini sağlamıştır.

Özal, aktif politik hayatına, 1977 yılı seçimlerinde Necmettin Erbakan'ın genel başkanı olduğu Milli Selamet Partisi'nin İzmir adayı olarak adım atmış, fakat seçimleri kazanamamıştır. Daha sonraki politik kariyerinin geri kalanında da İslami kesimle bağlarını hiç koparmamış olmakla birlikte ekonomik politikalar anlamında Milli Selamet Partisi'nin

³⁶ Binark, İ. (2008), *Turgut Özal Hayatı ve Eserleri*, Ankara: Turgut Özal Düşünce ve Hamle Derneği Yayınları, s. 47.

politikalarının çok dışında bir çizginin temsilcisi olmuştur.³⁷ Özal politik kariyerinde asıl yükselişi 12 Eylül 1980 sonrasında darbe hükümetinde aldığı görev sonucunda olmuştur. 1980-1982 yılları arasında Bülent Ulusu Hükümeti'nde Ekonomik İşlerden Sorumlu Başbakan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 22 Haziran 1982 tarihinde patlak veren ve kamuoyunda büyük tepki toplayan “Banker Skandalı”ndan sonra bu görevinden istifa etmek zorunda kalmıştır. Özal bu tarihten sonra politik hayatına 20 Mayıs 1983 tarihinde kurduğu Anavatan Partisi'nin lideri olarak devam etmiştir. Milli Güvenlik Kurulu'nun 1 Kasım 1980 tarihinde “demokratikleşme programı” olarak adlandırılabilir bildiriye dayanarak açıkladığı “demokrasi takvimi”ne göre, 1983 yılında da genel seçim olacağı kararı verilmiştir. Sadece üç partinin katılmasına izin verilen 6 Kasım 1983 genel seçimlerinden (Turgut Sunalp'ın sağ-devletçi Milliyetçi Demokrasi Partisi, Necdet Calp'in sol-devletçi Halkçı Parti ve yeni bir oluşum olarak sunulan Anavatan Partisi) Anavatan Partisi birinci parti olarak çıkmış ve Özal Türkiye'nin 19. Başbakanı olmuştur. Darbe hükümetini, yeni kurulan diğer partilere veto uygularken ANAP'ın seçime katılmasına izin vermesine zorlayan etkenler olarak, Ulusu hükümetinin izlediği ekonomi politika ve içinde yer aldığı, geliştirmek istediği uluslararası ittifaklar gösterilmektedir. Özal hem 24 Ocak Kararlarının mimarı olması sıfatıyla darbenin ekonomik uygulamalarını yöneten, hem de tam bu nedenle ABD tarafından açıkça desteklenen bir kişi olması nedeniyle, ön plana çıkmıştır.³⁸

a. TURGUT ÖZAL'IN BÜROKRASİ İLE İLİŞKİLERİ

Turgut Özal'la ilgili yapılan değerlendirmelerin birçoğunda kendisinin bürokrasinin içinden gelen biri olduğu detayı sıkça vurgulanmaktadır.³⁹Özal'ın bürokrasinin içinden gelmiş olması Özal için hep bir artı değer olarak ifade edilmiştir.

6 Kasım 1983 Genel Seçimlerinde 211 milletvekiliyle tek başına iktidara gelen Anavatan Partisi (ANAP) Genel Başkanı Turgut ÖZAL, 13 Aralık 1983'de hükümeti kurduğu andan itibaren yılların devlet tecrübesi, birikimi ve sahip olduğu vizyonla yeni bir dönemin reform niteliğindeki icraat ve hizmetlerini başlatmak üzere harekete geçti. Özal, hükümet görevine başlarken halka: “*Biz sizin önünüze yepyeni icraat yolları açtık, yepyeni icraat yolları açacağız. Şunu bilin ki, sizin desteğiniz olduğu sürece çözülmeyecek hiçbir*

³⁷ Yavuz, M.H. (1997). Political Islam and the Welfare (Refah) Party in Turkey. *Comparative Politics*, s. 63-82.

³⁸ Özkazanç, A. (1998). Türkiye'de Siyasi İktidar Tarzının Dönüşümü, *Mürekkep*, No:10-11. s. 217.

³⁹ <http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-5504-37-ozalin-yerli-prensi.html>

meselemiz yoktur. Millet sahip çıktığı sürece, başarıya ulaşılmayacak hiçbir icraat yoktur” diyerek yeni, farklı bir icraat döneminin açık işaretini veriyordu.⁴⁰

Özal, uzun yıllar devlet bürokrasisinde mühendis, genel müdür, ekonomist, DPT Müsteşarı, Başbakanlık Müsteşarı olarak hizmet vermiş bir siyasetçi sıfatıyla devleti çok iyi tanıyordu. 1980 öncesi, devlette bürokrat olarak çalıştığı yıllarda toplumun içinde yuvarlandığı kaos ve kargaşa dönemini ve devlet kurumlarındaki kısır çekişmeleri, bir türlü verimli siyaset üretilmeyen, ekonominin ve idarenin krize sürüklendiği, acz içinde olduğu kriz ve kavga yıllarını çok iyi biliyordu, içinde yaşamıştı. İşte tüm bu sebeplerle iktidarının hemen başlangıcında toplumu siyasî ve ideolojik kavgalardan, kamplaşmalardan uzak tutmak için, eğilimleri birleştirdiğini ve her kesimden insana kapısının açık olduğunu belirten çarpıcı mesajlarla toplumu kaynaştırmak ve uzlaştırmak için mücadele vermekle başladı işe. Türk toplumunun o kriz yıllarında olduğu gibi enerjisinin kısır çekişmelerle, iç kavgalarla boşa harcanmasını istemiyordu.⁴¹

Özal, ne yapacağını çok iyi biliyordu. Bu amaçla devletin işleyen ve aksayan yönlerini, devleti hem ekonomide, hem de idarede ve asayişte 12 Eylül 1980 ortamına getiren aksaklıkları, otoritesizliği, acziyeti ve bunların sebeplerini çok iyi analiz etmişti. Devletin vatandaşın gerisinde kaldığını söylüyor ve devlet idaresinde işlemez duruma gelmiş bütün mekanizmaları harekete geçireceğini belirtiyordu.⁴²

Özal, devlet idaresinde liyakate oldukça önem verirdi. Yavuz Donat'ın köşesinde yazdığına göre bunu kardeşi de ifade etmiştir:⁴³

“Korkut Özal anlatıyor:

Abim Başbakan'dı. Ziyaretine gitmiştim. Birkaç kişi abime diyordu ki efendim filanca bürokrat ile falanca bürokrat halkçı, onları alın. Turgut Abim kızdı.

– Ne dedi?

⁴⁰ Konukman, E. (1991). *Çağ Atlayan Türkiye 1920-1983-1990*, Hazırlayan: Kutlay Doğan, Türk Basın Birliği Ankara Temsilcisi, Ankara, s. 162,163.

⁴¹ Laçiner, S. (2003). *Özal Dönemi Türk Dış Politikası, Türkiye'nin Dış; Ekonomik, Sosyal Ve İdari Politikaları*, Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 25-48.

⁴² Akyol, M. (2000). *Beni Çok Ararsınız*, Ankara: Akçağ Yayınları, s. 24.

⁴³ Donat, Y., (2005) “Bürokrasiye Dair”,

http://www.sabah.com.tr/Yazarlar/donat/2005/05/04/burokrasiye_dair (Erişim Tarihi : 05.03.2014)

Bahsettiğiniz kişiler, başarılı bürokratlar. Ben adamın partisine değil, liyakatine bakarım.”

