

# **AKLIN YOLU 1 + n**

**M.TINAZ TİTİZ**

**Editör: M. Akın Yılmaz**  
**Resimler: Oğın Kandemiroğlu**  
**Web için düzenleme: Alp Akbostancı**

## İÇİNDEKİLER

### AYDIN SAĞLIĞI

DİL VE DÜŞÜNCE.....	2
AJAN'IN MEKTUBU! .....	8
ASIL TEHLİKE! .....	10
AYDIN KRİZİ .....	13
BECERİKSİZLİĞİN BU KADARI! .....	15
BİREYLERİN ÇABALARINI HAREKETE GEÇİRMEDEN BU ENKAZIN ALTINDAN KALKILAMAZ!.....	17
HER ÖRGÜTLENME KENDİ ETİK KURALLARINI OLUŞTURMALIDIR! .....	23
İRTİCA İLE MÜCADELEDE STRATEJİ ARAYIŞLARI! .....	26
PARLAMENTODAN ŞİKÂyetLER NEYİN GÖSTERGESİDİR?.....	31
İFADE ÖZGÜRLÜĞÜNÜN SINIRLARI .....	33
İNSAN HAKLARI, İNSAN HAKKI İHLALLERİNİN BAŞLICA NEDENİDİR!.....	35

ZAMANA SAYGI VE İNSAN HAKLARI .....	39
YENİLİKLERE DİRENMEK İSTEYENLERE ÖĞÜTLER! ...	41
İNSANIN EN ÖNEMLİ YETENEĞİNİ PAS GEÇEN YAKLAŞIM: PARÇA PARÇA ÖĞRETME!.....	43
DEĞER DÖKÜMLEME .....	45
BİLGİ ELİTİ, TOPLUM VE UÇURUM!.....	47
BİREYSEL VE TOPLUMSAL AKIL! .....	49
BARIŞ VE HOŞGÖRÜ YILI! .....	50
KAFAMIZIN İÇİ GÖRÜNSEYDİ! .....	51
“MİNİMUM NİTELİK YASASI”!.....	54
N'OLACAK BU ÜLKENİN DURUMU? .....	56
“SEÇKİN TAVIR AĞLARI” .....	59
TEPKİSİZLİĞİ AŞMAK İÇİN İLK ADIM! .....	61
AÇIK MEKTUP! .....	64
DEPREM VE MODELLER .....	68
“PİLAV” VE “LEZZET”İ!.....	70
“SOSYAL TÜMÖR” ve EĞİTİM'DE BİR ÇIKIŞ YOLU ÖNERİSİ .....	72

### **KAMU SAĞLIĞI**

BELEDİYE BAŞKANLARININ İLK İŞİ NE OLMALIDIR?. 87	
BİR DOSTLA KURULAN HAYAL!.....	91
BÜROKRATİK ENGELLER KALKAMAZ.....	97
CAN SİMİDİ ARAYANLAR, KAMU ALIMLARINA BAKMALI.....	101
“ÇIKAR ÇATIŞMASI”!.....	103
DELİK DEŞİK İŞİ BİTMEZ!.....	106
DEVLET NİÇİN KÜÇÜLEMİYOR?.....	111
DEVLET, NİÇİN VATANDAŞI KENDİSİNE DÜŞMAN EDİYOR?.....	127
DEVLET POLİTİKASI! .....	130
DEVLETE İHALE Mİ, DDO ÖRGÜTLENME Mİ?.....	132
ELBİSELER TAMAM, YA İÇİ N'OLACAK? .....	134
MEMUR SENDİKASI .....	136

MEMUR ZAMLARI VE TEPKİLER! .....	139
NETWORKING .....	141
ORMAN YANGINLARI “NİÇİN “SÖNDÜRÜLEMİYOR? .....	143
TÜM KAMU GÖREVLİLERİ İSİMLİK TAKSİN! .....	146
KALABALIK KAMU KADROLARI NASIL AVANTAJA ÇEVİRİLEBİLİR? .....	147
BAL TUTAN PARMAK YALAR! .....	148
GELİŞMENİN NERESİNDEYİZ? .....	150
GÖÇ VE ŞEHİRLEŞME .....	154
HOŞGÖRÜLÜ OLALIM... AMA OLAMAYIZ Kİ! .....	156
İSTANBUL'UN NÜFUSU ACABA NE OLUR? .....	158
TEMİZ TOPLUM — BİLGİ TOPLUMU! .....	162
HİYERARŞİK YAPILARDAN AĞ'LARA GEÇİŞ ZORUNLUDUR! .....	164

### **SİYASAL SAĞLIK**

TOPLUMSAL KALİTE ÇEMBERLERİ.....	169
PARTİ “KADRO”LARI, PARTİZANLIK HAZIRLIĞIDIR!177	
POLİTİKA NİÇİN ÇÖZÜM ÜRETEMİYOR? .....	180
“REENGINEERING” VE YENİ BİR HÜKÜMET ETME MODELİ ÖNERİSİ.....	184
YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI VE POLİTİKA.....	188
“KAVRAM TABANI ÜZERİNDE UZLAŞI” GİRİŞİMİNİ KİM ÜSTLENEBİLİR? .....	195
KÖKÜ DERİNDE BİR HASTALIK! .....	197
VERİMLİ ÇALIŞMA İÇİN ÖZEL TBMM TAKVİMİ .....	199
CEZA —HER TÜRÜ— YANLIŞTIR! .....	200
EL, YÜZ VE ZİHİN TEMİZLİĞİ! .....	203
ÜMİTLER BİTTİ, YAŞASIN YENİ ÜMİT! .....	205

