

**h+**

ÜCRETSİZDİR

Kriz Durumu,

**Krize  
Müdahale**

ve Psikolojik  
İlk Yardım

Yurt Dışı  
LL.M. Rehberi

**London School  
of Economics**

**Kapak Söyleşi**  
**Av. Ümit  
HERGÜNER**

Doç. Dr. Murat Volkan DÜLGER

**Yapay Zekalı Varlığın  
Hukuki Sorumluluğu  
(Olabilir mi?)**

Sayfa 04

Prof. Dr. Talat CANBOLAT

**6754 Sayılı Bilirkişilik  
Kanunu ve  
Getirdiği Yenilikler**

Sayfa 28

Arş. Gör. Furkan Güven TAŞTAN

**Avukatlar için  
Zihin Haritalama  
Yöntemi**

Sayfa 34

+ **Sohbet** Av. Salih N. TÜZEL & Av. Zeynep B. GİCİRİ

+ **Teknoloji** Bulut Depolama Servisleri

+ **Hukuk Konulu Diziler** Better Call Saul

+ **Söyleşi** Av. Suat ŞİMŞEK

+ **3 Soru 3 Cevap** Av. Nilgün Serdar ŞİMŞEK

+ **Spor** İstediyin Yerden Başla



## Kapak Söyleşisi

# Av. Ümit HERGÜNER

\* Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı  
Kurucu Ortağı

**A**vukat Ümit HERGÜNER, Türkiye’de kurumsal yönetim farkındalığının oluşmasına önemli katkılar sunmuş bir isim. Kurucularından olduğu **TKYD-Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği** çatısı altında sürdürdüğü faaliyetler ile ülkemizdeki algı değişiminde etkin bir rol üstlenen HERGÜNER, yönetim anlayışına ilişkin çalışmalarıyla yalnızca şirketler dünyasında değil, hukuk dünyasında da adından övgüyle bahsedilen bir avukat.

HERGÜNER’in otuz beş yıllık aşan meslek yaşamından önemli kesitler içeren söyleşimiz özellikle genç meslektaşlarımız için bir ders niteliğinde...

### Söyleşi:

Av. Sena TUĞRUL (h+ Editörü)

### Fotoğraflar:

Sertan TİRYAKİ (Lawink.net)

### ÜMİT BEY MERHABA, ÖNCELİKLE “NEDEN HUKUK?” GİBİ TEMEL BİR SORUYLA BAŞLAMAK İSTERİZ. MESLEK SEÇİMİNİZDE HANGİ ETKENLER BAŞROL OYANDI?

Lise yıllarımda hukukçu ya da avukat olmak gibi bir hedefim hiç olmamıştı. Kadıköy Maarif Koleji (şimdiki Kadıköy Anadolu Lisesi)’nin Matematik bölümünden başarılı bir biçimde 1975’te mezun oldum ve hedefim İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ)’nde elektronik ya da makina mühendisliği bölümlerinden birine girmekti. Üniversiteye giriş formlarını doldururken rahmetli babamın ısrarı ile alt sıralarda İstanbul Hukuk Fakültesi’ne de yer vermiştim. Ancak, ilk iki tercihimden birine gireceğimden emindim. Bizim okuduğumuz yıllar Kadıköy Maarif Koleji ülkenin en iyi eğitim kurumlarının önde gelenlerindendi zaten. Sınav günü rahmetli babam ısrarla beni sınav mahalline götürmek istedi. Kıramadım onu. Biz Modalıyız ama sınav yeri Bayrampaşa olarak çıkmıştı. Yolları karıştıracağımdan endişe etti herhalde. Sınava giderken rahmetli yolda iki kez kalp spazmı geçirdi; benden fazla heyecanlı idi sanırım. Onu sınava girdiğim okulun bahçesinde bırakıp içeri girdim ama sınavda ne yaptığımı hiç bilemedim! Sonuçlar açıklandığında

kendimi İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi’nde bulmuştum.. 75-76 Öğrenim yılı öğrenci olaylarının yoğunluk kazanmaya başladığı yılların ilklerindendi. Günlerimi Almanca kursları ve spor ile geçiriyor, sürekli kitap okuyordum ama içimden derslere gitmek çok gelmiyordu. Gerçi, giremediğim İTÜ’de de durum farklı değil, belki de daha beterd. O arada babamı da kaybettik.

### HAY ALLAH! MESLEK SEÇİMİNDE AİLELERİN ÖNEMİ OLDUKÇA FAZLA ELBET, FAKAT SİZİN DURUMUNUZDA BİRAZ DAHA FARKLI BİR SÜREÇ İŞLEMİŞ...

Evet... Sevgili babam bana hukuk öğrenimini hediye edip göçtü. İstanbul Hukuk’ta ilköğrenim yılı sonunda ister istemez sınavlara girip hepsinden geçen çok az sayıda insanın arasında kendimi bulunca “galiba ben bu işe gerçekten yatkınmışım!” demeye başladım! Yine de benden bir yıl sonra üniversite sınavlarına giren kız kardeşim Ayşe ile sınavlara tekrar girmekten kendimi alamadım. Bir de ne göreyim, bir yıl böylesine bir sınav için hiç çalışmadığım halde bu sefer İTÜ’ye girivermişim! Girdim girmesine ama İTÜ henüz ilk yılın sınavlarını bile yapamamış durumda boykotlar ve bitmeyen olaylar nedeniyle.. Annemin ve eş dostun ısrarı ve babamın anısına