Özal, iktidara siyasette, idarede, ekonomide ve mevzuatta çok şeyi değiştirmek, birçok yenilik ve reformlar yapmak üzere geliyordu. Bunun hazırlıkları ve planları, kafasında hazırды. Devleti işlemez hale getiren bürokratik hantallığa, yani bürokrasiyi işlemez hale getiren verimsizliğe, kuvvetle dikkat çekiyordu⁴⁴. Özal'ın hem bürokrasiyi azaltma ve hem de birçok uzvu işlemez hale gelmiş, verimsiz hantal yapıyı küçültme, devlete sadece zararı olduğunu düşündüğü devasa boyuttaki kanserleşmiş organizmalar durumuna düşen Kamu İktisadi Teşebbüslerini (KİT) özelleştirme ve devletin ekonomiden elini çekme gibi hedeflerinin kısa ve çarpıcı bir ifadesi olarak *devleti daha işler, daha verimli, daha etkin ve daha güçlü hale getirme* niyeti herkes tarafından biliniyordu.⁴⁵

Bu amaçla gece gündüz ayırmadan bürokratları çalıştırmış ve mesela bakan, bürokrat ve genel müdür olarak uzun yıllar onunla beraber çalışmış olan Abdulkadir Aksu'nun anlattıklarına göre⁴⁶; toplantılarında, görüşmek gerekiyorsa bir iki cümleyle konuyu hızlıca anlar ve farklı bakış açılarını ilave ederek, gerektiğinde aklına bir şey gelirse kendisi için zaman mefhumu olmadığından, gecenin ikisi veya üçü hemen bakanlarını, bürokratlarını, müsteşarlarını ve ya genel müdürlerini, sorumlu kimse onları arar fikir teatisinde bulunurdu. Denilebilir ki ekonomist, bürokrat, siyasetçi ve devlet adamı olarak her türlü vazifesinde hep çok çalışkan olmuş, etrafındaki herkese çok çalışmayı teşvik etmiş, gelişme ve kalkınmanın hep çok çalışmayla elde edilebileceğine inanmış ve kadrosunu da bu doğrultuda çalışacak mesai arkadaşlarından seçmiş ve onları çok çalıştırmıştır. Toplumun da çok çalışmanın erdemi ve felsefesini kabul etmesi için olanca gayretiyle uğraşmış, “çok çalışmak, bol üretim milletimizin zevkle ve hevesle yapacağı işlerin başında gelecektir. Türk ekonomisini kısa süre içerisinde ayağa kaldırıp, atıl kalmış tüm sektörleri 24 saat çalışır şekilde hale getireceğiz” demiştir.⁴⁷

Mesai kavramının olmaması, onun çalışma ofisinin Başbakanlıkla sınırlı kalmamasına da sebep olmuştur. Konutu onun çoğu geceler geç saatlere kadar çalıştığı

⁴⁴ Birand, M.A. ve Yalçın, S.(2001). *The Özal, Bir Davanın Öyküsü*, İstanbul: Doğan Kitapçılık, s. 339.

⁴⁵ Yıldız, M. (2008). *Yüksek Lisans Tezi: Avrupa Birliğine Tam Üyelik Başvurusuna Giden Süreçte Turgut Özal'ın Yaklaşımları, Çalışmaları ve Politikası*, Isparta, s.14.

⁴⁶ Uğur, F. (2011). *Özlenen Demokrat Turgut Özal*, İstanbul: Zaman Kitap, s.75.

⁴⁷ Akyol, a.g.e., s. 25.

yerdir. Hatta bu durum kimi çevrelerce eleştirilmiş, ülkeyi konuttan yönettiği iddiaları ortaya atılmış, oğlu Ahmet Özal ve eşi Semra Özal'ın, kendisini fazlaca etkilediği eleştirilerine sebep olmuştur ki Emin Çölaşan'ın milletvekilleri ve parti yönetiminde de söz sahibi olan önde gelen iki ANAP'lı Eyüp Aşık ve Alparslan Pehlivanlı'ya bunu sorması üzerine aldığı cevapta da her iki ismin de bu eleştiriye katıldığını ve devlet işinin devlet kadrolarıyla birlikte devletin resmi makamlarında, devlet görevlilerine danışarak kararların alınması gerektiğini söylediklerini ifade etmiştir.⁴⁸

Özal'ın başında bulunduğu iktidar, bürokraside daha çok kırtasiyecilikle mücadeleye girişmiş ancak yapılanlar birkaç işlemle sınırlı kalmıştır. Bilgisayar, faks, çağrı cihazı, cep ve araç telefonu, fotokopi makinası ve modern hizmet binaları gibi bürokrasinin araçsal yönüne yapılan yatırımların artmasına rağmen, bürokrasi zihniyeti geleneksel tutumunu sürdürmüştür. Kamu bürokrasinin temel sorunları olan, aşırı merkeziyetçilik, hantallık, israf, örgütsel büyüme, gizlilik, kuralcılık, biçimsellik, siyasallaşma, tutuculuk, kayırma, yolsuzluk ve en önemlisi kamu hizmetlerine araçların kullanılması gibi olumsuzluklar ciddiyetini korumuştur.⁴⁹

Özal, bürokratik hantallıktan nefret eden pratik bir liderdi ve işlerin hemen hallolması merkezli çalışırdı. Bu konuda Toperi'nin Özal'la ilgili söyledikleri önemlidir:⁵⁰

“Mesela birisi gelip Özal'a bir sorun anlattığında etrafına çağırır. Bu beyin böyle bir sorunu var, bu sorunu halledin, derdi. Daha o kişi çıkmadan biz o sorunu halleder, halledemesek de bunun sebebini anlatırdık. Özal'da bu vardı, o anda sorunun çözülmesi gerekirdi.”

Özal gerçekten de bürokrasi ile tam bir mücadele içerisinde geçirmiştir ilk yıllarını. Fakat Özal'ın bu kavgasının neden gün yüzüne çıkmadığını anlayabilmek için *Turgut Özal ve Bürokrasi* başlıklı çalışmada aktarılan şu sözlerine kulak vermek gerekmektedir:⁵¹“Türkiye'yi idare eden bürokrasidir. Bürokrasiyi ikna etmek lazım

⁴⁸ Cemal, H.(2004). *Özal Hikayesi*, İstanbul: Doğan Kitap, s.136.

⁴⁹ Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi Ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, İstanbul: Alfa, s.53

⁵⁰ Uğur, a.g.e., s.162.

⁵¹http://trosmtr.blogspot.com.tr/2012_08_01_archive.html

bürokrasi Türkiye'nin gücüyle ihmal etmemek kavga etmemek lazım, kavga ederseniz bürokrasi sizi perişan eder."

Özal'ın bürokrasiyle mücadele etmesi onun devlet yönetiminde mekanik devlet görüşünü benimsemiş olduğunu göstermektedir. Bürokrasiyi küçültmek en önemli hedefleri arasında olmuştur. Mekanik devlet yönetimi anlayışında devlet toplumun organik bir parçası değil, bireyler tarafından kendi ortak amaçlarına ulaşmak için yaratılan bir kavramdır. Devlet, bireyler üzerinde ayrı bir varlık olarak görülmeyip onlar için var olan bir egemenlik anlayışındır. Devleti kutsama söz konusu değildir.⁵² Fakat burada herkesin beklentisinin aksine Özal bürokrasiyle hiç kavga etmedi. Bunun yerine attığı devasa adımları hayretle izleyen bürokrasiyi çağa uymaya zorladı ve bürokrasi kendi dönüşümünü kendisi ve en önemlisi de rızasıyla sağlamış oldu.

Turgut Özal, ekonomide liberal bir politika, serbest piyasa ekonomisi, girişim hürriyeti, bürokrasinin daha da azaltılması, devletçiliğin terk edilip yerel yönetimlerin daha fazla yetkili hale getirilmesi gibi liberal bir söylemi, muhafazakâr/İslamcı bir görüntü içinde savunarak iktidara gelmiştir.⁵³ *Millet devlet için değil, devlet millet için vardır*⁵⁴ fikri ile devletle toplum arasındaki ilişkide, merkezde devletin yer aldığı klasik devlet anlayışından farklı bir şekilde, merkeze insanı koyan Özal, devletçiliğe şiddetle karşı çıkmıştır. Ona göre, devlet ve millet soyut bir varlıktır, somut ve varlık felsefesi açısından esas varlık bireydir.

Cumhurbaşkanlığı dönemindeki bir söyleminde *"Bir kısım insanımız, devleti baba olarak görmeye devam ediyor. Çok yanlış. Modern bir ülkede artık devlet, baba olarak görülüyor. Bu iş geçmiştir. Çünkü baba olarak gördüğümüz zaman benim bir tabirim var, eline bir gün sopayı alır sizi döver; bir şey diyemezsiniz."*⁵⁵ dediği görülmektedir.

Turgut Özal bürokratik olarak üst noktalara tırmandığında bile yine bürokrasinin engellemeleriyle karşılaştığını görür ve gerektiğinde engel olarak gördüğü bazı makamları daha fazla çalışmayı da göze alarak aşmaya çalışır. Özal Belgesinde Demirel'in

⁵² Çelebi, K. (2000). *Kamu Ekonomisi Analizi Kamu Ekonomisinin Büyüklüğü Sorunu*, Manisa: Emek Matbaası, s.5.

