

Karmaşıklık Yönetimi ve Sorun Çözme Kabiliyeti

Yenileşim Yönetimi

18.03.2011

Beyaz Nokta Gelişim Vakfı

Tınaz Titiz

19. KALİTE KONGRESİ

Yenileşim Yönetimi - Innovation Management

Tınaz Titiz - Karmaşıklık Yönetimi ve Sorun Çözme Kabiliyeti

“Biz niçin buradayız” konusunda bir cümle söyledikten sonra, benim bir sunumum var. Onu konuyu açmak, üzerinde konuşmayı temin edebilmek için o sunumu sizlerle paylaşacağım. Ondan sonra söz sırası arkadaşlarımda olacak.

Burada beklenen şu, ne bekleniyor bu oturumda; bireysel, kurumsal veya toplumsal olarak, her ölçekte, sorunlarımızı çözebilme kabiliyeti açısından, acaba Türk toplumunun, Türk kurumlarını ve Türk bireyini karşılaştırılabilir birey, kurum ve toplumlara göre yeri neresidir? Kuşkusuz bu konuda, bu oturumun bazı iddiaları da var. Buna “Sorun Çözme Kabiliyeti” diye bir isim koyarsak; **Sorun Çözme Kabiliyeti**’mizde bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak mukayese edilebilir ülkelere göre bazı sorunlar var gibisinden, böyle de bir şey var, iddia var. Ama tabii ki, bu, şunu getirmiyor; genelleme yapılarak toplumunuzdaki bütün kurumların ve toplumu bütün olarak öyle bir iddia da değil. Ama belki toplumun ortalaması olarak, ortalama kurumları olarak, ortalama bireyleri olarak Sorun Çözme Kabiliyeti ‘nde bir sorun olup olmadığını burada sizlerle paylaşmak, toplum gündemine, toplumun acentesine bunu sokmak istiyorum. Ben şimdi izin verirseniz, önce sunumumu sizlerle paylaşıp, ondan sonra diğer arkadaşlarıma söz vermek istiyorum.

Birey, kurum ya da toplumların **Sorun Çözme Kabiliyetleri** onların varlıklarını sürdürebilmelerinin önkoşulu oluyor. Bunu beceremeyen toplumlar tarih sahnesinden yok olup gidiyorlar. Türkiye geliyor, bunu her tarafından görüyoruz. Gayri Safi Milli Hasıla’ sı artıyor, nüfusu artıyor, küreselleşme nedeniyle başka coğrafyalarda yaşayan insanlarımız artıyor, Almanya’daki bir ufak Avrupa ülkesi kadar insanımız yaşıyor. Başka coğrafyalarla sermaye alış- verişimiz var, kültür değişimleri yaşıyor. Teknoloji ürünleri müthiş bir hızla gündelik yaşamımıza giriyor. Yeni hastalıklar ve onlara karşı yeni tedaviler geliyor. Yeni uluslararası ilişkiler oluyor, yeni dostlar ediniyoruz, belki yeni düşmanlar ortaya çıkıyor. Bütün bunların bir bileşkesi olara, yönetmemiz gereken

karmaşıklık düzeyi, buradaki hazır bulunanların, karışıklık ve karmaşıklık konusunda da bir karışıklığa düşeceğini ummamakla birlikte, her seferinde karmaşıklık deyince, parantez içinde “complexity” söylemek ihtiyacını duyuyorum.

Bütün bu gelişmelerin ve değişmelerin bir türevi ve sonucu olarak, karmaşıklık ve onun türevi olan sorunlarımız da artıyorlar. Sorunlar artmak, hiç üzülmeyecek bir şey değil. Önemli olan o sorunlarımızı çözebilmeniz gerekiyor. O karmaşıklığı yönetebilmeniz gerekiyor. Karmaşıklık genelde toplumun büyüklüğü, bölümlerinin sayısı, özellikleri gibi bir bütün haline aldığımız zaman, o mekanizmaların bütünlüğünü ifade eden bir kavram olarak anlaşılıyor karmaşıklık. Ne kadar çok ilişki varsa, toplum yaşamınızda karmaşıklık o kadar artmış oluyor. Tabii bu boyutların herhangi birini çoğaltmak, toplumun karmaşıklığını artırıyor. Örneğin; hiç yokken, bir cep telefonunu getirip, ortaya koyduğunuzda, cep telefonu olmayan bir topluma göre bu defa yönetmeniz gereken ilişkilerin sayısı artmaya başlıyor. İşte, operatörlerle olan ilişkileriniz, efendim, cep telefonlarının kötü amaçlı kullanımı, hırsızlığı, paralarının ödenmesi, bunların GSMH’den bir pay ayırarak, bunların satın alınması, Türkiye’de üretilmesi, kısmen üretilmesi, kısmen satın alınması gibi, bir cep telefonu dahi birdenbire işin içine o güne kadar bulunmayan bir karmaşıklık, bir ilave karmaşıklık boyutu getiriyor.