saygı adına Hukuk Fakültesi'nde devam kararı aldım! İstanbul Hukuk Fakültesi 2nci sınıftan itibaren dil bilgimin de etkisi ile olsa gerek Devletler Hukuku dersi ilgimi çekmeye başladı ve o alanda akademisyenliği arzu ettiğimi his ettim.. Almanca yanında Fransızca çalışmaları ve sürekli müfredat dışı okumalarla o alanda kendimi geliştirdiğimi hatırlıyorum. Sınavları ise sorunsuz geçmeye devam ediyordum ve giderek aslında hukuk öğreniminde matematik kafalı olmanın ayrıcalığını görüyordum. Sonunda Fakülte'yi dört yılda sorunsuz bitirdim ve çok ilgimi çekmeyen avukatlık stajına paralel bir biçimde akademik çalışmalara devam ettim. Goethe bursu ile gittiğim Almanya'da tam doktora çalışmalarına yönelecek iken İstanbul Hukuk'ta açılan sınavdan yararlanmak üzere Türkiye'ye döndüm ve mezuniyetimden bir yıl kadar sonra da İstanbul Hukuk Fakültesi Devletler Hukuku kürsüsünde rahmetli Edip Çelik hocamızın asistanlarından biri olarak çalışmaya başladım. Doktora Yeterlilik sınavını da kısa sürede geçip “Dünya Bankası'nın Borçlanma İşlemleri” konulu bir doktora tez çalışmasına girişmişim ki, asistanlığımın üçüncü yılında Fulbright bursu için seçilerek ABD'nin başkenti Washington, D.C.'de kendimi buldum.

#### NEDEN WASHINGTON? BU TERCİHİNİZİN TEMEL SEBEBİ NEYDİ?

Dünya Bankası orada diye o şehri tercih etmiştim. Önce Washingon, D.C.'nin üç önemli hukuk fakültesinden biri olan American University'nin hukuk fakültesinde hukukta master öğrenimi (LL.M) programına katıldım. Programın bir parçası olarak da Dünya Bankası'nın yan kuruluşu olan International Finance Corporation'da (IFC) staj yapıyordum. American University'deki öğrenimim başarılı geçti ve Fakülte'yi ilk sırada bitirince, bu defa hukukta doktoranın Amerikan hukuk öğreniminde dengi olan SJD öğrenimi için University of Virginia (UVA)'nın hukuk fakültesine başvurup doctor of juridical sciences, yani SJD programına Dupont bursu ile kabul

edildim. Yalnız Amerika'da bir fakülteyi bitirip bir diğerine yöneldiğim 1984 yazında ilginç bir deneyim yaşama fırsatı bulmuştum. Washington, D.C.'de o dönemin yerleşik hukuk bürolarından Bishop Cook Purcell Reynolds hukuk bürosu beni on haftalık yaz stajı için kabul etmişti!

#### SANIRIM PROFESYONEL YAŞAMINIZDA ÖNEMLİ BİR DÖNEMEÇTİ?

Evet, O stajın onuncu haftasına geldiğimde hukukun pratik yönünün güzelliğini ve avukatlığın çekiciliğini fark edip zihnen akademik dünyadan uzaklaşmaya başlamıştım. İnanılmaz bir şekilde ayakları yere basan, sayısı 10'un üstünde projede çalışmıştım çok kısa bir sürede ve dışarıda başka bir dünya olduğunu da fark etmiştim. Hukukun yaşayan bir disiplin olduğunu ve kuramlar ile uğraşarak bir doktora tezi yazmanın anlamsız olacağını düşünüyordum artık. Sonuç olarak, UVA'deki birinci sömestrenin sonunda fakülte yönetimine başvurup SJD programını sürdürmekten vaz geçtiğimi ve ikinci bir LL.M. derecesi ile o yılı Charlottesville'deki okulumda sonlandırma kararımı bildirdim. Bunda Dupont bursunun Fulbright bursu kadar cömert olmayışının ve SJD uğruna

“STAJIN ONUNCU  
HAFTASINA  
GELDİĞİMDE  
*Hukukun* PRATİK  
YÖNÜNÜN  
GÜZELLİĞİNİ VE  
*Avukatlığın*  
ÇEKİCİLİĞİNİ  
FARK EDİP ZIHNEN  
AKADEMİK  
DÜNYADAN  
UZAKLAŞMAYA  
BAŞLAMIŞTİM.”

çok sıkıntı çekeceğimin belirginleşmiş olmasının da etkisi olmadı değil. 1985 Mayıs ayına geldiğimde daha 1982 yılının başlarında İstanbul Hukuk Fakültesi'nde doktora yeterlilik sınavını vermiş genç bir akademisyen olmama karşın ikinci LL.M. derecesini alarak bir hukuk fakültesinden daha mezun oluyordum. Tam o sırada, hayatımda en belirleyici bir gelişme olarak da New York'ta ve Washington, D.C.'de ofisleri olan ve birkaç Türk müvekkili olduğunu sonradan anladığım Reid & Priest hukuk bürosunun New York ofisinden “yabancı hukuk müşaviri” statüsünde bir iş teklifi aldım; hemen kabul ettim.