### **İŞ SAĞLIĞI**

TÜRKİYE, ÜRETİMDE DÖRDÜNCÜ DÖNEME GİREBİLECEK Mİ? .....	213
EKONOMİK KRİZ VE GİRİŞİMCİLERİMİZ İÇİN İŞ FİKİRLERİ.....	217

BULUŞÇULUK TEMELLİ ÜRETİM .....	219
BİRBİRİYLE BAĞDAŞMAYAN İŞLER! .....	223
EKONOMİK YENİDEN YAPILANMADA MPM'NİN ROLÜ NE OLMALIDIR? .....	224
TEŞVİK: İKİ TARAFLI KILIÇ! .....	229
KATI GERÇEKLERİ GÖZ ARDI ETMEYELİM! .....	233
NEREDE İŞSİZLİK VARSA ORADA YAPILMAYAN İŞLER VAR DEMEKTİR! .....	234
SEYYAR SATICILARI NE YAPMALI? .....	237
SERBEST DOLAŞIMDAN TÜRKLER KORKMALI! .....	239
İŞ ORTAMI VE DİRLİK .....	240
GİRİŞİM SERMAYESİ .....	246
KREDİ FAİZİ PARANIN FİYATIYSA! .....	250
İSRAFSIZ ŞİRKET .....	252
“MİSYON”: BİR ŞEYİN VAR OLMA NEDENİ! .....	256
MÜŞTERİ —NEREDEN SONRA— KRALDIR? .....	262
PREFABRİKE TOPLANTILAR! .....	264
TOPLANTI MERAKI VE “TOPLANTI YÖNETİMİ”! .....	265
REENGINEERING .....	266
SEKTÖREL EZBER! .....	273
TURİZMDE ARAZİ TAHSİSLERİ İÇİN YENİ BİR MODEL: “PAKET PROJE” .....	275
BİLGİ PATLAMASI! .....	279
“BİLGİ” VE “GEÇERLİ BİLGİ”! .....	281
BİR UZLAŞMA TEKNİĞİ: “ARAMA KONFERANSI” .....	286
“TASARIM “ÜZERİNE! .....	289

# AYDIN SAĞLIĞI



AYDIN SAĞLIĞI

## DİL VE DÜŞÜNCE

Çocuklarının bir yabancı dil öğrenmesi için insanlarımızın katlandıkları maddi ve manevi fedakârlıkların boyutu, bu alandaki başarı eksikliğinin nedenleri üzerinde ısrarla durmak gerektiğine işaret ediyor.

Bu alanda başarılı olduğu kanısı yayılmış birkaç okul dışında yabancı dil öğreniminde başarı sağlayabilmiş okul olmadığı savı, ilk bakışta abartılı görünebilir.

Başarılı sayılan okulların ise, kullandıkları başarı ölçütlerinin tabu olarak varsayılmasından vazgeçtiği ve dili öğrenilmeye çalışılan kültüre ait bir dizi tavrın taklit edilmesinin yaratabildiği önyargıdan kurtulduğu takdirde, bugünkünden farklı bir değerlendirme ortaya çıkacaktır.

Bu yargının abartılı olup olmadığına karar verebilmek için önce, yabancı dilin niçin öğrenilmesi gerektiği iyice netleştirilmelidir. Bu konuda çalışılan bir özel okulda, yabancı dilin niçin öğrenilmesi gerektiği sorusunun yanıtı olarak şu nokta belirlenmiştir:

*“Öğrencilerin, kendilerini insanlık ailesinin tam bir üyesi olarak hissedip öylece hareket edebilmeleri hedefine yönelik olarak, derslerinin ve ileride seçecekleri mesleki ve/ya kültürel alanların gerektireceği düşünme, anlama ve kendini ifade becerileri için sağlam bir temel oluşturmak”*

Buradaki kritik vurgulama, «düşünme» kavramındadır. Bunun anlamı, yabancı dil derslerinde sık sık çocuklara öğütlenen *“Türkçe düşünmeyin, yabancı dilde düşünün”* önerisinin akla getirebildiği, *“zihninizden Türkçe yerine, mesela İngilizce ya da Almanca sözcükler geçirin”* olmadığıdır.

Bir “dil”, sözcükler ve bunların kullanım kurallarından oluşan bir sistem değildir. Dil, bir kültüre ait düşünme biçiminin simgesel (söz, yazı, resim, tavır vb.) ifadesidir.

Her kültürün düşünme biçimini, o kültürün asırlar boyunca süren oluşum süreci belirler. Dolayısıyla diller, sözcükler açısından değil temelde bu oluşum süreçleri açısından ve bu nedenle de düşünme biçimleri açısından farklıdır. Sözcükler, terimler, deyimler, farklı olan bu düşünme biçimlerini ifade eden kullanılan simgelerdir.

Bir dili öğrenmek demek, o dili kullanan kültürün *düşünme biçimini* öğrenmek demektir. Sözcükler ve onların kullanım kuralları ancak bundan sonra öğrenilmelidir ve başka türlü öğrenilmesine imkân da yoktur. Bunun dışındaki

yollar öğrenme değil, belirli sayıda kalıbın bellekte tutulup, karşılaşılan duruma göre en yakınının kullanımından ibarettir.

Bir dili öğrenme bu biçimde algılandığı takdirde, “3 ayda dilini çözmek”, “bülbül gibi konuşturmak” gibisinden ölçütlerin, ya da bir kısım ticari testlerin belirlediği düzeylerin, aslında “günlük dilin akıcı biçimde anlaşılıp konuşulması” gibi bir hedeften daha ileri bir düzeye işaret etmediği anlaşılacaktır.

Bununla beraber eğer hedef, yani “niçin yabancı dil öğreniyoruz?” sorusunun yanıtı eğer yukarıdaki gibi veriliyorsa, erişilen düzeyi başarılı saymak gerekir. Ama herhalde bu da, çarşı pazara gitmek için lüks otomobil almaktan daha anlamlı olmayacaktır.

Yabancı dille eğitim yapan üniversitelerde öğrencilerin, konuların belirli bir karmaşıklık düzeyinin altındayken güçlük çekmemeleri, ama o düzeyin üzerine çıkan konularda Türkçe'ye dönmek istemeleri de bu savı doğrular niteliktedir.

Bütün bunlar, unutulmuş bir gerçeğin tekrar ve de önemle hatırlanmasını gerektirmektedir: Anadil dışında bir diğer dil, ancak ve yalnız anadilin iyi bilinmesi koşuluyla mümkündür.

Buraya kadarki akıl yürütme, yabancı dil öğrenimiyle ilgiliydi. Tarih, matematik ya da bir başka ders için de durum daha farklı değildir. Bu derslerin öğrenilebilmesi ancak ve yalnız, o derslerin okunacağı dilin iyi bilinmesiyle mümkündür.

Böylece, 1 yıl hazırlık okuyarak “dili çözüldü” denen öğrencilerin, konuları öğrenmede niçin güçlük çektikleri ve öğretmenlerin niçin sık sık Türkçe'ye dönmek zorunda kaldıkları da açıklanmış olmaktadır. O halde, yabancı dil öğrenimiyle ilgili kuralın genelleştirilerek şu hale getirilmesi mümkündür:

“Anadile anlama ve ifade etme becerileri bağlamında tam hâkim olmayan bir öğrenci, hiçbir başka şeyi öğren-



mez, sınav vb.. etkiler altında ise ancak beller; sonra unuttur ya da yaşamına uygulayamaz”



Anadilin ne denli önemli olduğuna ilişkin bu girişten sonra, sıradaki olası soruya yanıt aranmalıdır: Bu nasıl yapılabilir?