Tabii, ilk insanlığın başladığı yer avcılık- toplayıcılık durumu, işte antropologların, sosyal bilimlerle uğraşanlar, o zaman sadece birkaç düzine belirgin toplumsal kişilik, rol varken, şimdilere baktığınızda 10.000 ila 20.000 arasında farklı kişilik olduğu, sanayi toplumlarında ise milyon civarında toplumsal kişilik olduğu söyleniyor. Ve birkaç tanım yapmak istiyorum. Boyuna çünkü kullanacağız burada Sorun... Sorun... Sorun... diye kullanıyorum. Sorundan bunu kastediyorum; istenmeyen bir durum, ki bunu her zaman kullanıyoruz. Gündelik yaşamımızda sorun deyince, zaten bunu anlıyoruz. Ama ben burada, bir şey daha üstüne katıyorum. İstenenler karşısındaki engeller varsa, ona da sorun diyorum. İstenmeyen durumlar artı istendiklerin karşısında engeller. Çözümde, tamamen yok etmek diye gündelik kullanım var. Ben öyle demiyorum. Şöyle diyorum; sorunu daha katlanılabilir düzeye indirmek, bu katlanabilir düzey sıfır olabilir, biracık az olabilir. Ama onların hepsine çözüm diyoruz. Sorun Çözme Kabiliyeti hep “SÇK” diye kısaltıp duruyoruz. Sorunlara çözüm

geliştirebilme kabiliyeti, bireysel, kurumsal ya da toplumsal. Karmaşıklığı yönetebilme kabiliyeti de, Sorun Çözme Kabiliyeti ile aşağı-yukarı aynı anlamda kullanılıyor. Ama bu daha teknik bir tabir. Karmaşıklığı yöneterek, yeni sorun veya sorunlar üretilmesini engellemeye de bu şey söyleniyor.

Şimdi bu karmaşıklıkla, marjinal fayda arasında böyle bir bağlantı var. Aşağıda yatay ekseninde karmaşıklık düzeyini görüyorsunuz. Düşey ekseninde de o karmaşıklığın getirdiği yararları görüyorsunuz. Görüyorsunuz ki bir noktaya kadar karmaşıklık arttıkça getirdiği yararlar da artıyor. Ama tabii ki gittikçe azalan bir oranda yarar getiriyor. Şu doyum noktasına gelene kadar, toplum bundan mutlu olabilir. Bu karmaşıklık için, herhalde kendisinden vergi isteniyor, bir takım zorluklara katlanması isteniyor. Toplum buna razı olabilir. Çünkü bir getirisi var. Pozitif getirisi var. Ama dikkat ederseniz, bu tepe noktasından sonra, karmaşıklık artıyor. Ama getiriler artmıyor. Getiriler azalmaya başlıyor. İşte toplumların çökmeye başladıkları noktalar, buralar oluyor. Tabii bu böyle elektrik ampulünün kapatılması gibi, bir butona basma gibi birdenbire olan bir şey değil. Toplumun büyüklüğüne, geçmişine göre bazen on yıllar, bazen yüzyıllar alabiliyor. Ama kritik olan nokta, bu komplekslerin yönetilmesindeki bu tepe noktasını aşıp, aşmamak konusu.