#### BU KARAR AYNI ZAMANDA AKADEMİK KARIYERİNİZE DE NOKTA KOYDUĞUNUZ ANLAMINA MI GELİYORDU?

Kesinlikle... Artık resmen akademik hayatım bitmiş ve Amerika'da bir avukatlık bürosunda avukat kimliğim ile çalışmaya başlamıştım. Üç yılı aşkın bir süreyi kapsayan o deneyimim beni meslekte en az on beş yıl sorunsuz taşıdı! 1988 yılı sonunda Türkiye'ye dönüşümde İstanbul Hukuk Fakültesi'ndeki asistanlık yıllarımdan akademisyen büyüğüm ve değerli dostum Yücel Sayman hocamız ile Sayman & Hergüner'i İstanbul'da kurarak bugünkü Hergüner Bilgen Özeke'nin temellerini attık. Yücel Bey sonraki yıllarda Baro çalışmalarına ağırlık verip İstanbul Barosu Başkanlığı görevini üstlendi. Ancak, kendisi ile işbirliğimiz ve dostluğumuz uzun yıllar sürmüştür.

#### YURT DIŞINDA SÜRDÜRDÜĞÜNÜZ EĞİTİM-ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI KİŞİSEL VE MESLEKİ GELİŞİMİNİZE ŞÜPHEŞİZ ÖNEMLİ KATKILAR SUNMUŞTUR. YURT DIŞINDA EDİNDİĞİNİZ TECRÜBELER ARASINDA EN ÖNEMLİ KAZANIMLAR NELERDİ?

Benim Amerika'da LL.M. öğrenimi gördüğüm 1984 ve 1985 yıllarında böyle bir öğrenim için yurt dışına, hele Amerika'ya giden öğrenci sayısı çok azdı. O nedenle de Amerika'da hukuk öğreniminin nasıl bir öğrenim olduğu Türkiye'de bilinmiyordu. Örneğin, Amerika'da hukuk öğreniminin lisans



öğrenimi sonrası yapılan bir öğrenim olduğu pek bilinmezdi. Yani, aslında bir üniversite bitirmiş meslek sahibi insanların alabildiği üç yıllık bir öğrenim olduğu ve bitirilince de juris doctor denilen ve hukuk doktoru anlamına gelen JD unvanının alındığı, LL.M. öğreniminin de JD üstü bir öğrenim olduğu, JD öğrencileri ile ortaklaşa alınan derslerde Amerika dışından gelen hukuk öğrencilerinin nasıl zorlandığı konusunda fazla fikir sahibi olan yoktu. O nedenle ilk LL.M. öğrenimim sırasında çok zorlandım. Türkiye'de kimse, daha çok lecture ağırlıklı, hocaların kitaptan ya da notlarından tek taraflı bir biçimde ders anlattıkları ortamdaki başka türlü bir hukuk öğrenim ortamı konusunda bilgili değildi. Oysa Amerika'da öğrenimde dersten önce okunması gereken yüzlerce sayfa ödevin çalışılması üzerine socratic yöntemle hocaların soru cevap biçiminde öğrencilerle sürekli bir örnek olay üzerinden diyalog içinde olduğu bir ders işleme yönteminde buna alışkın JD öğrencileri arasında biz LL.M. adaylarının ilk ayları kabus gibi geçiyordu.

#### TAKRİR SİSTEMİ ÜZERİNE KURULU BİR EĞİTİM MODELİNDEN GELİP SOCRATIC YÖNTEMLE TANIŞMAK... EMİNİZ, BAŞLARDA ADAPTASYON SORUNU YAŞAMIŞSINIZDIR FAKAT SONRASINDA KAYDA DEĞER KAZANIMLAR DA SUNMUŞTUR...

Elbette... Öğrenciyi pasif bir biçimde değil aktif bir biçimde dersin içinde tutan ve sorgulayarak konuları işleme yaklaşımına iten, ezberden uzak böylesine bir öğrenim biçiminin çok yararını gördüm kişisel gelişimimde ve meslek hayatımda. Tabii, bir de çok çalışmadan hiçbir şeyin başarılamayacağını da öğretti ilk LL.M. öğrenimi bana. Sürekli dört-beş saat uyku ile öğrenim temposuna yetişebiliyordum. Sonuçta mezun olan LL.M. öğrencileri arasında ilk sırada yer aldım ama JD'ler ile yarışa idim bunu başarabilir miydim, emin değilim! Reid & Priest'te geçen üç yıl da çok farklı değildi.

#### NE GİBİ ZORLUKLARLA KARŞILAŞTINIZ?

Şöyle söyleyeyim, ben New York'u orada çalıştığım üç yıl sırasında değil de sonradan ziyarete

gittiğim zamanlar tam anlamı ile gezebilmişimdir. İnanılmaz bir rekabet ortamı içinde Amerikalı avukatların büro ortaklarının gözüne girebilmek için sarf ettikleri emeği takdirle izlemişimdir. İster istemez o tempoya ayak uydurmak durumunda kalmak da büyük bir kazanımdı benim için. Çalışmalardaki profesyonellik, titizlik, kurumsallığın yerleştiği bir çalışma düzeni ile birleşince nasıl özel bir kurumun ortaya çıkabildiğini gördüğüm 1985-1988 döneminde hep Türkiye'ye döndüğümde bunu yaratabilmek hayali içinde oldum. “Biz de yapabiliriz” iddiam yıllar içinde kısmen gerçekleşti diyebilirim.

#### ÖZELLİKLE MESLEĞE YENİ BAŞLAMIŞ GENÇ AVUKATLAR İÇİN DENEYİM, BİLGİ VE TECRÜBE KAZANIMI OLDUKÇA ÖNEMLİ. HERGÜNER BİLGEN ÖZEKE BÜNYESİNDE ÇALIŞMAYA BAŞLAYAN GENÇ MESLEKTAŞLARINIZA YÖNELİK BU TARZ KURUM İÇİ EĞİTİM/GELİŞİM UYGULAMALARINIZ VAR MI?