⁵³ Uluç, A. V. (2014). Liberal - Muhafazakar Siyaset ve Turgut Özal'ın Siyasi Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 12, Sayı: 23*, s. 107-140.

⁵⁴ Cemal, a.g.e, s. 320.

⁵⁵ İzmir Ticaret Odası, "8. Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın İzmir Ticaret Odası'ndaki Konuşmaları", 24 Aralık 1992, s. 14.

başbakanlığındaki hükümetin Turgut Özal'a Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı teklifinde bulunduğu Özal'ın ona cevabını hatırlatan Hasan Celal Güzel'in üzerinde durduğu noktalardan biri de budur:⁵⁶

“Fakat rahmetli Özal Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarıyken bir Başbakanlık Müsteşar Yardımcısının dahi kendisini engelleyecek güçte olduğunu daha evvel görmüştü ve bunun için Başbakanlık Müsteşarlığını da istedi. Süleyman Bey Özal'a “Canım ikisi birden nasıl olacak” dediğinde Özal, “Ben Başbakanlık Müsteşarı olayım, Devlet Planlama Teşkilatı'na da vekâlet ederim” demişti. Ve böylece Başbakanlık Müsteşarı oldu.”

Bir yandan bireyi ön planda tutup, devletin yetki alanlarının sınırlandırılması gerektiğini ve bürokrasinin müdahaleci anlayışının da daha da azaltılmasının gerektiğini savunan Özal, diğer yandan da muhafazakâr ve milliyetçi değerlerle *devlete sadık olan toplumcu* bir anlayışı gündeme getirmiştir. Aynı zamanda, farklı toplumsal sınıflar arasında gelir dağılımındaki dengesizliği de azaltma adına sosyal adalet fikrini savunmuştur. Olaylara bir iş adamı gözüyle bakarken⁵⁷, devlet ciddiyetiyle bağdaşmayacağı düşünülen görüntüler vermiş, şortla birlikleri denetlediği görülmüştür.⁵⁸ Turgut Özal tutum ve davranışlarıyla eski politikacı tipinin tam tersi bir görünüm sergilemiştir.⁵⁹

Kendisi, yaşamın merkezine kendi başına karar verebilen, girişken ruhlu ve dünyaya açık bir birey düşüncesini yerleştirirken, bireyin kimliği önünde devletin bir engel oluşturmaması gerekliliğine inanırdı. Siyasal kültürümüzde yer alan *devlet baba* anlayışını bütünüyle reddettiğini buradan çıkarabiliriz. Katı milliyetçilik, laiklik ve bürokratik kuralcı bir anlayışa dayanan geleneksel Türkiye liderliğine yalnız ve ilk kez Turgut Özal liderliğince (Özalizm) önce karşı konuldu, ölümünden sonra ikinci plana atıldı.⁶⁰

⁵⁶ Tümtürk, Y. (2008) *Yeni Türkiye'nin Mimarı*. Ankara: Turgut Özal Düşünce ve Hamle Derneği Yayınları, s.39.

⁵⁷ Çakır, R. (1994). “Çiller Takiyye mi Yapıyor?”, *Milliyet*, 12 Aralık 1994, s. 12.

⁵⁸ Cansen, E.(1989). Oyunun Kuralı “Demirel ve Özal”, *Hürriyet*, 4 Haziran 1989, s. 4.

⁵⁹ Melih, H. (1989). Şahsi Tutumlarında ve Devlet İdaresinde Demirel-Özal Karşılaştırması. *Doğru Söz, Temmuz 1989, Yıl: 14, Sayı: 161*, s. 22.,Demirtepe, Ü. (1991). Politikacılarımızın Röntgeni. *Milliyet*, (19-26 Ekim 1991).

⁶⁰Ataman, a.g.e., s.53-63.

3. SÜLEYMAN DEMİREL'İN HAYATI VE BÜROKRASI İLE İLİŞKİLERİ

3.1. SÜLEYMAN DEMİREL VE HAYATI

Türk siyasi tarihinde Atatürk'ten sonra belki de adı en çok zikredilenlerden birisi de Süleyman Sami Demirel'dir. Defalarca iktidara bir şekilde ortak olması ya da iktidardan uzaklaştırılması Demirel'i siyasetin vazgeçilmez isimleri arasına sokmaya yetmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı'nın resmi internet sitesi Demirel'in hayatını bizlere şu şekilde takdim etmektedir:⁶¹

“1924'te Isparta'nın Atabey ilçesine bağlı İslamköy'de doğdu. İlköğrenimini doğduğu köyde, ortaokul ve liseyi Isparta ve Afyon'da bitirdi. Şubat 1949'da İstanbul Teknik Üniversitesi İnşaat Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı yıl Elektrik İşleri Etüt İdaresi'nde göreve başladı. Sulama ve elektrik konularında araştırma yapmak üzere ABD'ye gönderildi. 1954 yılında Devlet Su İşleri Barajlar Dairesi Başkanlığı'na, 1955 yılında da Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'ne atandı. 1960–1962 yıllarında serbest müşavir ve mühendis olarak çalıştı. Orta Doğu Teknik Üniversitesinde öğretim görevlisi oldu. Siyasî yaşamına, 1962 yılında, Adalet Partisi Genel İdare Kurulu üyeliği ile başladı. 28 Kasım 1964'te bu partiye genel başkan seçilmesinin ardından, kurulmasını sağladığı ve Şubat-Ekim 1965 aylarında görev yapan koalisyon hükümetinde Başbakan Yardımcısı ve Devlet Bakanı olarak görev aldı. 10 Ekim 1965 genel seçimlerinde Isparta Milletvekili olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne girdi ve seçimlerde Adalet Partisi'nin tek başına iktidar olması üzerine Türkiye'nin 12. Başbakanı olarak hükümeti kurdu. Süleyman Demirel 4 yıl süren bu hükümetten sonra 1969, 1970, 1975, 1977 ve 1979 yıllarında 5 kez daha hükümet kurdu. 12 Eylül 1980'de gerçekleşen askerî müdahale üzerine görevden uzaklaştırıldı ve yedi yıl yasaklı olarak siyaset dışı kaldı. 6 Eylül 1987'de yapılan halk oylaması ile siyasî yasaklar kaldırılınca Süleyman Demirel 24 Eylül 1987'de Doğru Yol Partisi Genel Başkanlığı'na seçildi. 29 Kasım 1987'de yapılan genel seçimlerde Isparta milletvekili olarak yeniden TBMM'ye girdi. 20 Ekim 1991'de yapılan genel

⁶¹ http://www.tccb.gov.tr/sayfa/cumhurbaskanlarimiz/suleyman_demirel/

seçimler sonrasında Doğru Yol Partisi ile Sosyal Demokrat Halkçı Parti'nin oluşturduğu 49. Hükümet'te başbakan olarak görev aldı. 16 Mayıs 1993'te, Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından Türkiye'nin 9. Cumhurbaşkanı seçildi. Demirel, 16 Mayıs 2000 günü görev süresini tamamlayarak cumhurbaşkanlığından ayrıldı.”

İlkokulu köyünde tamamlayan Demirel'in şehir hayatı ile tanışması, orta halli memur ve esnaf çocuklarıyla beraber okuduğu ortaokul yıllarında Isparta'da olmuş, daha sonra da parasız yatılı olarak lise yıllarını da Muğla ve Afyon'da tamamlamıştır. Öğrenim hayatı devam ederken yaz tatillerinde ailesinin işlerine yardım etmiştir. Üniversiteyi okumak için İstanbul'a gelen Süleyman Demirel, bu süreçte okulun pansiyonunda kalmış ve derslerinde başarılı olmasının yanında vaktini iyi değerlendirerek, haftanın belli günlerinde gittiği kursla da İngilizceyi de öğrenebilmiştir. O yıllarına tanıklık edenlerce okumayı seven, yardımsever ve sorumluluk sahibi bir mizaca sahip olduğu ifade edilmektedir. Üniversite hayatı esnasında içlerine tam dâhil olmasa da Türkçü ve İslamcı gruplarla yakınlaşmaları olmuş ve bu gruplardan bazı arkadaşlıklar edinmiştir. Bunlardan bazıları denilebilecek ve sonraları Türk siyasi tarihinde önemli roller üstlenecek olan Necmettin Erbakan, Turgut Özal ve Korkut Özal'la tanışması onlarla yaklaşık olarak aynı dönemlerde ve aynı üniversitede eğitim hayatının devam etmesi ile de ilgilidir.⁶²