HİK yasası diye bir yasa var. Bunu çalışan nüfusu çok ilgilendiren bir şey, HİK yasası da bulan adamın ismiyle anılıyor. Basit gibi bir şey, ama bunu hepimiz hayatımızda yaşıyoruz. Enformasyonla performans arasındaki ilişki. Bir insana verdiğiniz bilgi arttıkça performansı artıyor. Daha arttıkça, daha da artıyor. Ama bir noktaya geldikten sonra, o deminkine benzer biçimde marjinal fayda azalmaya başladığı anda, hani halk arasında “ambale oldum” filan denen nokta, işte orası, oradan sonra kişi, hiçbir şey yapamaz hale geliyor. Patron durumunda olan, yönetici durumunda olan herkesin bilgisine bu HİK kanunu sunarım. İşte “çok bilgi yüklersem, çok iş alırım” konusu her zaman doğru olmuyor. Şimdi yaşanmış bir örnek size vermek istiyorum. Bunlar kitabi örnekler. Ben uzun yıllar Zonguldak’ ta kömür işletmesinde çalıştım. 1963 yılının Aralık ayında işe başladık. Tam biz işe başladığımız yıl, toplu iş sözleşmesi grev- lokavt kanunu çıktı ve o güne kadar hiçbir pazarlık imkânı olmayan maden işçisi, toplu sözleşme yaptı. Ve 13 liraydı, kazmacı dediğimiz en ağır işi yapan maden işçisinin yevmiesi(gündeliği) 13 liradan 100 lira seyyanen zam yapılırca, 113

liraya çıktı. İngiltere’de de kömür idaresi (National Coal Board) aşağı- yukarı aynı tarihlerde, onlar da bir toplu sözleşme yaptılar. Ve ücretlerde çok büyük iyileşmeler yaptılar. Fakat Ereğli- Kömür İşletmesi, yani Zonguldak, bu ücret artışını nakit olarak ödedi. Ve bu nakit ödeme zaman içinde bir yozlaşmaya yol açtı. National Coal Board ise bu ücret artışını nakit olarak ödemek yerine, maden işçilerinin çocuklarına eğitim kredisi ve onlara ev kredisi olarak verdi. Kömür işletmesi bu kültürel karmaşıklığı yönetemedi. Zarar gördü. Ve bugün çok kötü bir durumda. Halbuki National Coal Board bu karmaşayı, iyi yönetti. Kendisine bağlı bir çalışan grubu elde etti. Son derece ”loyalty” si yüksek. Oraya her şeyiyle minnetle bağlanmış, bir çalışan kitlesi elde etti. Sosyal güvenliği sağlanmış bir kitle oldu. Ve eğitilmiş aile bireyleri elde etti. Bugün TTK adını aldı orası, artık sürdürülemez TTK’nın bu durumu. Dolayısıyla gittikçe parçalanmaya başladı. Yani o tepe noktasından sonra parçalanmaya başladı. Şimdi son derece sağlıksız koşullarda, müteahhidin elinde, işte, asgari ücretin dahi altında bir takım şeylerle çalışan insanlar haline geldi. Karmaşıklığı yönetebilmek ve yönetememek arasında Türkiye’nin yaşadığı çok önemli deneyimlerden bir tanesi budur. Tabii yüzlerce bizim böyle ayrı deneyimimiz var. Peki ne yapılmalı? Karmaşıklığın sorun stoku artışına dönüşmemesi için ne yapılmalı? Bu negatife dönmeme için, bu karmaşıklığı yönetebilme araçlarına ihtiyacınız var. Buna sorun çözme araçları da diyebilirsiniz. Bunları ortaya koyabilmeniz gerekiyor. Bunlar eskiden sahip olduğunuz, karmaşıklığı yönetebilme araçlarının aynıları olmayabilir. Düne kadar sadece insanlara bir şeyi yasaklayarak halletmeniz mümkünken, bir araç olarak onu kullanıyorken, deyin ki cep telefonu ya da görüntülü cep telefonu ya da başka bir sofistikasyon konusundaki yeni çıkan problemleri yasaklayarak önleyemeyebilirsiniz. İşte YouTube’daki problem galiba bunun en güzel örneklerinden bir tanesidir. Bizim eski tarihlere göre çıkarılmış, o günler için pekâlâ işe yarar, iyidir – kötüdür demiyorum. Ama işe yarar bir sorun çözme aracı, karmaşıklık yönetim aracı, YouTube söz konusu olduğu zaman veya ona benzer sosyal paylaşım sitelerinde işe yaramadığı gibi tersine size zarar getirmeye başlıyor. Negatife dönüyor orada. Dünya kamuoyunda olumsuz niteleniyorsunuz. Üçüncü dünya ülkesi olarak niteleniyorsunuz, sonra da.