2000'li yılların ikinci on yılını bitirmeye yaklaştığımız şu günlerde



◀ Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Kurum İçi Eğitim Uygulamasından Bir Kare

iki çalışmayı birlikte yürütmekte zorlanınca öğretim görevlisi rolümü bıraktım. Oysa çok keyifli idi o deneyim ve öğrenciler son derece iyi yetişmiş, kimileri meslek hayatının içinden gelmiş başarılı, zeki ve çalışkan insanlar idi. Ne var ki, o yıllarda bizim bürodaki avukat sayısı 30'u geçmişti ve büroya giderek daha fazla zaman ayırmam, çalışma sistemlerini ve süreçlerini yerine oturtmamız gerekiyordu. O anlamda da Büro'nun kurucularının önünde gelen kimliğim ile Büro'ya öncelik vermek istiyordum.. Akademik dünya ile o ikinci kopuşum sonrası son yıllarda o cephedeki açığı farklı bir platformda kapatma fırsatı yakaladım. Aldığım bir davet üzerine 2011 yılı sonundan beri Washington, D.C.'de yerleşik International Law Institute isimli ve "hukukun üstünlüğü" ile ilintili bir biçimde meslek içi eğitim çabalarını kendine şiar edinmiş olan bir Enstitü'de yönetim kurulu üyesi olarak görev yapıyorum. ILI'n Türkiye'de bir de yavru birimini kurduk. 50'nin üstünde yurt dışında İngilizce dilinde hukuk öğrenimi görmüş meslektaşlardan oluşan bu üye havuzundan arkadaşlarımızın desteği ve ILI'n Washington, D.C. merkez ofisinin gönderdiği Amerikalı hukuk hocaları ya da pratiği güçlü avukatlar eliyle zaman zaman meslek içi eğitim nitelikli seminerler, toplantılar ve sertifikalı eğitim programları düzenliyoruz. Amacımız bu tür faaliyetleri bölge ülkelerini de kapsayacak biçimde geliştirmek. www.ili.org sitesinden de görülebileceği üzere ILI'n sunabildiği eğitim konuları oldukça fazla. Bu çabaların koordinasyonunu sağlamak, ILI-İstanbul'daki genç arkadaşlarımız ile işbirliği içinde olmak şu aşamada bana yeterli düzeyde akademik keyif veriyor diyebilirim.

**DANIŞMA KURULU ÜYELİĞİNİ SÜRDÜRDÜĞÜNÜZ TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM DERNEĞİ-TKYD'NİN KURUCU ÜYELERİNDENSİNİZ. BİR DÖNEM BAŞKANLIĞINI DA ÜSTLENDİĞİNİZ TKYD ÜLKEMİZDE KURUMSAL YÖNETİM FARKINDALIĞININ GELİŞMESİNDE OLDUKÇA ETKİN**

küreselleşme evresini tamamlamış bir ekonomik ve sosyal ilişkiler yumağının ortasında genç hukuk öğrencilerinin ve genç meslektaşların karşı karşıya bulundukları güçlükler ve ortaya koymak durumunda oldukları iddialar çok değişti. Ulusal ötesi mi, uluslararası mı dediğimiz yıllardan küresel mi, küresel ötesi mi dediğimiz bir dünyayı yaşadığımız yıllara geldik. Teknoloji devrimleri çok şeyi değiştirdi, dünyayı ve çalışma biçimlerini çok farklılaştırdı, mesafeler çok kısaldı, ilişkilerin sayısı yüzlerce kat arttı. Böyle bir dünyada hukuk hizmeti vermek ve avukatlık yapmak durumunda olan genç arkadaşlarımızın sürekli yenilikleri öğrenmeleri gerektiğinin farkındayız. Bizim büromuzda o nedenle hukukun bir dizi alt disiplinine dair sürekli eğitim programlarımız vardır. Büromuzda Yaz Stajı yapan genç arkadaşlarımıza olsun Yasal Stajyerlerimize olsun gerekli yönlendirmeleri hep yapıyoruz. Ben Amerika'da hukukta JD öğrenimini tamamlamak üzere olan oğlum Levent'e bana lise yıllarında gelip "avukat olmak istiyorum ama senin gibi masa başında oturan türden değil, mahkemelerde duruşmalara giren türden!" dediğinde önce gidip mühendislik öğrenimi görmesini ve üstüne hukuk öğrenimi yapmasını salık vermiştim.

**HUKUK ÖĞRENİMİ ÖNCESİ FARKLI BİR DİSİPLİNDE LİSANS DERECEŚİ**

**ALMAK... ÜLKEMİZDE BU TARZ KARIYER PLANLAMALARINA ARTIK DAHA SIK RASTLIYORUZ...**

Bizim bürodaki gençlere yön göstermeye çalışırken de kendilerine hep o örneği veriyorum. Hukuk mesleğinde gelecek Levent gibi bilgisayar yazılım mühendisliği ya da benzeri mühendislik öğrenimi görmüş hukukçuların ön plana çıkarak hukuk hizmetlerinin yeni niteliğini belirleyeceği, hukuk hizmetlerinin büyük bölümünün artık elektronik ortamlarda erişilebilir olacağı çok farklı bir gelecek. Genç meslektaşlarımızın kendilerini bu geleceğe hazırlamaları gerekiyor. Zaten ben de yeni nesil hukukçularımızın birçoğunun öyle bir geleceğin ortaya koyacağı güçlüklerle ve iddialara hazırlıklı bir donanımla bu mesleğe girmeye başladıklarını görerek çok mutlu oluyorum.