Süper Türkçe (ST) adı verilen kavram bir “ders” konusu değildir. Bütün derslerle birlikte —Türkçe de dahil— işlenmesi gereken bir kavramdır.

Nitekim, bugün Türkçe'nin bu denli bozulmuş olmasının bir nedeni de, onun ayrı ders olarak —hem de biraz az önemli— işlenmesidir.

Matematik, tarih ya da beden eğitimi dersleri işlenirken ST onlarla birlikte işlenmelidir.

Senaryo temelli ders işleme, bu birleştirme işini kolaylaştıran bir faktördür. Örneğin matematik ve Türkçe birlikte işlenecektir. Bir başka deyimle Türkçe, matematiğin içine yerleştirilecektir.

Matematik, coğrafya ya da beden eğitimi dersleri yapılırken, şu gerçek unutulmamalıdır: Bu ders, öğrenciye kendini ifade konusunda yeni bir yol göstermek için vardır.

Matematik, bir başka yolla ifade edilemeyen (ya da güçlkle ifade edilebilen) bazı olguları ifade etmeye yarayan bir dildir.

Coğrafya, üzerinde yaşadığımız çevre hakkında söylenmek istenebilecekler için; Tarih de geçmişte olup bitenlerden bugünler ve gelecek için dersler çıkarmaya yarayabilecek birer "dil"dir.

O halde genelleştirerek denebilir ki, okullarda tüm öğrenilmesi istenenler temelde birer dil öğreniminden başka bir şey değildirler.

Türkçe (ya da bir başka dil), bu diller için ortak bir semboller ve kurallar topluluğunu vermektedir. Esas ifade araçları ise Türkçe dersinde değil diğer derslerde öğrenilmektedir. Ne Türkçe, ne de diğer dersler tek başlarına "dil öğrenimi"ni sağlayabilir. Ancak hepsi birlikte bu amacı yerine getirebilirler.

Yabancı dil öğrenimini bu gözlük altında incelediğimizde, İngilizce'nin ya da bir diğer ikinci dilin, o topluma özgü kavramlar, bunlara karşı gelen sözcükler (semboller) ve onları birbirine bağlayan kurallar olarak, çeşitli konularda ifade edilmek istenilenleri dile getirmeye yaradığını ve bu bakımdan anadile çok benzediğini söyleyebiliriz.

Buradan, diğer derslerden soyutlanmış olarak yapılacak bir yabancı dil öğreniminin, tıpkı "ayrı yapılan" Türkçe dersleri gibi, bir işe yaramayacağı çıkarılabilir. Nitekim pratikte de aynen böyle olmaktadır.

Yabancı dille eğitim yapan kolejlerde yabancı dille işlenen derslerin içine yerleştirilebilecek ifade eğitimi, iki işlevin eş zamanlı olarak yapılmasını sağlayabilecektir.

Öğrencilerin, henüz tam hâkim olmadıkları bir dilde soru sormak ve ders dinlemek yerine, bunları anadilde yapmaları, proje grupları içinde anadilde konuşmaları, ama aynı zamanda yabancı dilde yazılmış ana ve/veya yardımcı ders kitaplarını okumaları, hem anlama hem de yabancı dil öğrenme için iyi bir yoldur. Aslında, yabancı dilde eğitim yapan üniversiteler de dahil hemen tüm eğitim kurumlarında, ders kitapları yabancı dildedir, ama öğrencilerin derslerde —ve özellikle zor bahislerde— anadilde konuştukları da bir gerçektir.

Türkçe dersi dışındaki derslerin öğretmenleri, kendi dersleriyle Türkçe'yi pratik olarak nasıl birleştirecek ve böylece “Süper Türkçe”yi bir slogan olmaktan öteye nasıl götürecektir?

Bunun en iyi yolu, öğretmenlerin, “yaşam kalitesi”, “iletişim becerisi”, “düşünme becerisi” ve “dil” arasındaki zincirleme bağlantıyı tam algılamalarına yardımcı olmaktadır. Dilin iyi kullanımı, genellikle süslü —ama genelde anlaşılmaz— söz söyleme ile karıştırılır. Bu nedenle de “dilinin önemi” konusunda kimseye kolay kolay bir şey dinletmek mümkün değildir. Hatta denebilir ki dilin önemini en az anlamış olanlar, uzun ve fiyakalı konuşmaya en çok meraklı olanlardır.

Dolayısıyla öğretmenlerin “dilinin önemi”, “düşünme becerisi” ve “yaşam kalitesi” gibi kavramlar arasındaki zincirleme bağlantı konusundaki bilinçlerinin geliştirilmesi için, bunların önemli olduğunun söylenmesinin bir yararı olmayacaktır. (Aslında, öğrenilmesi istenen bir şeyi benimsetmenin en olmaz yolu, onu “söylemek”tir)..

Çoğu insanın, “önemli” olan bir şeyin gereğini yap(a)mayışının altında, ya o önemi yeterince idrak edemeyişi, ya da —ve daha çoğunlukla— o gereği yerine getirme iradesini gösteremeyişi yatar.

Buna göre uygulanacak yöntem, bir yandan dilin öneminin tam anlaşılması için çaba gösterirken, bir yandan da” düşündüğünü yapma iradesi”nin güçlendirilmeye çalışılmasıdır.

şılmasıdır. Bu çerçeve içinde dil'in öneminin kavratılması için kullanılabilir bir yaklaşım, dilin sorun çözmede somut bir araç olarak kullanılabilirliğinin gösterilmesi, bunun bir atölye çalışması biçiminde yapılmasıdır.

Böylece, ilk adımda çözülemeyen gibi görünen sorunların, dil aracını kullanarak nasıl daha başa çıkılabilir hale geldiğini bizzat deneyimleyecek olan öğretmenlerin, dilin "önemi"ni daha iyi kavrayacakları beklenmelidir.

Bu bilinç yükseltimi eğitimine paralel olarak, öğretmenlerin "düşündüklerini yapabilme" iradeleri nasıl güçlendirilecektir?

'Düşündüğünü yapamama'nın herhalde on'larca nedeni vardır. Ortak olanların başında ise motivasyon yetmezliği, enerji düzeyi düşüklüğü, yöntem bilmezlik, çeşitli korkular (gerçek ya da sanal) gibi ögeler gelmektedir. Bu konularda da, dışarıdan yapılacak telkin veya müdahaleler değil, kişilerin kendilerinin, kendi yeterlik ve yetmezliklerinin farkına varmalarına yardımlar daha yararlıdır. Bu nedenle, öğretmen ve idarecilerin oluşturduğu topluluklara "grup terapisi" biçiminde yapılabilecek eğitimlerle, herkesin, kendi düşündüğünü yapabilme profilini kendisinin keşfetmesi sağlanabilir.