Üniversiteden mezun olmadan da birkaç küçük iş tecrübesi olsa da diplomasını aldıktan sonra mühendis olarak çalıştığı ilk kurum Elektrik İşleri Etüt İdaresi'dir. Bu arada 7 yıl nişanlı kaldığı Nazmiye Şener ile evlenmiştir. Süleyman Demirel önce Elektrik İşleri Etüt İdaresi'nde çalışırken ve daha sonra da Su İşleri örgütüne bağlı Barajlar İdaresi'nin başına geçtikten sonra ABD'de ye eğitim için gitmiştir. İkinci gidişi Eisenhower bursuyla olmuş ve bu sefer eşi Nazmiye Hanım'ı da yanında da götürmüştür.⁶³

1960 Temmuz'unda yaşı biraz da ilerlemiş olarak Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü görevini bırakıp askerlik başvurusunu Ankara'da Akköprü semtinde Ordu Donatım Yedek subay Okulu'na yapmış, aynı okulda yedek subay eğitimini birincilikle tamamladıktan sonra

⁶² Komşuoğlu, A. (2008). *Siyasal Yaşamda Bir Lider Süleyman Demirel*, İstanbul: Bengi Yayınları, s. 103-108.

⁶³ Komşuoğlu, a.g.e., s. 111-112.

kıta hizmetini de yeni kurulmuş olan Devlet Planlama Teşkilatı'nda sivil olarak uzmanlık yaparak 2 yılda askerlik görevini tamamlamıştır.⁶⁴

Askerden terhis olduktan sonra –ki bu tarihler siyasete atıldığı döneme rastlar- Ankara'da Ulus semtinde bir iş hanında kiraladığı büroda müteahhitlik yapmaya başlayacaktı (Turgut, 1992: 186). Bu süre zarfında ayrıca özel danışman ve temsilci olarak Morrison Knudsen isimli Amerikan firmasında çalışmıştır ki bu durumu sonraları siyasi yaşamında hem Amerikan karşıtlığı üzerine siyaset yapanlarca hem de Amerikan yanlısı denebilecek Adalet Partisi içinde ciddi eleştiri sebebi olacak ve kendisine *Morrison Süleyman* isminin takılmasına engel olamayacaktı.⁶⁵ Bir yandan ODTÜ'de de dersler veren Demirel, sanat etkinliklerinden de kopmamaya çalışmış, mühendislik meşguliyetlerine rağmen Ankara'nın sanat ve siyasi çevrelerinin gittiği mekânlarda bulunup, seçkinlerle yakın ilişki içinde olmaya özen göstermiştir.⁶⁶

27 Mayıs darbesinden sonra, darbecilerin kapattığı Demokrat Parti(DP), yerini Adalet Partisi(AP) ve Yeni Türkiye Partisi(YTP)'ne bırakmış ve haliyle DP'liler bu iki partiye bölünmüştü. 1962 yılında askerden terhis olan Demirel, askerlik yaptığı süre içerisinde de vaktin, imkânların, şartların müsaadesi ile ilgili olduğunu söylediği ve her zaman danıştığı ve görüştüğü arkadaşlarının çoğunun kurucularından olduğu AP ile siyaset sahnesine atılma kararını veriyor ve AP'nin ilk büyük kongresinde rekor oyla partinin Genel İdare Kuruluna seçilmişti. Böylelikle, 1960 öncesinde Türkiye'nin sulama ve baraj hamlesinde başı çeken bu ünlü DSİ eski Genel Müdürü, genç yaşta popüler bir kimlik kazanıp ve zirveye giden yolda adımlarını atmaya başlamıştı.⁶⁷

1963 yılında kendisine İstanbul Belediye Başkanlığı adaylığı da teklif edilen Demirel, 1964 yılında o zamanki AP lideri Gümüşpala'nın ölümünün ardından, AP genel başkanlığına teşvik eden arkadaşlarının da etkisiyle adaylığını koymuş ve Saadettin Bilgiç'e verilen 552 oya karşı aldığı 1072 oyla AP Genel Başkanlığına seçilmiştir.⁶⁸

⁶⁴ Turgut, H. (1992). *Demirel'in Dünyası I. Cilt*, İstanbul: ABC ajansı Yayınları, s.177.

⁶⁵ Bora, T. (2002). Amerika: "En" Batı ve "Başka" Batı. *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce: Modernleşme ve Batıcılık içinde*, İstanbul, İletişim Yayınları, s.147-149, Arat, Y. (2008). Süleyman Demirel, M.Heper ve S.Sayarı(Der.) içinde, *Türkiye'de Liderler ve Demokrasi* (s.101-120), İstanbul: Kitap Yayınevi, s. 101.

⁶⁶ Komşuoğlu, a.g.e., s. 114.

⁶⁷ Turgut, H. (1992). a.g.e., s.185-186

⁶⁸ Arat, Y. (2008). a.g.m., s. 103.

O dönemde artan nüfusuna rağmen Türkiye, kendi yiyeceğini ve giyeceğini karşılayan az sayıda ülkelerden biri durumundaydı. Cumhuriyet döneminde ülkede 7 adet su bendi bulunurken, “Barajlar kralı” olarak adlandırılan Süleyman Demirel'in iktidarında, 56 yeni barajın da projelendirilip inşaatına geçildiği gibi baraj sayısı da 73'e çıkarılmıştı.⁶⁹

a. SÜLEYMAN DEMİREL'İN BÜROKRASI İLE İLİŞKİLERİ

Süleyman Demirel'in bürokrasi ile olan ilişkisine geçmeden önce, kendisiyle ilgili olarak şu bilgilerin bilinmesinde fayda vardır. Demirel 30 yaşında genel müdür, 40 yaşında önce parti genel başkanı, sonra başbakan olmuş; 12 seneye yaklaşan başbakanlık görevi yapmıştır. Türkiye'nin en genç genel müdürü, en genç başbakanı ve İsmet İnönü'den sonra en uzun başbakanlık yapmış kişisidir. 6 dönem Isparta Milletvekiliği yapmış, 7 sene yasaklı kalmış, 6 defa hükümetten gitmiş, 7 defa hükümet kurmuştur. Bu kısa bilgi Demirel'in siyasi ihtirasının aslında mücessem bir halinden başka bir şey değildir. Demirel iktidarı çok seven ve arzulayan bir kişiliğe sahiptir. Demirel'in cumhurbaşkanlığı döneminde görev süresinin bitimine doğru cumhurbaşkanlığı süresinin 3 yıl daha uzatılmasını öngören TC Anayasası'nın 101. maddesi ilgili değişiklik teklifi, 5 Nisan 2000 tarihinde TBMM Genel Kurulu'nda reddedilmiştir. 16 Mayıs 2000 tarihinde, görevini Ahmet Necdet Sezer'e devretmek zorunda kalmıştır.⁷⁰ Demirel'in, Özal'a oranla devlet işlerini daha ciddiye aldığını söyleyebiliriz⁷¹. Ayrıca Demirel, davranış ve konuşmalarında devlet ciddiyetini de daha ön planda tutmuştur⁷².

Küreselleşme, Avrupa'nın bütünleşmesi ve Sovyetler Birliği'nin dağılmasından hemen sonra yeni siyasî coğrafyada Balkanlar, Kafkasya, demokrasi, pazar ekonomisi, insan hakları, daha iyi yönetim, kararlılık, yoksulluk, kalkınma, eğitim, kültür, spor, sanat, çocuklar, kadınlar, yaşlılar, özürlüler, çevre kirliliği, işsizlik, gelir dağılımını düzeltme; ulusal ve evrensel hukukun üstünlüğüne dayanan iç barış, bölgesel barış ve dünya barışı gibi

⁶⁹ Sarier, İ. (1999). “Zaferden Hezimete”, Sabah, (Yazı Dizisi: 21-24 Nisan 1999), s. 16.

⁷⁰ <http://www.milliyet.com.tr/suleyman-demirel/>

⁷¹ Çakır, R.(1994). Çiller Takiyye mi Yapıyor?. *Milliyet*, 12 Aralık 1994, s. 12.