**KURUM İÇİ EĞİTİM-GELİŞİM ÇALIŞMALARINIZIN YANI SIRA BİR DÖNEM KOÇ ÜNİVERSİTESİNDE ÖĞRETİM ÜYELİĞİ YAPTIĞINIZI BİLİYORUZ. EMİNİZ ÖĞRENCİLERİNİZ İÇİN EŞSİZ BİR FIRSAT OLMUŞTUR. İLERLEYEN DÖNEMLERDE TEKRARINI DÜŞÜNÜYOR MUSUNUZ?**

1995 – 1999 yılları arasında Koç Üniversitesi'nde MBA programında International Business Law konulu dersi veren bir öğretim görevlisi idim, hukuk danışmanlığı ve avukatlık işlerimin yanı sıra. Yıllar içinde

**BİR SİVİL TOPLUM KURULUŞU. KURUMSAL YÖNETİM NEDİR? NEYİ AMAÇLAR? VE BU KAPSAMDA TKYD'NİN KURULUŞ AMACI NEDİR?**

2000'li yılların hemen başında, henüz Türkiye'de kurumsal yönetimin ne anlama geldiğinin pek bilinmediği yıllarda hukukçu olmayan iki arkadaşım ile birlikte bu konuyu çalışmaya başladık. Çalışmalarımızı benim de üyesi bulunduğum TÜSİAD çatısı altında yürütüyorduk. Konunun önemine zamanın TÜSİAD yönetimini ikna ettikten sonra işimiz kolaylaştı. Sekiz arkadaş olarak 2003 yılının başında konuyu TÜSİAD şemsiyesi dışına taşıyıp ayrı bir dernek çatısı altında yürütmek üzere Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ni kurduk. 2005 – 2007 döneminde benim de başkanlığını yaptığım bu derneğin şimdilerde 600'ün üstünde bireysel ve 50'ye yakın kurumsal üyesi var ve ülkenin önde gelen STK'larından biri. TKYD gibi kuruluşunda rol aldığım ya da içinde aktif olduğum epey STK var. TKYD'nin ilk yıllarında kurumsal yönetimin ne olduğuna dair ülkede farkındalık yaratmak için çabalarımız ön plandaydı.

**“KURUMSAL YÖNETİMİN DÖRT ANA İLKESİ OLAN *Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk* GİBİ KAVRAMLARIN NASIL BİR ŞİRKET YA DA KURUM YÖNETİM MODELİNİ BERABERİNDE GETİREBİLDİĞİNİ HERKESE ANLATTIK.”**

Kurumsal yönetimin dört ana ilkesi olan Şeffaflık, Eşitlik, Hesap Verebilirlik, Sorumluluk gibi kavramların nasıl bir şirket ya da kurum yönetim modelini beraberinde getirebildiğini herkese anlattık. Süreçlerle yönetimin kurumsal yönetim modeli ile birlikte şirketlerde verimliliği ve etkinliği artırıcı etkisini dünyadan örneklemeler ile gündeme taşıdık. Sermaye Piyasası Kurumu ile çok yakın işbirliğimiz oldu. Amerika'da Washington, D.C.'de yerleşik Center for International Private Enterprise (CIPE) ile de işbirliğimiz oldu. CIPE'den aldığımız fon ile çeşitli sanayi ve ticaret merkezlerimizde eğitimler organize ettik.

**TÜM BU YOĞUN ÇALIŞMALARIN ARDINDAN ORTAYA ÇIKAN SONUCU NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?**

Bugünlere geldiğimizde görüyoruz ki, artık şirketlerimizi kurumsal yönetim anlamında gelmiş oldukları düzey bakımından derecelendiren kuruluşlar olduğu gibi Borsa'da da Kurumsal Yönetim Endeksi oluşturulmuş durumda. Yani farkındalık yaratma ötesinde şirketlerin işleyiş ve uygulamalarını doğrudan etkileme boyutunda önemli katkımız olmuş.

**BUGÜN, HERGÜNER BİLGEN ÖZEKE AVUKATLIK ORTAKLIĞI TÜRKİYE'NİN EN BAŞARILI HUKUK BÜROLARINDAN BİRİ OLARAK KABUL EDİLİYOR. BAŞARINIZA YÖNELİK YAPILAN VURGULARDAN BELKİ DE EN ÖNEMLİSİ KURUMSAL YÖNETİM ANLAYIŞINIZ. HUKUK BÜROLARINDA VE AVUKATLIK ORTAKLIKLARINDA KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM KONUSUNDA NE GİBİ TAVSİYLERDE BULUNURSUNUZ? ÖNCELİKLE, SÖZ KONUSU İLKELERE UYUM HUKUK BÖRÜLARI VE AVUKATLIK ORTAKLIKLARI İÇİN NE DERECE ÖNEMLİDİR? KISACA ÖZETLER MİSİNİZ?**

Tabii, şirketler dünyası için TKYD çatısı altında yapılanları kendi büromuza taşımamak olmazdı. 2003 yılından itibaren bizim büromuzda da kurumsal yönetim modeline uygun yapılanmaları ve süreçleri belirleyip, önemleri konusunda avukat arkadaşlarımızı bilgilendirip ikna ederek bu yönetim modelinin unsurlarını hayata geçirme gayreti içinde olduk. Ortaya çıkardığımız



bir ofis el kitabı ile işleyişimize büyük bir saydamlık getirip herkesin sorumluluğuna, görevlerine ve kimlere nasıl hesap vereceklerine dair kriterler ortaya koyup, yardımcı avukatların Büro ortağı olmalarına giden yolda adil paylaşımları sağlayacak süreçleri yazarak uygulamaya koyduk. Bu çabalarımız sonucu geldiğimiz noktada yönetimdeki profesyonellik düzeyimize dair aldığımız ISO sertifikası belki de alanında bir ilk.. Zaman zaman avukat sayısı 90'a 100'e yaklaşan bizim gibi bir büroda zaten kurumsallaşmadan mesleği başarı ile uygulamanın mümkün olamayacağını düşünenlerdeniz.