Bu yollarla dilin önemi konusunda bilinci gelişen ve kendi dersi için geliştireceği bireysel planı (Türkçe'yi kendi dersiyle birleştirme planı) uygulama iradesi güçlenen öğretmen, bazı teknik yardımlara ihtiyaç duyabilir.

Çeşitli ülkelerde bu alanda yapılan uygulamalar bu amaçla kullanılabilir. Ama öncelikli koşul, bu arayışın içine girmiş olmaktır.

(1995)

## **AJAN'IN MEKTUBU!**

Aziz dostum John,

İstihbarat göreviyle Türkiye'ye geleli neredeyse bir yıl oluyor. Sana bu süre içinde yazamayışımın nedeni, Türkiye'yi ve Türkleri tanımak ve de Türkçemi iletirmek için ol-

dukça yoğun çalışmak zorunluluğumdu. Neyse artık daha rahatım, kendime ayırabilecek daha çok zamanım olacak.

Sevgili John, sanırım ki en çok merak ettiğin nokta, Türkiye hakkındaki gözlemlerimdir. Sana bunu kısaca özetleyeceğim, lütfen sen de bunları bizim merkeze iletiver.



Öncelikle kaydetmeliyim ki, bizimkiler buraları karıştırmak için ayırdıkları bütçeyi başka ülkelere kaydırabilirler. Çünkü burayı karıştırmak için para harcamaya, özel kurgular filan üretmeye ihtiyaç yok.

Bilirsin, bu güne kadar gezmediğim, karıştırmadığım ülke kalmadı. Hiçbirinde bu kadar iyi niyetli, fakat o denli de kolay dolduruşa gelen bir toplum görmedim.

Geçenlerde, ne olduğu pek belli olmayan bir adam ortaya çıktı. Hatta ben biraz da alındım. Bizimkiler bana güvenmeyip bir kişi daha mı yolladılar diye.. Sonra öğrendim ki bizden değilmiş.

Bu adam, modern Türkiye'nin kurucusu M.Kemal için abuk sabuk bazı laflar söyledi. Bütün Türkiye işini gücünü bırakıp bununla uğraşmaya başladı.

Sana bu işin daha da ilginç yanını söyleyeyim: Burada “aydın” tanımı, bizdekinden çok farklı. Anlamı üzerinde uzlaşmadıkları bir takım lafları peşpeşe dizip çok bilmiş görüntüsü veren herkese aydın diyorlar.

İşte o aydınlar, hemen harekete geçip olayı kınadılar ve sonra hepsi, görevini yapmış olmanın huzuruyla, M.Kemal'in yerleştirmek için çok uğraş verdiği, “bilimin yani akılcılığın yol göstericiliğinde yaşamak” ilkesine taban tabana zıt yaşamlarına döndüler. Çoğu kimse, bu denli tepki gösterdikleri fanatik akımların bu akıldışılık ortamının bir yan ürünü olduğunun, yani esas sorunlarının, bu aydın dedikleri insanların kurdukları sistemin ana ögesinin akıldışılık olduğunun farkında değil. İnanması güç ama buranın aydınları bir âlem!

Neyse, çok vaktini aldım. Dediklerimi patrona ilet. Bana güvenmeye devam etsinler. Ben tatil yapıyorum. Bunlar kendi kendilerini bitirecekler. Öptüm.

(1993)

### **ASIL TEHLİKE!**

Başta medya olmak üzere bir kısım politikacılar bir süredir, “tehlke geliyor” ya da “bana oy vermezseniz sizi öcü kapar” uyarısında bulunarak toplumu olası bir tehlike konusunda ön-bilgilendiriyorlar.

Teokratik devlet yandaşı bir diğer bölüm politikacı ise, pastayı kendi dışındaki bir partiye kaptırmak istemediği için, “bunlar solcu”, “bunların düzeninin gerçek islami düzenle ilgisi yok” diyerek şecaat arz ediyor. Demek ki sorun, vaat edilen düzenin “tam” İslami olmamasıymış, yoksa bir problem olmayacaktı.

Bir gönüllü kuruluşumuz ise, mankenleri derneklerine üye yaparak yaklaşan tehlikeye karşı önlem alıyorlar. PKK tehlikesine karşı önlem olacağı düşünülen ay-yıldız rozetlerin bu tehlikeye karşı da etkili olacağını düşünen mankenlerimiz, bu takılarıyla poz verip düşüncelerini dile getiriyorlar.

Bir de toplumu panikten korumak isteyenler var: “korkmayın birşey olmaz, elhamdülillah laik devletimiz tehlikelere karşı güçlüdür” gibi...

Bir kısım vatandaşımız ise, seçimlerden hemen önceki kamuoyu yoklamalarında hangi parti güçlüyse ona yüklenerek tehlikeyi önlemeyi planlıyorlar.

Bir kısım aydınımızın önlemi ise daha değişik. Onlar, hoşgörü tavrı içinde, tüm eğilimlere yer olduğunu ve bir şeylerden korkmamak gerektiğini, kimsenin laik düşüncelileri kesmek gibi bir düşüncesinin olmadığını savunuyorlar.

Eh, bir tehlikeye karşı bu denli yoğun önlemler alınmışsa, artık hepimiz rahat edebiliriz demektir.

Türk milletinin zeki olmadığını iddia eden bir yazara, doğrusu, ben de pek güceniyor, bir toplumun bütününe böylesine mahkûm etmenin en azından akıldışı bir genelleme ve haksızlık olduğunu düşünüyordum, hâlâ da biraz böyle düşünüyorum.

Ama, bir olguya bu denli bir birliktelikle yanlış tanı koymak, bu akıldışı iddiayı ortaya atana prim kazandırmıyor mu?

Yukarıda bazı örneklerini verdiğim önlemler (!), gerçekte varolan ve fakat dile getirilmeyen, dile getirilmek bir yana, farkına dahi varılmayan bir “gerçek tehlike”yi daha da gizlemekten, hedefi saptırarak vakit kaybettirmekten başka bir işe yaramamaktadır. Acı gerçek maalesef budur!

Evet, bir büyük tehlike vardır ve uzun yıllardır adım adım içine yürünmüş ve hâlâ tehlikenin kendisiyle değil, aynen zincire vurulup ışığa bakması önlenmiş insanlar gibi, önlerindeki duvara yansıyan görüntülerinden birisi ile uğraşmaktadır.