⁷² Cansen, E. (1989). Oyunun Kuralı “Demirel ve Özal”, *Hürriyet*, 4 Haziran 1989, s. 4.

konular; bilgi çağının sağladığı büyük kolaylıklardan yararlanarak evrensel olarak tartışılmaktaydı. Demirel bu tartışmalara kendisinin de katıldığını ifade etmektedir.⁷³

“Acaba, Türkiye halkın hür iradesine dayanan seçilmiş idareleri taşımakta güçlük mü çekiyor? Meseleye böyle bakıldığı zaman: Bu kadar olup bitenden sonra, evet, öyle olduğu doğrudur yani güçlük çekmiştir. Yani halkın hür iradesiyle kurulmuş, seçilmiş idareler dediğimiz zaman, devletin işlemesi dediğimiz zaman, demokrasi kurallar rejimidir, kurumlar rejimidir, kavramlar rejimidir, kuralların işlemesi, iktidarların oyla gelip oyla gitmesi, kansız, kavgasız, iktidarların hilesiz el değiştirebilmesi, kurumların uyumlu çalışması, rejime sahip çıkan ve herkesin üstüne düşeni sadakatle yapması. Bunları anlamışızdır ve tabii ki bu şartlarda karşımıza pek çok engel çıktı ve bunları da aşarak bugüne geldik. Dünya kurulduğundan beri, yerleşim yerlerinin bulunduğu her yerde bir yöneten ve yönetilen mutlaka vardır. Yönetenler değişebilir, yani bir kraldan kabile reisine kadar. Aile reisi bile bir yöneticidir aslında. Tabi ki yönetilenlerin rahat olması için de iyi yönetilmeleri şart. Bu, demokraside de, krallıkta da aynı şekilde olup, her şeyde, bütün sistemlerde aynıdır. İyi yönetilmenin en önemli şartı huzur yani sükündür. Eğer ülkeyi yönetenler huzuru, sükûnu, barışı sağlayamıyorlarsa, adaletin gerçekleşmesini sağlayamıyorlarsa ve daha doğrusu, halkın mal ve can güvenliğini sağlayamıyorlarsa o ülke iyi yönetilmiyor demektir. Aslında, yönetimlere olan düşmanca tutumun veya yönetimlere karşı çıkmanın en önemli ve aynı zamanda en kolay yolu halkın hoşnutsuz duruma getirilmesidir. Yani yönetimin karşısında olanların en kolay başvurduğu metot halkı huzursuz yapmaktır. Kısacası eğer bir ülkede kargaşa ve fetret meydana getirilebiliyorsa ve bu kontrol edilemiyorsa bunun arkasından mutlaka kural dışı olan iktidarlar geliyor, birtakım kural dışı reçetelerle, kural dışı yollara başvuruluyor ve işte o zaman ne oluyor? Ülkenin iyi yönetilmesi gerçekten çok önemli bir hadisedir. Bugün de dünyanın her tarafında olduğu gibi, iyi idare edilen ülkelerde bile iyi yönetim arayışları hala sürmektedir. İyi yönetim arayışının bu durumda bir eksiklik değil, ülke

⁷³ Süleyman Demirel (2012).TBMM Tutanak Hizmetleri Daire Başkanlığı, Komisyon: Darbe Kom. Giriş: 14.45
Tarih: 7/6/2012 Grup: Uyan-Selim Sayfa: 3

için birinci gelen bir çözüm arayışı olduğunu düşünmektedir. Vatandaş o ülkenin vatandaşı, o ülkenin insanı evvela “canım” diyor, ikinciye aldığı şey adalettir.”

Demirel'in bürokratik ilişkilerde önem verdiği husus demokrasinin hep işlerliğidir. Askerle ilişkilerinde de bu açıkça görülür ki 1971 muhtırasından sonraki hareket tarzına Demirel zamanının bürokratlarından Ali Yavuz'un vurgusu kayda değerdir⁷⁴:

“Bir kısım devlet kuruluşlarıyla siyasi teşekküllerin teşvik ve himayesiyle tehlikeli bir duruma giren sokak hareketleri karşısında kuvvet kumandanlarınca 12 Mart 1971 günü verilen muhtıra karşısında “ben sandıktan çıktım, milli irade ile geldim ancak aynı yoldan giderim” sözü yerine cumhuriyetin daha ağır bir yara almasına meydan vermeden hükümetinin istifasını vererek meclisi ve demokrasiyi kurtarmıştır.”

Askerle bu tarz ilişkisini, demokrasiyi kurtarmak olarak görmeyenler de vardır. Demirel'in bu durumda direnmemesi, askerin sivil otoriteyi takmaması neticesini de doğurmuştur. Demirel'i 1987'nin Nisan ayında, henüz hakkındaki siyaset yasağı devam ederken, Uluslararası Basın Enstitüsü Direktörü Peter Galliner'le Güniz sokaktaki evinde ziyaret eden Cemal, Demirel'in “*Bir de siviller, bazı entelektüeller askeri darbeye cesaretlendiriyor, bir de bunlar olmasa...*” diye yakınmasını eleştirmiş ve Demirel'in askeri darbeye kışkırtan sivillerden “Demokratlar nerede?” diye yakınmaktansa önce bu soruyu siyasetimizin başpehlivanlarından olan kendisine sorması gerektiğini söylemiştir⁷⁵. Demirel, 12 Eylül sürecinde kendisine sorulan “*Kenan Paşa parti kurar mı?*” sorusuna “*hayır, o hatayı yapmaz*” demiş, bunun nedeni sorulunca da “*Siyasetçi Kenan Evren çok tartışılır, bu tartışmaların altından kalkamaz. 13 Eylül günü duran kan, 11 Eylül günü neden akıyordu? Siz o zaman Antalya Tapu Müdürü mü idiniz? , deriz*” şeklinde “*darbe yapabilmek için mi kan akmasına göz yumdunuz*” anlamına gelecek bir cümleyle Evren Paşa'ya çok ağır bir suçlama yöneltmişti. Ancak aynı Demirel, bunları söylemesine rağmen, geçen yıllar içinde darbe liderinden bunun hesabını, akan kan ve gözyaşının hesabını sormamıştır. Cemal, bu

⁷⁴ Oral, F. S. (1973). *Süleyman Demirel'in Kişiliği*, Ankara: Fuat Süreyya Oral Yayını, s.198-199.

⁷⁵ Cemal, H.(2010). *Türkiye'nin Asker Sorunu*, İstanbul: Doğan Kitap, s.33.

durumu, “asker karşısında sürekli boyun eğen bu Şark kurnazlığı, bu uysallık da Türkiye’nin ‘sivil sorunu’ dur” diyerek özetlemiştir⁷⁶.

Devlet yönetiminde Demirel, organik devlet görüşünü benimsemişti yani bürokrasiyi büyüten bir yönetim anlayışı vardı. Bu görüşe göre devletin amaçları, bireylerin amaçlarının mekanik toplamından ibaret değil, devletin bunun dışında ek ve ya farklı amaçları olabilirdi, yani devlet bireyler üzerinde ayrı bir varlık olarak görülebilirdi⁷⁷. Bu da devletin biraz daha kutsallığı anlamına da geliyordu.

Demirel’in bürokrasisini anlamak için özellikle kendisinin ülkemizde gerçekleşen darbeler ve arkasından yapılan seçimlerle halkın tepkisine dair söylediği şu sözlere birlikte bakılabilir:⁷⁸

“Bir olay var: Ülkemizde darbenin ardından seçimlerin yapılması gecikmemiş. Ancak bu seçimlerde, referandumlarda vatandaş geçmişi çok fazla irdelememiş, hep ileriye bakmıştır. Yani darbe olmuş ancak sonrasında yapılan seçimlerde ve referandumlarda halkın bir kısmının ya da tamamının sandık başına gitmeyeceği, bir şekilde reaksiyon göstereceği beklenirken, durum hiç de beklenildiği gibi olmamış. Çünkü bu ülkenin sağduyu sahibi vatandaşı geriyle uğraşmaktansa “Şundan bir an evvel kurtulup yine eski yolumuza gidelim.” gibi bir yolu tutmuş ve o yolda gitmiş. Neticede arka arkaya darbeler gelmiş, Türkiye bu darbeleri göğüslemiş ve büyük zararlar görmüş. Eğer ülkemiz bir darbe ülkesi olmasaydı şu andaki durumdan daha iyi olurdu, her şey çok daha iyi olurdu. Darbeden, darbeyi alkışlayanlar, darbeyi teşvik edenler, darbeden memnun olan ve olmayan, herkes zarar görmüş. Bunun idraki içinde olunmazsa, bundan sonra Türkiye’yi ileriye götürmek de zor olur.”