**BELLİRLİ BİR ÖLÇEĞE ULAŞTIKTAN SONRA ÇOĞU YAPININ GERİYE DOĞRU DÜŞÜŞÜNE ŞAHİT OLUYORUZ. SANIRIZ KRİTİK BİR NOKTA VAR VE BU NOKTANIN ARDINDAN KURUMSAL YÖNETİM ADINA DÜZENLEMELER YAPMAMAK CİDDİ SONUÇLAR DOĞURUYOR... YANILIYOR MUYUZ?**

Türk insanının fazla girişimci ruhunun etkisi ile de olsa gerek, meslekte biraz birikim sahibi olanların kendi bürolarını açma arayışı içine girdikleri bir ortamda belli kurumsal kriterlerin oturmamış olması halinde kaos ortamının doğmaması işten bile değil. O nedenle her bir avukatımızın mesleğini icra ederken Büro'ya ve müvekkillerine karşı ne tür yükümlülükler ve sorumluluklar altına girdiğini, zaman zaman objektif ölçütler çerçevesinde kimlere hesap vereceğini açıkça ortaya koyduğumuz

çalışma biçimleri ve süreçlerini her zaman için uygular durumdayız. Birkaç başka avukatlık bürosunun da bu yolda çok mesafe kat ettiklerini biliyorum. Yine de Türkiye gibi 80 milyon nüfusu olan ve G-20 arasına girebilmiş bir ülkedeki hukuk bürosu sayısı ile bunlarda çalışan avukat sayısını benzer gelişmişlik düzeyinde (belki İran hariç) başka ülkelerle kıyaslayınca üzülüyör değilim; bu kurumsallık işini tam beceremediğimizi görür gibiyim. Türkiye'nin onda biri nüfusta olup gayri safi milli hasılası çok gerilerde olan ülkelerde bile yüzlerce avukatın bir arada çalışabildikleri avukatlık bürolarının bulunduğunu görünce insan hayıflanıyor doğrusu. Belki ülkemizde hukukun üstünlüğü yerleştikçe bu alandaki açığımız kapatabileceğiz.

**DÜNYANIN EN BÜYÜK 100 HUKUK FİRMASI BÜYÜK ORANDA ANGLO-SAKSON KÖKENLİ. ÖZELLİKLE AMERİKA VE İNGİLTERE'DE SIKLIKLA RASTLADIĞIMIZ KURUMSAL TARZDA FALİYET GÖSTEREN AVUKATLIK ORTAKLIKLARININ OLUŞUMUNDA ANGLO-SAKSON HUKUK SİSTEMİ VE ANLAYIŞININ ETKİSİ SİZCE NEDİR? BU AÇIDAN BAKILDIĞINDA TÜRK HUKUK SİSTEMİ BU TARZ HUKUK BÜROLARININ ORTAYA ÇIKIŞI VE SÜREKLİLİĞİ AÇISINDAN UYGUN ZEMİNİ NE DERECE SAĞLIYOR?**

Bahsettiğiniz ülkeler 1215'de Magna Carta bildirgesi ile başlayarak hukukun üstünlüğünü yüzyıllar içinde özümsemiş ülkeler. Bu toplumlar günlük hayatlarında hukuku yaşamaya ve yaşatmaya özen gösteren toplumlar. Bu ülkelerin hukukçuları da öylesine bir toplumsal süzgeçten geçerek en yetkin kurumlarda hukuk öğrenimlerini gören meslektaşlar. Onların bir arada çalışabilme ve aynı uğurda emek ortaya koyabilme içgüdüleri bizlere oranla çok daha gelişmiş düzeyde. Onlardaki türden büyük büroların güçlenmesi de zaten bir bakıma hukukun üstünlüğünün güvencesi olabilecek güç merkezlerini beraberinde getiriyor. Biz ülkemizde onu çok istemiyoruz belki de! Ben

## “TÜRKİYE’NİN ONDA BİRİ NÜFUSTA OLUP GAYRI SAFİ MİLLİ HASILASI ÇOK GERİLERDE OLAN ÜLKELERDE BİLE Yüzlerce Avukatın Bir Arada Çalışabildikleri AVUKATLIK BÜROLARININ BULUNDUĞUNU GÖRÜNCE İNSAN HAYIFLANIYOR DOĞRUSU.”

kendi adıma Baro yönetimlerine 90'lı yılların başından bu yana avukatlık mesleğini icra ediş biçiminde Anglo-Sakson ülkeleri başta olmak üzere gelişmiş ülkelerin nasıl bizden farklılaştıklarını, o anlamda nasıl geride kaldığımızı, bazı kısıtlamaların çok eski ve eksik kaldığını ve zamanı kaçırdığını hep anlatıp durdum. O cephelerde on yıllardır büyük bir mesafe kat edemedik. Bu işte bizden elli yıl önde giden başta Anglo-Sakson kökenli hukuk bürolarının Türkiye'de faaliyetine izin verilip eşit bir rekabet ortamı sağlayıcı düzenlemeler yapılmadan bizler gibi bağımsız ve yerel büroların, yıllık bütçeleri dört milyar Amerikan Doları üstündeki dev yapılanmalar ile yarışmamız beklenir oldu. Kural olarak kendi ülkelerinin meslek kurallarına tabi bu avukatlık bürolarının ülkemizde faaliyet izni aldıktan sonra mesleki ve mali denetimlerinin etkin bir biçimde yapılabilmesi halinde bizlere katacakları önemli hususlardan biri aslında kurumsal yönetim

biçimlerine dair en iyi örnekleri ortaya koyabilmeleri olur.