Diğer bazı görüntüler; gelişmiş toplumlara nimet olurken bize ölümcül bir külfet olan trafik'tir; bir kısım insanımızın sebepsiz yere diğerlerini terör yoluyla katletmesidir; havanın içinde milyon yıldır bulunan oksijeni yok etmemizdir; bütçenin hepsini memurlara maaş diye verip

yine de yetiremeyişimizdir ve bunlara benzer, “görüntüsü değişik ama kökleri aynı” belalardır.

İşte bu köklerden başlıcası, toplumumuzun akılcılık yerine akıldışılığı rehber (mürşit) edinmiş oluşudur.

Atatürk'ün önemsiz ayrıntı sayılabilecek tüm yönleriyle uğraş a uğraş a 56 yıl geçirmiş bulunan toplumumuz, örneğin O'nun “en hakiki mürşit ilimdir, fendir...” diye başlayan ünlü sözündeki “en hakiki”nin, bir Türkçe bozukluğu mu, yoksa özellikle vurgulanmak istenen birşeylerin mi olduğunu hiç merak etmemiştir.

Ata'nın ulusumuza en değerli öğretisi, çeşitli sorunlar karşısında gereksinim duyulabilecek yol göstericilerden bazılarının hakiki; onlar içinde de bir tanesinin en hakiki olduğu ve onun da bilim, yani katıksız akılcılık olduğudur.

İlkokuldan üniversiteye kadar çocuk ve gençlerimize öğretmeye çabaladığımız ağızdan dolma bilgiler içinde, öğretmekten neredeyse bilinçle kaçtığımız tek istisna “doğru soru sorma becerisi” yani akılcılık'tır.

Bir sorun karşısında, ona yol açan nedenleri belirlemeyi ve sonra da o nedenleri tek tek gidermeyi bir türlü öğrenememiş olan eğitimli (!) insanlarımız, daima birilerinin yardımını, tavassutunu ya da torpilini dilenmeyi âdet edinmiş, hep sığınacak babalar, abiler ve bacılar aramış ve de bulmuşlardır.

Dinci, ırkçı, bölücü ya da diğer türden, ama hepsi birden akıldışılık ürünleri olan akımların kaynağının, iş e yarar bilgi-beceriye, bilimsel şüphecilik anlamında meraka ve soru sormaya kapalı bir eğitim-aile-çevre üçgeni olduğunu artık görebilmeliyiz.

Bütün bu akıldışı ürünler, iş e yarar bilgi-beceri, merak ve soru sorma becerisi eksikliğinden doğan bir *v a k u m* içinde üremektedir. İnsanlar, çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sahip olmaları gereken bilgi-beceri ve merak ile donanmadıkları zaman, ihtiyaçlarından vazgeçmemekte, bu defa onları giderebilecek alternatifler aramakta ve mutlaka da bulmaktadırlar.



Bu alternatifler çeşitlidir. Ama hepsinin ortak yanı, gerçek bilgi-beceriye ve bilimsel anlamdaki meraka kapalı olmasıdır. Bu, tanımları gereği böyledir.

Buradan görüleceği gibi, kaynaktaki sorun, çeşitli akıl-dışılıklara kendini kaptırmış insanlar ya da onların kurdukları örgütler değil, bu vakum'un doğmuş olmasıdır. Nitekim, medyada her gün birlikte olduğumuz cinci, falcı, büyücü gibi akıldışı uğraş sahiplerine, gariban fanatiklerden çok, çağdaş görünümlü (!) insanların düşkünlüğü bunu göstermektedir.

Sorun'un daha da vahim yanı, sorun yerine onun görüntüleriyle uğraşılması olup, bu da yine akıldışılığın dışavurumlarından birisidir. Böylece sorun giderek ağırlaşmakta, akıldışılık giderek kurumsallaşmaktadır.

Bu hastalığın nasıl tedavi edilebileceği ayrı bir konudur. Ama ondan çok daha önemlisi, fanatizmin köklerini kara sakallarda, kıımızda ya da dağlardaki teröristlerde değil, yetiştirdiğimizi sandığımız sözüm ona çağdaş insan tipinde aramaya başlamaktır.

(1997)

## **AYDIN KRİZİ**

Ne kaynaklı olursa olsun, çalkantılı dönemler, çok sayıda yönün ortaya atıldığı ve bunların savunucularının da —bazen canları pahasına— bu yönleri korudukları dönemlerdir. Akılcılık her zaman iyi bir yol göstericidir, ama işte özellikle bu gibi dönemlerde, tek çıkış yoludur.

İnsan mezarlıkları gibi, toplum mezarlıkları da bulunsaydı, orada herhalde yalnız bir tür mezar taşı bulunur ve üzerinde şu yazardı: “Bu toplum, sorunlarını anlamak ve sonra da çözmek için akılcılığı kullanamadı...”

Gazete ve TV'ler, sanki merkezî bir kaynaktan emir alıyor gibi, birkaç standart kalıp dışına çık(a)mıyorlar. “Filan partinin ağır toplarından Fişmanca, 'memleketin durumu iyiye gitmiyor' dedi ve bunu söylerken de sağ işaret parmağını anlamlı biçimde çay bardağına dokundurdu”

benzeri yorumlar, saatlerce okutulup dinletilmeye çalışılıyor.

Her mal, satılabildiği sürece vardır. Toplumumuzun sorunlarıyla yakın uzak bir ilgisi bulunmayan bu yorumlar, bunlara konu olan kişiler ve kurumlar, satabildikleri için vardırlar. Daha doğrusu, bu saçmalıkları görebilen insanlar, bunları aşabilecek biçimde bir örgütlenme biçimi geliştiremedikleri için, meydan bu zırvallıklara kalmıştır.

Türkiye, bir siyasal veya ekonomik ya da toplumsal kriz değil, bir aydın krizi yaşamaktadır. Eski Yunanca'da karar anlamına gelen kriz, kendini aydın olarak niteleyen kesimin bir dizi karar verme durumuyla karşı karşıya bulunduğunu söylemektedir.

Aydınlarımızın önemli bir bölümünün eğitim kökü, yurt içindeki ezbere dayalı eğitim sistemidir. Bu sistem, insanların doğruları, iyileri ve güzelleri kendilerinin bulmalarına değil, nelerin doğru, iyi ve güzel olduğunun onlara yarı-zorla belletilmesine dayalıdır. Bunun bir doğal sonucu olarak da, örgütlenme denince akla, herkesin kendi düşünce ve eylem özgürlüğünü terk edip, bir liderin kesin buyrultuları altına girilmesi gelmektedir.