Demirel’e göre, birinci mesele halkın sıkıntılarının çözümünü, olağanüstü birtakım reçetelerde, kurallarda ve yönetim şekillerinde değil, hür iradesiyle seçtiği idarelerde aramalı ve eğer halk hür iradesiyle seçtiği idarelerden memnun değilse, o idarenin değişme zamanı

⁷⁶ Cemal , a.g.e., s.27.

⁷⁷ Tokatlıoğlu, M.Y. (2005). *Küreselleşme ve Kamu Hizmetleri*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları, s.24.

⁷⁸ Süleyman Demirel, (2012).TBMM Tutanak Hizmetleri Daire Başkanlığı, Komisyon: Darbe Kom. Giriş: 14.45
Tarih: 7/6/2012 Grup: Uyan-Selim Sayfa: 4

gelinceye kadar beklemelidir. Değişme zamanı bir sonraki seçim dönemidir. Halk, sandığın gelmesini bekleyecek ve iradesini orada ortaya koyacak. Bu yerleştirilemediği sürece ülkede huzuru, sükûnu sağlama konusunda sıkıntılar, tüm gayretlere rağmen aşılamaz.

Demirel, bürokraside liyakate değer vermiştir. Kendisine faydalı olacağına inandığı kişilerle siyasi görüşleri uyumlu olmasa bile çalışmayı tercih edebilmiştir. Donat bu konuyu bir köşe yazısında şu şekilde ifade etmektedir⁷⁹:

*“Vahit Erdem (Ak Parti, Kırıkkale Milletvekili), Turgut Özal’ın savunma Sanayi Müsteşarıydı. Özal’dan sonra Demirel, Başbakan olunca Vahit Erdem’i çağırdı:
Başarılısın, göreve devam edeceksin.”*

Burada Demirel’in bürokrasi terbiyesiyle ilgili son olarak ifade edilebilecek önemli bir not da Çekirge’nin⁸⁰ ifadeleriyle şu şekildedir:

“O günlerde Özal köşkte akşam yemekleri verirdi. Türk cumhuriyetlerinin devlet başkanları davet edilirdi. Yemek salonunda biz gazeteciler de masalara oturur, cumhurbaşkanının gelmesini beklerdik. Elbette protokol masasında Meclis Başkanı, Başbakan Demirel, Genelkurmay Başkanı, Dışişleri Bakanı gibi önemli isimler otururdu. Bütün salon oturduktan sonra Kaya Toperi kapıda anons ederdi: “Sayın Cumhurbaşkanları!!! Bu anons üzerine salondaki herkes ayağa kalkardı. Aradan yıllar geçmiş ve Özal cumhurbaşkanı olarak salona giriyor... Ama bu defa Demirel ayağa kalkıyordu. Demirel her akşam o yemeklere geldi ve Özal salona girince ayağa kalktı. Bugünün demokrasi çınarı olan Süleyman Bey, o günlerde eski müsteşarının önünde her ayağa kalktığında, demokrasi terbiyesini bir ibret olarak hafızalarımıza kazıyordu.”

⁷⁹ Donat, a.g.m.

⁸⁰ Çekirge, F. (2014). Akşam Yemeklerindeki İbret. *Hürriyet*, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/26197722.asp>, Erişim Tarihi: 11.04.2014.

4. TURGUT ÖZAL VE SÜLEYMAN DEMİREL'İN BÜROKRASI İLE İLİŞKİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Turgut Özal ve Süleyman Demirel, Türkiye'nin siyasi tablosunda önemli yerlere sahip olan politikacılarıdır. Bu iki siyasi liderin izledikleri ortak siyaset anlayışlarının yanı sıra birbirine benzemeyen çok farklı yönleri de mevcuttur. Örneğin hem Özal hem de Demirel merkez sağın temsilcileridirler. Bu ortak noktaya rağmen Özal liberal geleneğe Demirel ise devletçi geleneğe daha yakındır.

İlgili bölümde de vurgulandığı gibi Özal ve Demirel bürokrasinin içerisinde gelen iki siyasi figürdür. Bundan dolayıdır ki hem Özal hem de Demirel için rahatlıkla bürokrasiyi çok iyi tanıdıkları sonucuna varılabilir. Bürokrasiyi bu denli iyi tanımanın sonucu olarak Özal ve Demirel bürokraside kendi anlayışlarına göre bir dizi yenilikler ve iyileştirmeler yapmışlardır. Fakat Demirel bürokrasiyi Özal'dan daha iyi tanıdığı için bürokrasiyle ters düşmemeye azami özen göstermiştir. Her ikisi de Türkiye'nin kalkınma hamlesine önemli yere sahip iki siyasetçi olmuş, zamanlarında Türkiye'de hamle üstüne hamle yapmışlardır. Ancak özellikle bürokrasi ile ilişkilerinde Demirel'in daha temkinli olduğu söylenilebilir. Çünkü Özal'ın geçmişinde hapse girme ve partisinin kapatılması yoktu fakat Demirel bu süreçleri defalarca yaşadığı için mayınlı siyaset tarlasında temkini hiç elden bırakmadı özellikle Demirel'in 28 Şubat sürecinde askere yakın durması bunu en güzel örneğidir.

Demirel ve Özal, kendi dönemlerinde siyaset ve bürokraside önemli atılımlar yapmışlardır. Merkez sağda, Demirel-Özal çizgisini dikkate aldığımızda, Süleyman Demirel iktidarında ekonomide büyük kalkınma yaşanmıştır. Demirel, Türkiye'nin en büyük imar ve inşaa dönemine damgasını vurmuş liderdir. Turgut Özal merkez sağ "çarıklılardan", "kasketlilerden" şehirli, modern çizgiye taşımıştır. Özal merkez sağ çizgiyi yerel olmaktan, küresel sınırlara çıkarmış bir liderdir. Merkez sağ partiler DP'den başlayarak çoğunlukla toplumun alt gruplarından oy aldılar. DP'nin sürekli ezilenlerden, köylülerden, AP'nin de fakir kesimden söz ettikleri görülmektedir. Merkez sağ politikaların arkasındaki destek kültürel nedenlerin yanında ekonomide büyüme politikalarının etkisiyle oluştu. Ekonomide büyüme politikaları sonucu kırsal alana da birçok vaatlerde bulunuldu. Süleyman Demirel'li DP'den itibaren merkez sağ partiler köylü kesime zenginlik, şehre göç gibi vaatlerde bulundular. Aynı zamanda muhafazakâr geleneği de takip ettikleri görülmektedir.

Süleyman Demirel'in devlet işlerinde Turgut Özal'dan daha ciddi olduğu görülmektedir. En azından görüntüde bu böyledir ve Demirel, Özal'a göre devlet işlerini daha çok ciddiye almıştır. Önceden de belirtildiği gibi Cansen bu durumu Demirel'in olaylara bir devlet adamı gözüyle bakarken Özal'ın ise bir iş adamı gözüyle bakmasıyla açıklamıştır⁸¹. Burada hem Demirel hem de Özal için vurgulanması gereken en önemli nokta her ikisinin de devlet yönetiminde liyakate önem vermeleridir. Örneğin Özal'ın liyakate verdiği önemle ilgili bir hatırasında Korkut Özal şunları nakletmektedir:⁸²

“- Abim Başbakan'dı. Ziyaretine gitmiştim. Birkaç kişi abime diyordu ki efendim filanca bürokrat ile falanca bürokrat halkçı, onları alın. Turgut Abim kızdı.

Ne dedi?

Bahsettiğiniz kişiler, başarılı bürokratlar. Ben adamın partisine değil, liyakatine bakarım.

Korkut Özal'ın bu hatırasından sonra Donat, Demirel'in liyakate verdiği önemi de Vahit Erdem'le Demirel arasında geçen şu hatırayla anlatmaktadır:

Vahit Erdem (Ak Parti, Kırıkkale Milletvekili), Turgut Özal'ın savunma Sanayi Müsteşarıydı. Özal'dan sonra Demirel, Başbakan olunca.. Vahit Erdem'i çağırdı:

Başarılısın, göreve devam edeceksin.”