**ÜLKEMİZDE SON YILLARDA SAYISI GİTTİKÇE ARTAN AVUKATLIK ORTAKLIKLARININ ÖNÜNDEKİ EN ÖNEMLİ ENGEL YA DA ENGELLER SİZCE NEDİR? ORTAKLIK KÜLTÜRÜ? KURUMSAL YÖNETİM FARKINDALIĞI? İLGİLİ KANUN VE YÖNETMELİKLERDEKİ EKSİKLİKLER?**

Bu sorunuzu biraz önce kısmen cevapladım sanırım. Bizim yapımızda ortaklık kültürü ve takım oyunu oynama becerisi zayıf, “küçük olsun benim olsun” yaklaşımı ön planda. Bütün kurumsallığımıza, ortak sayısı bakımından belki de en büyük büro olmamıza karşın kuruluşumuzdan bu yana geçen onlarca yıl içinde sadece bizim bürodan çıkıp da hukuk piyasasında bilinir hale gelen avukatlık bürosu sayısı 10 civarında! Bunlardan kimileri yabancı avukatlık ortaklıkları şemsiyesi altına girenler.. Oysa, demin de belirttiğim üzere Baro'lerden “yabancı avukatlık ortaklığı” olarak kurulma izni alarak gelen yabancı avukatlık bürolarının ortaya koyduğu ve büyük ölçüde

haksız bir rekabet var.. Ben yabancı avukatlık ortaklıklarının ülkemizde faaliyet gösterebilmelerinden yanayım ve bunun hepimizi eğitici ve geliştirici sonuçları olabileceğini de düşünüyorum, yeter ki eşit bir rekabet ortamı olsun! Zaten, Avrupa Birliği (AB) Müktesebatı kapsamında hizmetlerin serbest dolaşımı esastır. Ülke olarak AB'ye üye olma iddiamızı sürdürecektir isek bu türden serbest dolaşıma saygı göstermeliyiz. Bizim gibi bağımsız Türk hukuk bürolarının tek beklentileri avukatlık hizmetinin serbest dolaşımının rekabet ortamını zedeler nitelikte olmaması. Bu ortamı meslek örgütlerimiz ve kanun koyucularımız kadar, mesleği denetleyebilme yetkisi olan kurumlarımız şimdiye değin yaratamadı maalesef. Barolarımız ülke gündeminin yoğunluğundan da olsa gerek bir türlü konuya öncelikle eğilemediler onlarca yıldır.. Bu halin yerli ve bağımsız avukatlık ortaklıklarının gelişmesinde önemli bir engel oluşturduğunu görüyorum.. Bir de tabii, sözde birer tüzel kişilik olmalarına karşın avukatlık ortaklıklarının bir anonim şirket kadar net mali yapılanması ve vergisel

değerlendirilmesi oluşturulmadığı için yaşanan ciddi dezavantajlar da rekabette yabancılara karşı geri kalmamızı beraberinde getiriyor. Anglo Sakson ülkeleri ve onlardan esinlenerek mevzuatlarını güne uyarlayan Kıta Avrupası ülkeleri hukuk büroları mesleki şirketler olarak organize olabiliyorlar ve bizlerin yaşadığımız bir dizi sıkıntıyı rahatlıkla aşabiliyorlar. Ülkemizde de benzeri düzenlemelerin zamanı çoktan geldi.

**AVUKATLIK İNSAN ODAKLI BİR MESLEK, TOPLUM VE İNSAN YAŞANTISININ BİR PARÇASI. BU KAPSAMDA, ÇEVRE İLE SAĞLIKLI BİR İLETİŞİM MESLEKİ BAŞARI İÇİN NE DERECE ÖNEMLİ? ÖZELLİKLE GENÇ MESLEKTAŞLARIMIZA YÖNELİK NE GİBİ TAVSİYELERDE BULUNURSUNUZ?**

Bizim mesleğimizin en önemli unsurlardan biri insan ilişkilerinin ağırlıklı olması. O nedenle başarının bir sırrı da müvekkillerinizle, meslektaşlarınızla, iş arkadaşlarınız ile ya da bir gün müvekkiliniz olabilecek kişi ve kuruluşlar ile dokunuş mesafesini hiç kaybetmemek. Eskiden bu iletişim ille de dokunarak kurulurken



günümüz iletişim teknolojisinin sağladığı imkanlar ile artık her türlü elektronik ama sosyal iletişim ortamında da gerçekleştirilebiliyor. Genç meslektaşlarımızın hepsinin günümüz sosyal iletişim teknolojilerine hakimiyetlerinin son derece üst düzeyde olduğunu görüyorum. O anlamda da iş ve sosyal çevreleri ile düzenli ve sağlıklı bir iletişim kurmada ciddi bir sıkıntılar yok. Burada hepimizin dikkat etmesi gereken müvekkil sır ve mahremiyetleri ile avukatlık bürolarımızın mahremiyetlerine zarar vermemek. O anlamda bir dikkat eksikliğimiz var gibi..