Bu anlayış kalıbı —ki ezber geleneğinin bir doğal sonucudur—, bir amaç çevresinde örgütlenen insanların kısa süre içinde dağılıp parçalanmalarına yol açmaktadır. Çünkü, ya o örgüt liderinin tüm buyrultularına uyulacak, ya da oradan ihraç edilip benzer amaca yönelik ikinci, üçüncü, ilh... örgütlenmelere gidilecektir. Siyasi partiler bu sürece en iyi örnektir. Siyasi liderlere sık sık çatılmasına, onların diktatörlükle suçlanmalarına karşın, çok sayıda insanın (partililer) nasıl olup da hem bireysel düşünce ve eylem özgürlüklerini koruyacakları ve hem de bir örgüt (parti) olarak hareket edebilecekleri üzerinde durulmamıştır.

Aydın krizi'nin ikinci dramatik yönü, bir amaç çevresinde ve kendilerini bireysel özgürlüklerini terk etmek zorunda hissederek bir araya gelip örgütlenebilen bu kişilerin, örgütler arası bir birlikteliği ise katiyen becerememeleridir. Çünkü böyle bir birlikteliğin ancak, örgütlerden birinin, yani onun liderinin başkanlığında sağlanabileceği, bunun da her örgütün kendi düşünce ve eylem özgürlüğünden vazgeçip bir boyunduruğa girmekle olabileceğini düşünmektedirler.

Halbuki örneğin, “Sokak Hayvanlarını Canavar Ruhlu İtlaf Ekiplerinden Koruma Derneği”, “Gözaltında Kaybolanlar Derneği” ve “Ekoloji Vakfı”, amaç kümelerinin ortak alanı için ve hiçbiri de kendi düşünce ve eylem özgürlüğünden vazgeçmeden, liderlerden birinin emrine girmeksizin, işbirliği yapabilirler. Bunun için tek gerekli ve yeterli koşul, her örgütün, örgüt üyelerinin (ve özellikle liderinin), kafalarının arkasında toplum çıkarlarına aykırı, bencil çıkar düşünceleri taşımamalarıdır.

Bugün içinde yaşamak zorunda kaldığımız ilkel çatışma ortamından, bu ortamın birer parçası durumunda bulunanlar eliyle çıkılamayacağını anlamak zorundayız. Lideri kaşını çatıp tayfaları kanalıyla azıcık gözdağı verince uslu kedi yavruları gibi köşesine sinen ve tüm söylediklerinden geri dönen, kimi zeki, zengin, öğrenimli “ağır toplar”ın peşinde gitmenin sonunu görebilmeliyiz. Bu kriz onların değil, onlar gibi olmayanların, yani aydınlarımızın yol açtığı bir krizdir.

Türkiye'nin dört bir yanında, yukarıda değinilen türde bir “bağımsız örgütlenme” modelini anlayıp, üstelik bunun gereklerini de yerine getirebilecek ahlaki standartlarda en az yüzlerce insanı vardır. Ama bunlar bir araya gelemez, kendilerinin yaşamlarına hâlâ “delege mühendisleri”nin yön vermesine rıza gösterirlerse, bunun adı siyasal kriz değil “aydın krizi” olmalı ve aydınlar buna müstahak sayılmalıdır.

(10 Haziran 1996)

### **BECERİKSİZLİĞİN BU KADARI!**

Son seçimler ve sonuçları üzerinde yapılabilecek çeşitli spekülasyonlar olabilir. Bundan önceki çeşitli seçimlerle birçok bakımdan benzerlikler ve farklılıklar bulunabilir. Ama, gelmiş geçmiş bütün bu seçimler arasında öylesine bir ortak yan var ki, o hiç değişmedi: Oy pusulularının kötü tasarımı!

Yüksek Seçim Kurulu adı verilen yüksek kuruluşa, *Form Tasarımı* denen ve birkaç saatlik bir eğitimle öğrenilebilecek olan bir becerinin varlığını bilen, bir kişi yok mudur? 21 siyasi partinin adlarının, amblemlerinin ve adaylarının, toplam 2-3 desimetrekarelik —tek yüzlü— bir yere sığması kolaylıkla mümkündür. Halen kullanılan pusulalar ise yaklaşık 5 kat büyüktür ve de ortasından birkaç defa katlandığında verilen zarfa da sığmamaktadır.

Ayrıca, 4 ayrı sandıkta 4 ayrı zarfla kullanılan ve her defasında neredeyse ayrı bir kişinin oy kullanması kadar zaman israf ettiren yöntem yerine, bir defada tüm pusulaların verilip, gerekli yerlere mühür basıldıktan sonra tek zarf içinde tek sandığa atılması da mümkündür.

Vatandaşa yaşamın bu kesitini kolaylaştırabilecek olan bu basit önlemlerin uygulanmayışının birkaç nedeni vardır: Birincisi, bu tür —basit de olsa— akıl yürütme isteyen işlere kafası ermemeyi bir marifet zannedip, bunun yerine anlaşılmaz laflar etmeyi “hukuk”, kendi “ezberden belledikleri” dışındaki bir alandaki becerilerden yararlanmayı afra-tafrasına yedirememeyi ise, “hukuk adamlığının ağırlığı” saymaktır.

İkinci neden ise, “*bizim vatandaş ufak şeyleri ayırdedemez*” anlayışıdır. Siyasi partiler yarasında hiç bir emredici hüküm olmamasına karşın, her parti kendine bir amblem edinmiştir. Seçim propagandalarının son günlerinde, mühür basacağı yeri iyice belletmek için, örneğin “*önce arıya sonra kalbura bas*” gibisinden veciz hatırlatmalarla tek aklının erdiği “*kalbura basma*” fiiliyle ilişkilendirilmesi, cahil ve ahmak olanların sistemin temel belirleyicisi olarak kabul edildiğini göstermektedir.

Zaman zaman entel toplantılarında dile getirilen bir özlem vardır: herkese bir oy hakkı yerine, entelektüel düzeyi ile orantılı oy hakkı vermek!

Bu ne kadar zırva ise, bir sistemi, o sistemi kullanacak olanların en duyarsız ve en cahiline göre tasarımılamak da o denli zırvadır. ATM makinesini ya da cep telefonu kullanmak, belirli bir asgari beceri gerektirmektedir. Hiç kimse bu cihazları başka türlü yapmayı düşünmemektedir. Toplumsal yaşam, asgari bir “genel okur-yazarlık düzeyi” ister. Köylü standardını —ki köylülerin çoğunun bu konulardaki standardı düşünülenden yüksek olabilir— benimseyerek, bunu demokrasi adına sürdürmek, kamu yönetiminin bu aracının kötüye kullanımınıdır.