Dolaşıma yeni kavramlar sokmanız gerekebilir, örneğin, sorun kimyası bugün toplumumuzun ne bireysel ne kurumsal ikliminde tartışılan bir şey değil. Belki böyle

bir kavramı sokmanız gerekiyor. Seçkin tavır ağları gibi bir şeyi sokmanız gerekiyor. Bunları henüz sokmadığımız için o karmaşıklığı yönetemiyoruz. Yönetemediğimiz her karmaşıklık bir sorun olarak bize geri dönüyor. Dolaşıma yeni yöntemleri sokuyorsunuz: Soru konferansı, ortak akıl çalışmaları vs. Yeni vizyonlar sokuyorsunuz. Kısacası buna zihinsel yenileşim diyelim. Bugün, işte, KALDER'in kongresinin de konusu yenileşim (innovasyon) olduğuna göre buna da zihinsel yenileşim diye bir isim takalım.

Tabii bütün bunları yapmanız için, burada o kadar vaktimiz olmadığı için ayrıntısını konuşmak istemiyorum, ama bütün bunların gerektireceği uygun maliyetli enerji kaynaklarına sahip olmanız gerekiyor. O da bu işin ayrı bir tarafı. Çünkü karmaşıklık enerji demektir. Fosil yakıtların sağladığı yardımdan önce bir toplumun karmaşıklığını arttırmaktan anlaşılan şey, nüfusunun daha çok çalışmasıydı, bedensel olarak çalışmasıydı. Ama artık şimdi vaziyet öyle değil.

Bu iki koşulu sağlayamazsanız; yani yeni kavramları ortaya koyamaz ve yeni enerji kaynaklarıyla bunları destekleyemez iseniz ne olur? Uygun maliyetli temin bir toplumun sürdürülebilir olmazsa olmaz koşulu olduğuna göre: Roma imparatorluğu nasıl yıkıldıysa, Osmanlı imparatorluğu nasıl yıkıldıysa, içinde bulunduğunuz toplumu da sürdüremezsiniz. Osmanlı imparatorluğu niye çöktü? Çok özet olarak söylemek gerekiyorsa, yeniçeri mekanizması bir fetih makinesiydi, yeterli düzeyde fetih yapabilecek yenilikleri, kavram, yöntem, vizyon, yapamaz hale gelince masraflarını halk enflasyonla ödemeye başladı. Önce paralar içindeki altın ve gümüş miktarı azalmaya başladı, enflasyonla finanse etti. O da yetmez hale gelince, fetih gerçekleşemedi, sistem çöktü ve imparatorluk parçalandı. Bu kadar basit. Ve bu o kadar çok tekrarlanmış bir şey ki tarih içinde, sadece Osmanlı için değil bütün büyük imparatorluklar böyle parçalanmışlar. Dolayısıyla hep açıklanan, işte yabancılara emelleri vs falan, onlar, çürümekte olan bir organizmanın üstüne binmiş olan bakterilerden başka bir şey değildir. Dolayısıyla yaşamını sürdüremeyen organizmaların başkalarına besin olması bir doğa kuralı kadar kaçınılmaz bir şey, onun için hiç onlara kafa yormamak lazım. Sadece besin olmamaya çalışmak gerekiyor.