**AVUKATLIK MESLEĞİNİN DOĞASINDA YENİ OLANA UYUM, YENİ GELİŞMELERE UYUM VAR. YALNIZCA KANUN, YÖNETMELİK VE BENZERİ YENİLİKLER DEĞİL, SANATTAN SPORA TEKNOLOJİDEN EKONOMİYE ÇOK FARKLI ALANLARDAKİ GELİŞMELERİ TAKİP ETMEK TOPLUMSAL YENİLİKLERE ADAPTE OLMAK MESLEĞİMİZİN BELKİ DE OLMAZSA OLMAZI. ÇEYREK ASRI GEÇEN MESLEK YAŞAMINIZ VE EDİNDİĞİNİZ TECRÜBELER IŞIĞINDA; “YENİ”, “DEĞİŞİM” VE “ADAPTASYON” GİBİ KAVRAMLAR SİZİN İÇİN NELER İFADE EDİYOR?**

Tek değişmeyenin değişim olduğu gerçeği bizim meslek için de geçerli. Ben meslekte aslında çeyrek asır ile yarım asrın tam ortalarında bir yerdeyim. Teleks gönderilerek iş yapılan günleri, küçücük ekranlı daktilolarda yazılan dilekçeleri, 90'lı yılların başında hayatımıza giren word-processor'ların hayatımıza nasıl renk kattığını ve zaman içinde akıllanarak boyutlarının nasıl onda bir düzeyine indiğini hep gördüm. Daha önce de belirttiğim gibi genç meslektaşlarımızın teknolojideki gelişmeleri yakinen takip etmelerini salık veriyorum. Dördüncü sanayi devrimi yaşanırken artık avukat olarak, örneğin bir enerji şirketini temsil ettiğiniz zaman doğal gaz çevrimli enerji santralından nükleer enerji santralına, boru hattından elektrik iletim hattına değin tüm işleyişler

**“DÖRDÜNCÜ SANAYİ DEVRİMİ YAŞANIRKEN ARTIK AVUKAT OLARAK, ÖRNEĞİN BİR ENERJİ ŞİRKETİNİ TEMSİL ETTİĞİNİZ ZAMAN DOĞAL GAZ ÇEVİRİMLİ ENERJİ SANTRALINDAN NÜKLEER ENERJİ SANTRALINA, BORU HATTINDAN ELEKTRİK İLETİM HATTINA DEĞİN TÜM İŞLEYİŞLER HAKKINDA *Mühendislik Anlamında Fikir Sahibi Olmanız Gerektiğini* HEP AKILDA TUTMAK GEREK.”**

hakkında mühendislik anlamında fikir sahibi olmanız gerektiğini hep akılda tutmak gerek. Bu yaklaşımın kalıcı başarıyı da beraber getireceği konusunda sizinle hem fikirim.

**GEÇTİĞİMİZ HAFTALARDA ADALET BAKANLIĞI TARAFINDAN YAYINLANAN “AVUKATLIK KANUN**

**TASARISI” YENİ BİR TAKIM DÜZENLEMELER GETİRMEYİ HEDEFLİYOR. ÖZELLİKLE, AVUKAT ORTAKLIKLARINA EK OLARAK LİMİTED ŞİRKET YA DA ANONİM ŞİRKET TARZI YAPILANMALARA İMKAN TANINMASI ÖNGÖRÜLÜYOR. SÖZKONUSU TASARIYA İLİŞKİN DÜŞÜNCELERİNİZ NELERDİR?**

Dönem dönem Avukatlık Kanun Tasarıları hep gündeme geldi geçmişte. Bizler de bu taslaklar önümüze geldikçe teknik bakımdan katkı vermeye hep çalışıyoruz. Taslağın detaylarına girmek istemiyorum, zira söyleşimizin çok uzamasına neden olur. Ancak, konuşmamızın başından beri belirttiğim hususlar zaten Avukatlık Kanunu'nda ve yardımcı mevzuatta nelerin eksik olduğu konusunda okuyucularımıza yeterli bilgi vermiştir diye düşünüyorum. Biraz önce de belirttiğim gibi, gelişmiş ülkelerde görüldüğü üzere bizde de avukatlık mesleğine özgü profesyonellik yönü özenle gözetilecek anonim şirketler kurulmasına imkan tanınması mesleği ileriye taşımamıza yol verecektir diye düşünenlerdenim.

**AYIRDIĞINIZ ZAMAN VE KEYİFLİ SÖYLEŞİNİZ İÇİN ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ. SON OLARAK EKLEMEK, SÖYLEMEK İSTEYECEĞİNİZ BİR ŞEY VARSA PAYLAŞMANIZDAN MEMNUNİYET DUYARIZ.**

Çok sorumluluk gerektiren, zaman zaman çok yorucu olabilen ama o denli de doyurucu bir meslek avukatlık mesleği. Genç arkadaşlara bir yandan günü ve değişimleri yakalamak adına hep meraklı bir takipçi olmalarını önerirken sağlıklarına ve yaşam biçimlerine önem vermelerini salık veriyorum hep. Kültür ve sanatla ruhen kendilerini beslerken sürekli spor yaparak zinde kalmalarını ve bu uzun soluklu mesleği her daim hakkını vererek yapabilecek kıvamda kendilerini tutmalarını öneriyorum. Keyifli bir sohbet oldu, beni otuz beş yıllık aşan bir ufuk turundan geçirerek meslek hayatım paralelinde mesleğin özelliklerini ve güzelliklerini düşünmeye ittiniz, ilginiz için çok teşekkür ediyorum. ■