Bu tür sorunları ortadan kaldırılabacağına inanılan bilgisayarlı oy kullanma, bu iki taraflı cehaleti ortadan kaldırmaz, sadece gizler. Bu nedenle, bilgisayarın henüz oy verme amacıyla kullanılamaması, mevcut utandırıcı tabloyu değiştirmek isteyenler için bir imkân sayılmalıdır. Aksi halde, cehalet bu *defa bilgisayar destekli* olarak sürmeye başlayacaktır.

(1995)

## **BİREYLERİN ÇABALARINI HAREKETE GEÇİRMEYEN BU ENKAZIN ALTINDAN KALKILAMAZ!**

Yalnız İzmit’te 350,000 kişinin —ki yaklaşık 70,000 konut demektir— evsiz kaldığı 17 Ağustos ve sonrası dönemde,

birbirini doğuran sorunlar yaşanıyor. Sağlık, eğitim, konut gibi alanlarda zaten belirli bir yaşam düzeyinin altında bulunan nüfusun, deprem sonrasında sıfırlanan yaşam çitası şimdi yavaş yavaş yükseltilmeye çalışılıyor. Ama, yaşam düzeyi artırıcı her adım, tatmin yaratmak yerine yeni talepleri uyacaktır.

Bu süreç ne kadar uzarsa, bu yeni taleplerin karşılanamayışından doğan mutsuzluk da o ölçüde artacaktır. Bu, somut olarak, en ağırlıklı sorun olan “barınma sorunu”nun ivedilikle ve de herkesin bireysel taleplerine en uygun biçimde çözülmesi zorunluluğu demektir.

Merkezî olarak üretilip uygulanan çözümler, bireyler için doğru-iyi-güzel olanların merkezî —ve tek elden— belirlenmesi demektir. Bir yanda kamunun ortak çıkarları, diğer yanda bireysel tercihleri birlikte dikkate alan alternatif bir çıkış yolu ise, kamunun genel planları içinde bireysel hareketlere izin verilmek şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Büyük afetlerin hemen ertesinde yükselen “toplumsal adrenalin düzeyi”, imkânsız denebilecek işlerin dahi bece-rilebileceği inancı yaratabilir.

Yaklaşık 600.000 kişiyi sıfırdan konut, aş, iş sahibi yapmak ve üstüne üstlük bunu, bu kişilerin birinci derecede katılımlarına —dikkat, katkılarına değil!— başvurmadan yapabilmek, hemen hemen imkânsızdır. Eğer geleneksel “sen kenarda dur, ben seni ev, iş, aş sahibi yapayım” yaklaşımı değişmezse, olacak olan, birkaç on bin kişinin sorununun çözülüp, gerisinin, zamanın unutturuculuğuna ve kamuoyunun bıkkınlığına terk edilmesidir.

### **Çare: Paradigma değiştirme!**

Depremzedeler maddeten ve manen travmaya uğramış insanlardır. İçlerinde çocuklar, yaşlılar, hastalar vardır. Ama, bu travmalarla başa çıkabilme gücüne sahip olanlar da vardır, olmalıdır. Bundan sonraki mücadele, bu sonuncuların üzerine tasarlanmalıdır. Yeni yaşamların

kalitesi, bu insanlar çevresinde kurulacak olan ve geleneksel “sen dur ben senin yerine yaparım” paradigmasını tersine çeviren, “ben ayaklarımın üzerinde durabilirim, yeter ki bana ortam yaratın” paradigmasının benimsenmesine bağlıdır.



### **İki ihtiyaç: Ortam yaratma ve doğal önderler!**

Mevcut paradigma telkin ve nasihatle değişmez; ancak, depremzedeler içindeki doğal önderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracak bir “uygun ortamın” yaratılmasıyla değişebilir. Toplumumuzun sorgulamadan izleme alışkanlığı nedeniyle, bu doğal önderler birer rol modeli olarak benimseneceklerdir.

### **“Uygun Ortam” nedir?**

Uygun ortam, bir dizi “anlayış”, bir dizi “imkân” ve bir dizi “bilgi ve beceri kazanma imkânı” demektir.

### **“Anlayış”!**

Deprem ve sonuçları konusunda suçlu aramak, insanları rasyonel hareket etmekten alıkoyan bir afyondur. Her sorunu, “kim yaptı” gardı ile karşılayıp daha ilerisine

geçemeyen insanlar, “şimdi ne yapmalıyım” sorusunu sormaya bir türlü fırsat bulamazlar.

Deprem —ya da diğer— afet yıkımlarının nedenlerini, ya da —var ise— tek sorumlusunu bulmak, onun bir daha tekrarlanmasını önleyebilir; ama ortaya çıkmış tabloyu düzeltemez. Depremzedeleri —ve toplumu— felçli hale getirerek hareket etmesini önleyen bu “suçlu kim” sendromunu aşmayı, yine toplumun doğal önderleri sağlayabilir.

Sorunlar karşısında yalnız bırakılmak ya da elinden tutulmak seçenekleri gibi iki kısır seçenek arasına hapsedilmiş “kurtarıcı bağımlı” insanlarımızı, “yapılabilecek çok şey var, yeter ki iste” psikolojik tavrına çevirebilmeliyiz.

Depremzelerden beklenen anlayış budur. Toplumun diğer aktörlerinden beklenen anlayışlara gelince...

Devlet Dışı Kuruluşlar - DDK, uygun ortam konusunda önemli aktörlerdendir. Ama bugünkü halleriyle, gerekli ortamı yaratamazlar. Gerek amaçlarını tanımlama, gerek aralarında sinerjik ürünler yaratma ve gerekse saydamlık konularında, onların da paradigmalarını sorgulayıp değiştirmeye ihtiyaçları vardır.

DDK'nın tek tek ürettikleri mal, hizmet ya da değişim ürünlerinden çok daha değerlilerini üretebilmeleri, aralarında kuracakları yeni dayanışma birlikteliklerine bağlıdır. Bu ise, bilinen tek örgütlenme biçimi olan hiyerarşik yapılanma yerine, “Ağ Tipi Yapılanma” denebilecek bir yeni anlayışın benimsenmesini gerektirmektedir.

Mevcut anlayış kümesini gözden geçirmek durumunda olan aktörlerden biri de devlettir. Birçok konuda anlayışını değiştirmek zorundaysa da, bir tanesi diğerlerinin hepsinden önemlidir: “Devlet, vatandaşının ihtiyaçlarını bilir ve onları sağlar” anlayışı, geleneksel paradigmadır.