Peki, düşük mü karmaşıklığı yönetebilme kabiliyetimiz? Nedir? Bu karmaşıklığı yönetme veya sorun çözme kabiliyetinin somut karşılığı nedir? Gündelik hayatımızdaki somut karşılığı nedir? Bu biraz kitabî bir laf. Burada böyle bir şey. Toplumsal karmaşıklığı yönetme kabiliyeti şu demek: Kurumların karmaşıklığı yönetme kabiliyetiyle bireylerin karmaşıklığı yönetme kabiliyetinin toplamından ibaret oluyor. Kurumsal yönetim kabiliyeti de bireylerden oluştuğuna göre, toplumsal kurumsal karmaşıklığı yönetme kabiliyeti, tek tek sizlerin, bizlerin, hepimizin karmaşıklığı yönetme kabiliyetimizin bir fonksiyonu oluyor, geçiyor. Bizler karmaşıklığı ne kadar yönetiyorsak, bu toplum da karmaşıklığı o denli yönetiyor. Bizlerden başka birileri yönetmiyor. Burada tabii, uzaktan seçmekte güçlük çekiyorsunuz, ama şimdi burada somuta getiriyor, ortadaki soyut bir kavram olan sorun çözme kabiliyetini, somut katmanlara çeviriyor. İşte bedenselden başlıyor. Bedensel sorun çözme kabiliyeti; ne kadar hızlı koşuyorsunuz? Ne kadar nefesinizi içinizde tutuyorsunuz? Ne kadar yükseğe sıçırıyorsunuz? Ne kadar tırmanıyorsunuz? Buradan başlıyor. Ondan sonra fizyolojik sorun çözme kabiliyeti geliyor. Enerji düzeyinizin yüksekliği, düşüklüğü vs. Ondan sonra bilişsel sorun çözme kabiliyetiniz: Zekâ düzeyiniz, bilgi düzeyiniz, EQnuz, IQnuz, çoklu zekânız vs. Düşünsel sorun çözme kabiliyetiniz: Kavram dağarcığınızın çoğunluğu. Moral, ahlaki sorun çözme kavramları: Ticari ahlakınız, endüstriyel ahlakınız, sadakatınız, cesaretiniz. Bunlar o katmanı oluşturuyor. Ondan sonra psikolojik sorun çözme kabiliyetiniz dendiği anda; takıntılarınız, korkularınız, vs geliyor. Yönetimsel sorun çözme kabiliyetiniz dendiği anda; liderlik kabiliyetiniz vs dibi şey geliyor. İçeride dönük, sezgisel sorun çözme, deneyimsel sorun çözme, ilişkisel sorun çözme, doğaya ilişkin sorun çözme, müziğe ilişkin gibi katmanlardan oluşuyor. Yüzlerce katman bir araya geliyor, bir bireyin sorun çözme kabiliyetini oluşturuyor. Bireylerinki de bir araya geliyor toplumun sorun çözme kabiliyetini oluşturuyor. Net, somut karşılığı bu kadar basit.

Her katmanda kabiliyetimizi gösteren nesnel göstergelere sahip değiliz maalesef. Ama, toplumsal sorun çözme kabiliyeti için sekiz bileşenli bir şeyi ben öneriyorum:

Birincisi: bir sorunun tanımlanmışlık düzeyi. Eğer çözmeye çalıştığınız bir sorunu tanımlamamış iseniz onu çözenize, çözüm bulmanıza imkân yok. Dolayısıyla bu uğraştığımız, boğuştuğumuz sorunlara bakın, trafik sorunu, Kürt sorunu, çevre

sorunu, enflasyon sorunu, sokaktaki tinerciler sorunu, her neyse, bunların tanımlanmışlık düzeyinin yeterliliğini, lütfen herkes kendi içinde bir sorgulasın. Eğer bunları iyi tanımlayabiliyorsak birinci göstergeye iyi notu verebilirsiniz.

İkincisi: Soruna yol açan kök nedenlerin ortaya konulmasındaki netlik. Acaba çözmeye çalıştığımız soruna yol açan nedenleri ne kadar biliyoruz?

Üçüncüsü: Sorunun diğer sorunlarla etkileşim mekaniği nedir acaba? Onu biliyor muyuz? Anlamış mıyız? Ona bakın.

Dördüncüsü: Sorunun çözümü için geliştirilmiş ve paydaşların katkılarına açılmış bir politika belgesi var mı? Varsa kalitesi nedir onun? Ona bakın.

Beşincisi: Sorunun nedenlerine, çözümlerine ilişkin katkıların serbestçe akabileceği kanallar var mı? Yani şu köşede oturan veya Diyarbakır'ın filan köşesinde oturan birisinin, bir sorunun çözümüne katkı yapabileceği bir kanal tesis etmiş misiniz? Ve oradan serbestçe bozulmadan o katkılar akabiliyor mu? Buna bakın.

Altıncısı: Bulduğunuz çözümlerin sürdürülebilirliğine bakın. Bunlar sürdürülebilir mi yoksa ad-hoc çözümler mi?

Yedincisi: Ülkenin kuruluşundan bu yana ne kadar zaman geçti? Bunlar çünkü siz deneyim sahibi oldukça, ülke tarihi eskidikçe, bunlarda o kadar gelişiyor.

Sekizincisi de: Sorunlarını çözememek nedeniyle ne kadar zarara uğruyorsunuz? Eğer çözememek çok büyük zarara neden olmuyorsa, bırakın, koyuverin gitsin.