Devlet yönetiminde Demirel, organik devlet görüşünü benimsemişti yani bürokrasiyi büyüten bir yönetim anlayışı vardı. Bu görüşe göre devletin amaçları, bireylerin amaçlarının mekanik toplamından ibaret değil, devletin bunun dışında ek ve ya farklı amaçları olabilirdi, yani devlet bireyler üzerinde ayrı bir varlık olarak görülebilirdi⁸³. Bu da devletin biraz daha kutsallığı anlamına da geliyordu. Özal ise devlet yönetiminde mekanik devlet görüşünü benimsemişti. Bürokrasiyi küçültmek en önemli hedefleri arasında olmuştu. Mekanik devlet yönetimi anlayışında devlet toplumun organik bir parçası değil, bireyler tarafından kendi ortak amaçlarına ulaşmak için yaratılan bir kavramdır. Devlet, bireyler üzerinde ayrı bir

⁸¹ Cansen, a.g.e., s. 4.

⁸² Donat, a.g.m.

⁸³ Tokatlıoğlu, a.g.e., s.24.

varlık olarak görülmeyip onlar için var olan bir egemenlik anlayışıdır. Devleti kutsama söz konusu değildir⁸⁴.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Siyaset bilimi araştırmaları genellikle problemleri olarak kabul edilirler. Siyaset biliminin bu problemleri alanında ilk göze çarpan konu ise “siyasi liderlik” konusudur. Liderlik konusu her devlet tipi için oldukça önemli olmuştur. Bundan dolayıdır ki güçlü bir siyasi liderliğin devleti başarıya götüreceğine ve tam tersi bir durumda da yani zayıf bir siyasi liderliğin ise devleti başarısızlığa sürükleyeceğine inanılmaktadır.⁸⁵ Küreselleşme ile birlikte siyasi liderliğin de tanımı değişmiştir. Bu yeni siyasi liderliğe getirilen tanımla küreselleşmenin; bilgi, üretim, yatırım, yeni fikirler ve uluslararası otoriteyi kendi içinde barındıran yeni uluslararası ve hatta ulus üstü liderlere ihtiyaç duyulmasına sebep olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni siyasi lider tipinde; uluslararası organizasyonlarla, ülkelerin bölgesel gruplarıyla ve küresel aktörlerle uyum içinde olmanın önemine vurgu yapılmaktadır.

Türkiye özelinde de siyasetin en önemli bileşeni hep siyasi liderlerin karar ve uygulamaları olmuştur. Hatta toplumun her alanında siyasi liderlerin öne çıkan rolleri ile siyasetin akışını alt üst edebilir oluşları, Türkiye’deki demokrasinin iddialı bir söylemle “siyasi lider demokrasisi” olarak tanımlanmasına bile sebep olmuştur⁸⁶. Bundan dolayıdır ki Türkiye’de siyasi liderler partilerinden ve parti programlarından daha çok konuşulmuş ve ön planda olmuşlardır. Türk siyasi hayatında kendileri hakkında çok konuşulmuş ve tarihe isimlerini yazdırmış en önemli siyasi liderlerden ikisi Turgut Özal ve Süleyman Demirel’dir.

Özal bürokrasinin içinden gelmiştir fakat bürokrasinin dar kalıpları tarafından şekillenmeye müsaade etmemiştir. Özal çoğu yazar tarafından ifade edildiği gibi bürokrasiyi yok kabul etmemiş aksine bürokrasiyi iyi tanıdığı için bürokrasiyle ters düşmeden bürokrasiyi dönüştürmeye çalışmıştır. Özellikle bürokrasinin hantallığını gören Özal çok hızlı bir şekilde kamu reformları yapmış ve tedrici olarak bürokrasiye istediği şekli vermeye çalışmıştır. Özal için bürokraside temel unsur liyakat ve işlevsellik olmuştur. Özal bürokrasi

⁸⁴ Çelebi, *a.g.e.*, s.5.

⁸⁵ Masciulli, J., Molchanov, M. A., & Knight, W. A., *a.g.m.*

⁸⁶ Heper ve Sayarı, *a.g.e.*, s. 8.

ile ilgili aldığı kararlarda cesur davranmıştır. Temkinden ziyade şecaati tercih etmiştir. Bu ise daha çocukken hiçbir yere bağlanmadan il il gezmesine ve ABD'den aldığı liberal bakış açısı endeksli eğitimine verilebilir.

Demirel de bürokrasinin içinden gelmiş bir liderdir. Demirel 30 yaşında genel müdür, 40 yaşında önce parti genel başkanı sonra başbakan olmuştur. Bu süreçte 6 defa hükümetten gitmiş ve 7 defa da tekrar hükümet kurmuştur. Bundan dolayıdır ki Demirel'in bürokrasiyi çok iyi tanıdığı bir gerçektir. Demirel'in bürokrasiyi çok iyi tanıması O'nun bürokrasiye karşı sürekli temkinli olmasını sağlamıştır. Bundan dolayıdır Demirel hiçbir zaman bürokrasiye karşı olmamıştır. Partisinin askeri ve yargı bürokrasisinden çektiği sıkıntılar ve kendisinin de belli bir zaman aralığında yasaklı olması bu temkinin ana sebeplerindedir. Demirel'in 28 Şubat sürecindeki özellikle de askeri ve yargı bürokrasisini destekler mahiyetteki beyanatları da bu bilinçaltının yansımasıdır.

Demirel'de sürekli bir devlet ciddiyeti vardır. Bu ise yukarıda da bahsedildiği gibi devlet kademelerinin hemen hepsinde görev yapmış olmasından ileri gelmektedir. Demirel'in bu ciddiyetinin arkasında da devletçi geleneğin izlerini bulmak mümkündür.

Yukarıda bahsedilenler ışığında Özal millete güvendiği ve bunun sayesinde askeri ve yargı bürokrasisi gibi çoğu dengeyi görmezden geldiği ve bunları devre dışı bıraktığı söylenebilir. Demirel ise bu dengeleri hayatı boyunca hep gözetmiştir. Askerle ve yargıyla çatışmamış, her zaman orta yolu tutmuştur.

Sonuç olarak Özal ve Demirel'e bakıldığında her ikisinin de bürokrasinin içinden gelmiş olmasından dolayı devleti çok iyi tanıdıkları söylenebilir. Özal da Demirel de kendilerine Türkiye'nin kalkınmasını hedef olarak almışlardır. Özal bu kalkınmayı küresel ölçekte ele alırken Demirel bunu ülke sınırları ile sınırlamıştır. Hem Özal için hem de Demirel için demokrasi mecburi istikamettir. Her iki lider de bu istikamette gerek tavizler vererek gerek bürokrasiyi yok sayarak ilerlemişlerdir. Her iki lider de Türkiye'yi muasır medeniyetler seviyesine çıkarmak için birikimlerini seferber etmişlerdir. Kimisi ekonomik alanda başarılı olurken kimisi de kalkınma alanında muvaffak olmuştur. Halkla mesafeleri ve yakınlıkları gerek kullandıkları dil ve gerekse kullandıkları enstrümanların farklılığına rağmen son derece özenli olmuştur. Her iki lider de halkın unutamadığı liderler arasında yerlerini almışlardır. Buradan hareketle günümüz siyasi liderleri için her iki liderden de

alınacak çok dersin olduğu muhakkaktır. Çünkü devlet ciddiyetiyle de halkla irtibat kurulabileceği gerçeği bu iki liderde ortaya konulmuştur.

Burada Özal ve Demirel bürokrasi ile ilişkileri açısından karşılaştırılmıştır. Unutulmamalıdır ki sosyal bilimler alanında yapılan her türlü karşılaştırma mutlaka ama mutlaka belli noktalarda eksik kalmak zorundadır. Çünkü insanın merkez alındığı sosyal bilimlerde karşılaştırılan kurum, ideoloji, sistem ve insanın kendisi hiçbir zaman mütakabiliyet ölçüsünde karşılaştırılmaz. Bu gerçekten hareketle Özal ve Demirel için yapılan bu karşılaştırmada da her iki şahsın geçmişleri, hayat tecrübeleri, imkân ve imkânsızlıkları, yaşadıkları devir... gibi özellikler bu iki şahıstan birisinin belli bir alanda daha önde görülmesine sebep olmuş olabilir. Özal Türkiye'yi liberalleştiren ve dünyaya açan bir lider olarak telakki edilmekte ve anılmaktadır. Oysa unutulmamalıdır ki Özal'ı keşfeden ve Türk siyaset sahnesine çıkaran Demirel'dir.

KAYNAKÇA

Adair J.(2005).Kışkırtıcı Liderlik-Inspiring Leadership(Çev. P. Ozaner), Ankara: Alteo Yayıncılık.