Bu sekiz tane şey olabilir. Burada böyle önemli konularda işte, ulusal bütünlük sorunları, eğitim sorunları, ahlaki yozlaşma, çölleşme konusunda... Ben bu faktörleri kendi aklımca değerlendirmeye çalıştım. İşte ulusal bütünlük sorunlarında yaklaşık 40,00 insan kaybetmişiz ve 300 Milyar dolar civarında bir kaybımız var. Eğitim sorunları göstergesinde, şimdi bir grafik göstereceğim. Mesela onu da göstereyim. İşte eğitim sorunlarına bakıyorsunuz, yatay eksende nüfusunun ne kadarı yüksek eğilimi, ortaokulu terk olanların yüzdesini gösteriyor. Ne kadarı terk ediyorlar? Yukarı doğru da ülkeleri gösteriyor. En yukarıda Kore var. Nüfusunun %5 kadarı, ortaokuldan sonra hemen terk ediyor. Çek cumhuriyeti, Norveç, Fransa gittikçe artıyor, artıyor... En altta

Türkiye var. Nüfusunun %65 i ortaokuldan sonra terk ediyor. Eğitim kalitesini sadece bu grafik göstermez kuşkusuz. Ama göstergelerden bir tanesidir. Uluslararası göstergelerdeki eğitim açısından yerimiz, bakıyorsunuz burada da, işte PISA, ,PIRLS veya TIMSS gibi. Burada da bakıyorsunuz, Matematik, Fen konusundaki yerimiz en altlarda, okuma konusunda, burada, okuma matematik, fen, problem çözme... Yani hangi gösterge sistemine bakarsanız bakınız, skalanın en dibinde yer alıyoruz. O zaman ortaya yeni bir soru konuyor. Peki, Osmanlı imparatorluğunun, diyelim ki karmaşıklığı yönetme kabiliyeti azdı bu yüzden yıkıldı. Ama onun külleri üstüne Türkiye Cumhuriyeti kuruldu. Aradan da 87 yıl zaman geçti, onun karmaşıklığı yönetme kabiliyeti gelişmedi mi? Karmaşıklığı yönetme kabiliyeti ekonomik büyümeden çok kültürle ilgili bir şey. 1923 yılında ekonomik göstergelere bir bakın. Nüfusu 12 milyon, GSMH sı 12 milyar -68 fiyatlarıyla. Kişi başına 1000 Lira GSMHsı var. 1990 yılındaki ekonomik göstergeler, nüfus 56,5 milyon, GSMHsı 343 Milyar, kişi başına 6300 Lira. Nüfus artışından arındırsanız dahi, %610 gibi bir ekonomik büyüme var. Müthiş bir şey, bu kadar yılda. Acaba bu karmaşıklığı yönetme kabiliyeti açısından nereye denk geliyor. Ne demek bu? Kültür yavaş değişiyor. Karmaşıklığı yönetme kabiliyeti bir kültür. Hele küresel etkiler altında daha da yavaş değişiyor. Örneğin, 19. Yüzyılda Osmanlı imparatorluğu zamanında mahalle mekteplerindeki yaklaşım, ezberdi. Hocanın elinde kocaman, uzun bir sopa, en önde oturur, en arkada oturan bir çocuğun kafasında bu sopayı kırardı. Yeteri kadar ezberleyemiyor diye. Öğretilenlerin sorgulanamazlığı, eğitim sistemine esas rengini vermişti. Ezber, Farsça bir laf, göğüsten demek, *ez* -den, *ber* de göğüs demek. İngilizcede *by heart*, Fransızcada *par coeur* de kesinlikle aynı anlamlara geliyor.

2000 yıllarda modern kolejlerde, kritik düşünce (critical thinking) denen şey önemsenen bir konu da ise yine benzer bir sorgulanamazlık var. Yani 19.yüzyılın mahalle mektebindeki temel felsefeyle bugünün kolejindeki temel felsefe arasında hiçbir fark yok. Hâlbuki karmaşıklığı yönetme kabiliyeti bütünüyle, sınırsız özgürlükte bir sorgulamaya dayanıyor. Her adımında bıkmadan, usanmadan ve her düzeyde Osmanlı imparatorluğunu çökerten, işte, o sorun çözme kabiliyeti yetmezliği nedenlerinden önemli birisi hala sürüyor. Burada yetmezliğin önemli nedenlerini gösteren zihin haritası var. Uzak olduğu için maalesef göremiyorsunuz ama, işte sekiz tane önemli neden sayılmış:

Bir tanesi istismara açık alanlar. Çözülmeyen sorunlarınız istismara açık bir alan yaratıyor. Hangi sorunu çözemezseniz, ailevi düzeyde dahi alsanız, bireysel düzeyde dahi alsanız, her çözemediğiniz sorun, birisi veya birilerin tırnaklayacağı, kaşıyacağı istismar edeceği bir alan yaratıyor. Toplumsal olarak çözemediğiniz şeylerde, boyuna bizim meraklı olduğuz, hani bizim dış düşmanlar, onlar tarafından kaşınacak alanlar yaratıyor. O alanı siz yaratmayacaksınız.

İkinci önemli neden birey yerine tebaa yaklaşımı. Birey olmak neredeyse ayıptır. Yani bir kitle olmak daha uygun olur.

Vizyonsuzluk, bu çok önemli. Kritik aydın kitlesini oluşturamamış olmamız.

Ezber, deminki sorgulanamazlık kültürü.

Sanatın etkisinden hiç yararlanmamış olmak. Belki diğer nedenler tabii var.

Bir de en önemli neden, bunlardan oluşan, bu yedi grup nedenin birleştiği kısır sorun çözme kültürü. Eskilerin fasit daire dediği, fesat dairesi dediği, hepsinin birleşip kendine tekrar girdi temin edip kendini azdırması, kendini güçlendirmesi olgusu.

Tainter diye bir kişi bu çalışmalarını yapıyor. Ondan bir alıntı var. “Tarihsel örneklerin gösterdiği bir şey şunu söylüyor: Varlığını sürdürecektir toplumun özelliklerinden birisi, sürdürülebilir bir sorun çözme sistemine sahip olup olmadığıdır.” diyor. “Gerisine hiç bakmayın. Sorun çözme sistemi iyiyse, bu toplum kendini sürdürür, yoksa yok olur gider.” diyor. Peki, ne yapılabilir? Öncelikle bunu fark etmemiz gerekiyor. Bunlara çözüm olarak geliştirdiğimiz yolların, çoğu zaman, mevcut karmaşıklık düzeyini arttırdığının farkına varmamız gerekiyor. Kabul edilebilir ölçüde arttıran yeni karmaşıklığı yönetim araçları geliştirmek kabiliyetimiz arttırmamız gerekiyor. İnovasyon onlardan bir tanesi. İşte kritik kitle oluşturmak ta burada bir anahtar gereksinim. Nüfusunun tamamının bu olguyu kavramasını önemsememek, hedeflememek lazım. Böyle bir şey hayaldir. Ama tabii ki 70 milyonun hepsi birden bu kavramı kavrasa çok iyi olur. Ama onu beklememek lazım. Sorunların köklerini merak eden kritik kitle oluşturacak sayıda kişi ve kurum bir araya gelirse bu yeterlidir. Özellikle de siyasi partiler. Bu oturumun amacı da bu. Karmaşıklığı yönetme kabiliyeti veya sorun çözme kabiliyeti dediğimiz kavrama, yeni kavrama dikkat çekmek. Sözümü

şunun ile tamamlıyorum: Zamanında rahmetli Vehbi Koç anlatmıştı: Kendisinden birisi bayilik için randevu istiyor. O da randevu vermek istemiyor. O kadar çok ısrar ediyor ki kişi, en sonunda peki diyor. Yarım dakika ona randevu veriyor. Adama söylüyorlar, yarım dakikada adam ismini söyleyemeyecek, ne yapsın yarım dakikada. Ama ister istemez kalkıyor geliyor. Düşünmüş taşınmış, ”Yarım dakikada ne söylerim?” diye. “Sayın Vehbi Bey” diyor. “Ben düşündüm. Bu yarım dakikayı sizden 20 dakikalık yeni bir randevu istemek için kullanmak istiyorum.” diyor. Bu zekâ pırıltısı karşısında Vehbi Koç ikinci randevuyu veriyor ve onu ana bayilerinden birisi yapıyor. Ben de bu kadar 20 dakika içinde bu sorunun önemli bir sorun olduğuna dikkatinizi çekmek için kullanıyorum. Yoksa burada tabii çok daha fazla oturup konuşacağımız şeyler olabilir.

Bu kısmını atlatalım. Benden sonra arkadaşlarım var. Evet, son söz şu:

Bu oturum, bu nedenle bir dönüm noktası olabilir, hiçbir şey olmayabilir. Bu kritik kitleyi oluşturabilecek ilk kartopunu bu oturum sonunda yapıp yapamayacağımıza bağlıdır. Yapabilirsek ne mutlu bize! Yapamazsak bir daha sefere, inşallah!