Afkhami, M. , Eisenberg, A. , Vaziri, H.(2007). Kadınlar İçin Liderlik Eğitimi El kitabı (Z. Şişman, Çev.), İstanbul: Kadın Emeğini Değerlendirme Vakfı.

Akyol, M. (2000). Beni Çok Ararsınız, Ankara: Akçağ Yayınları.

Arklan,Ü.(2006). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 16, Konya.

Ataman,M. (2000). Özalizm: Türkiye’de Yeniden Yapılanma Teşebbüsü,” Liberal Düşünce, C.5, S. 19, ss. 53-63.

Aydın, N. (2012). Weberyen Bürokraside Liyakat Ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: ‘Siyasetin Bürokrasi İronisi’. *Sayıştay Dergisi*, 85, 51-67.

Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını.

Başaran, İ. E.(1992). Yönetimde İnsan İlişkileri(1.Basım), Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

Binark, İ. (2008),Turgut Özal Hayatı ve Eserleri, Ankara: Turgut Özal Düşünce ve Hamle Derneği Yayınları.

Birand, M.A. ve Yalçın, S.(2001). The Özal, Bir Davanın Öyküsü, İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Bora, T. (2002). Amerika: “En” Batı ve “Başka” Batı. Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce: Modernleşme ve Batıcılık içinde, İstanbul, İletişim Yayınları. Arat, Y. (2008). Süleyman Demirel, M.Heper ve S.Sayarı(Der.) içinde, Türkiye’de Liderler ve Demokrasi (s.101-120), İstanbul: Kitap Yayınevi.

Cansen, E.(1989). Oyunun Kuralı “Demirel ve Özal”, Hürriyet, 4 Haziran 1989.

Cemal, H.(2004). *Özal Hikayesi*, İstanbul: Doğan Kitap, s.136.

Cemal, H.(2010). *Türkiye'nin Asker Sorunu*, İstanbul: Doğan Kitap, s.33. Tokatlıoğlu, M.Y. (2005). *Küreselleşme ve Kamu Hizmetleri*, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Çakır, R. (1994). "Çiller Takiyye mi Yapıyor?", *Milliyet*, 12 Aralık 1994.

Çekirge, F. (2014). *Akşam Yemeklerindeki İbret*. *Hürriyet*, <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/26197722.asp>, Erişim Tarihi: 11.04.2014.

Çelebi, K. (2000). *Kamu Ekonomisi Analizi Kamu Ekonomisinin Büyüklüğü Sorunu*, Manisa: Emek Matbaası.

Diker, H.Ü.(2007). "Siyasal Liderlik", <http://siyasal.org/content/view/608/80/>.

Donat, Y., (2005) "Bürokrasiye Dair", http://www.sabah.com.tr/Yazarlar/donat/2005/05/04/burokrasiye_dair (Erişim Tarihi : 05.03.2014)

Erol, E. (2005). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eryılmaz, B. (2013). *Bürokrasi Ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*, İstanbul: Alfa.

George, A L. and Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences* ,Cambridge MA: MIT Press.

Greenstein, F. (2004). *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to George W. Bush* ,Princeton NJ: Princeton University Press.

Grint, K.(2005). *Leadership: Limits and Possibilities* ,New York: Macmillan.

Güney, S.(2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Heper, M. , Sayarı, S. (2008). *Türkiye'de Liderler ve Demokrasi*, İstanbul: Kitap Yayınevi.

Heywood, A. (2015). *Siyaset*, Ankara: Adres Yayıncılık.

http://trosmtr.blogspot.com.tr/2012_08_01_archive.html

<http://www.aksiyon.com.tr/aksiyon/haber-5504-37-ozalin-yerli-prensi.html>

<http://www.milliyet.com.tr/suleyman-demirel/>

http://www.tccb.gov.tr/sayfa/cumhurbaskanlarimiz/suleyman_demirel/

http://www.tccb.gov.tr/sayfa/cumhurbaskanlarimiz/turgut_ozal/

İbicioğlu, H.(1998). Türk Aile Sistemi Normlarının Üniversitede Okuyan Öğrencilerin Lider Özellikli Yetiştirme Yetişmemesine Etkisinin İncelenmesi ve Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama, Isparta: SDÜ İİB.

İzmir Ticaret Odası, “8. Cumhurbaşkanı Turgut Özal’ın İzmir Ticaret Odası’ndaki Konuşmaları”, 24 Aralık 1992.

Kapani, M., (2014). *Politika Bilimine Giriş*, Ankara: Bilgi Yayınevi.

King, A. (2002). *Leaders' Personalities and the Outcomes of Democratic Elections*, New York: Oxford University Press

Koçel, T.(2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.

Komşuoğlu, A. (2008). *Siyasal Yaşamda Bir Lider Süleyman Demirel*, İstanbul: Bengi Yayınları.

Konukman, E. (1991). *Çağ Atlayan Türkiye 1920-1983-1990*, Hazırlayan: Kutlay Doğan, Türk Basın Birliği Ankara Temsilcisi, Ankara.

Laçiner, S. (2003). *Özal Dönemi Türk Dış Politikası, Türkiye'nin Dış; Ekonomik, Sosyal Ve İdari Politikaları*, Ankara: Siyasal Kitabevi, s. 25-48.

Masciulli, J., Molchanov, M. A., & Knight, W. A.(2009). *Political Leadership in Context. The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Farnham: Ashgate.

Melih, H. (1989). Şahsi Tutumlarında ve Devlet İdaresinde Demirel-Özal Karşılaştırması. Doğru Söz, Temmuz 1989, Yıl: 14, Sayı: 161, s. 22.,Demirtepe, Ü. (1991). Politikacılarımızın Röntgeni. Milliyet, (19-26 Ekim 1991).

Nye, J.J. (2008). The Powers to Lead, New York: Oxford University Press. Peele, G. (2005). Leadership and Politics: A Case for a Closer Relationship?, Leadership, 1, 2, 187–204

Oral, F. S. (1973). Süleyman Demirel'in Kişiliği, Ankara: Fuat Süreyya Oral Yayını.

Özkazanç, A. (1998). Türkiye'de Siyasi İktidar Tarzının Dönüşümü, Mürekkep, No:10-11.

Sarıer, İ. (1999). “Zaferden Hezimete”, Sabah, (Yazı Dizisi: 21-24 Nisan 1999), s. 16.

Süleyman Demirel (2012).TBMM Tutanak Hizmetleri Daire Başkanlığı, Komisyon: Darbe Kom. Giriş: 14.45 Tarih: 7/6/2012 Grup: Uyan-Selim.

Süleyman Demirel, (2012).TBMM Tutanak Hizmetleri Daire Başkanlığı, Komisyon: Darbe Kom. Giriş: 14.45 Tarih: 7/6/2012 Grup: Uyan-Selim.

Tolan, B. (1991). Toplum Bilimlerine Giriş, Ankara: Feryal Matbaacılık.

Tosun, K. (1990). Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İ.İ.E.Ya.,Ya. No:125.

Turgut, H. (1992). Demirel'in Dünyası I. Cilt, İstanbul: ABC ajansı Yayınları.

Tümtürk, Y. (2008)Yeni Türkiye'nin Mimarı. Ankara: Turgut Özal Düşünce ve Hamle Derneği Yayınları.

Uğur, F. (2011). Özlenen Demokrat Turgut Özal, İstanbul: Zaman Kitap.

Uluç, A. V. (2014). Liberal - Muhafazakar Siyaset ve Turgut Özal'ın Siyasi Düşüncesi. Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 12, Sayı: 23, s. 107-140.

Wildavsky,A. (2006). Cultural Analysis, ed. Brendon Swedlow, Dennis Coyle, Richard Ellis, Robert Kagan and Austin Ranney ,New Brunswick: Translation.

Wright, P. (1996). *Managerial Leadership*, Mackays of ChathanPub., Kent.

Yalçın, A.S.(1999). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.

Yavuz, M.H. (1997). *Political Islam and the Welfare (Refah) Party in Turkey. Comparative Politics*, s. 63-82.

Yıldız, M. (2008). *Yüksek Lisans Tezi: Avrupa Birliğine Tam Üyelik Başvurusuna Giden Süreçte Turgut Özal'ın Yaklaşımları, Çalışmaları ve Politikası*, Isparta.

Yıldız, N. (2002). *Liderler, İmajlar, Medya*, Ankara:Phoenix Yayınevi.

Zaleznik, A. (1992). *Managers and Leaders; Are They Different*, Harvard Business Review, Mart- Nisan, s.126-132.