Bunun yerine konması gereken anlayış ise, “vatandaş, ihtiyaçlarını —her türlüünü— ve bunların nasıl giderilebileceğini bilir; devlete düşen, vatandaşın direktiflerine göre onun önünü açıp, gerekli ortamları hazırlamaktır” şeklinde özetlenebilir.



Bu yeni anlayış, onbinlerce kişilik kalabalık bakanlık kadrolarını ellışer kişilik “sekretarya”lara indirir. Bu yüzden de, kalabalık kamu kadroları tarafından benimsenmez. Devletin, mevcut anlayışını değiştirmesi karşısındaki en büyük engel, bu kalabalık kadrolardır.

Kamu kadrolarını işsizlikle mücadelenin en önemlisi olarak gören anlayış sonunda şişen bu kadrolar, kamu tarafından üretilen hizmetlerin kalitesini ise düşürmüştür. Yüksek sayı > düşük ücret > düşük kalite sarmalı, kalabalık kamu kadrolarının seyreltilmesine, doğru ücretlendirilmiş az sayıda ve yüksek nitelikli eleman istihdamına bağlıdır. Seyreltme sonunda açığa çıkacak olan elemanlar ise alternatif istihdam yolları kullanılarak işsizlikten korunabilirler .

Devletin ve —DDK`ın— benimsemesi gereken bir diğer anlayış, “yönetim” (government) kavramı yerine “yönetişim” (governance) kavramını geçirebilmektir. Devlet ve DDK`ın, alınacak kararları bir “ortak akıl” yoluyla alabilmeleri, iyi yönetim`in temeli olacaktır. Bu ise, alışıık olduğumuz “benim fikrim en doğrudur ve de tek doğrudur” yaklaşımı yerine, hem devlet hem de DDK`ın “acaba bu fikri iyileştirmeye katkıda bulunabilir miyim” yaklaşımına geçmesidir ve aslında çok da basittir. Yeter ki yılların kemikleştirdiği “doğrular tektir ve benimkidir” anlayışı terk edilebilsin.

Bütün bu anlayış değişiklikleri nasıl gerçekleşecektir? Büyük felaketler bu bakımdan birer fırsat sayılabilir. Örneğin, bir grup DDK bir araya gelip, bu yeni anlayışa dayalı kararlarını kamuoyuna ilan ve taahhüt edebilir ve taahhütlerinin gözetimi için bağımsız bir kuruluğu görevlendirebilirler.

Örneğin hükümet, bu konudaki yaklaşımını açıklayabilir; yarı-kamu niteliğindeki bir kuruluğu —örneğin bir sanayi odasını— yönetim anlayışının ilk odağı olarak görevlendirebilir.

**Uygun Ortamın İkinci Bileşeni: Bir Dizi İmkân!**

Depremzedelerin ilk basamak gereksinimleri konuttur. Kısa bir süre için çadır kentlerde yaşayabilecek olan bu insanların tümüne, prefabrik dahi olsa konutların, kendilerinin birinci derecede aktif katılımı olmaksızın sağlanabilmesi çok güçtür; ayrıca da fonların önemli bir bölümünü emeceği için, hemen ardından doğacak esas konut sorununun çözümünü de güçleştirecektir.

Bu insanlara sağlanacak ilk imkân, kendi konutlarını yapabilmeleri için, yol, su, elektrik ve kanalizasyon gibi alt-yapısı devlet tarafından sağlanmış konut arazisidir.

Azami 2 kat, depreme dayanıklı olarak tasarlanmış, nihai duruma göre planlanıp, acil yaşam hacimlerinin (çekirdek konut) inşaatını önce yapıp, gerisini zamana bırakan konut planları da yine devletçe sağlanır. Birkaç farklı büyüklükte standart olarak planlanan evlerin çekirdek kısımlarının inşaatı —ki toplam maliyetin %25'i kadardır— devletçe finanse edilir.

Geri kalan kısmın finansmanı için, herhangi bir bankada açtırlacak ve başka amaçla kullanımının önlenmesi bankanın sorumluluğuna bırakılacak olan bir hesaba bankaca uygulanacak mevduat faizi, devletçe ek prim ödenerek —%20 kadar— desteklenir. Böylece vatandaşların, konutlarını tamamlamak için tasarruf yapmaları kuvvetle desteklenmiş olur. Benzer mekanizmayla destekleme, kendi evini yapma için gereken malzemeleri üretecek firmaların, deprem yörelerinde yapacakları, yatırımlara da uygulanır.

1978 yılında İtalya-Yugoslavya sınırında meydana gelmiş bulunan büyük deprem sonrasında, depremzedeler kendi evlerini yapmaya özendirilmişler ve inşaat malzemelerinin (filigran kiriş gibi) üretimi, “evde üretim” haline getirilmiştir.

Bu sürecin çok süratli işleyebileceği ve bu geçiş dönemindeki çeşitli ihtiyaçların yine, çadır-kentlerin yarı merkezî organizasyonlarınca karşılanması önerilir. Böylece oluşacak kentlerde yaşayacak insanların önemli ihtiyaçlarından birisi de, azalan —veya yok olan— gelirlerini tekrar sağlamalarıdır. Bu nedenle, söz konusu evlerin plan-

lanmasında giriş katlarının işlik, ikinci katlarının ise yaşam hacmi olarak ayrılması önerilir. İşliklerde kendi karar vereceği işleri yapanlara —ki bu konuda iş yaptırmak isteyenlerle buluşturmak oldukça kolaydır— halen bir kısım kamu bankalarının imkânlar sağlanmaktadır.

Bankacılık sisteminin bütünüyle bu işlere girmesini ve yaratıcılıklarını kullanarak ilginç destekleme —denetim— yol gösterme mekanizmaları kuracaklarını beklemek gerçekçidir. Bunun için, bunu benimseyen bankaların kredi faiz yüklerinin bir bölümü devletçe karşılanmalıdır.

Bu metot geliştirilerek, deprem bölgelerinde konut ve/veya istihdam yaratacak tüm proje sahiplerinin —DDK dahil— desteklenmesi sağlanmalıdır.

Bu yolla, devletin depremzedelere doğrudan yardım etmesi yerine, depremzedelerin ve/veya üçüncü kuruluşların imkânlarını harekete geçirmesi mümkün olabilecektir. Bunun, mevcut fonların çok daha etkili kullanımına yol açacağı beklenen bir sonuçtur. Bu yolla DDK`a da süreçlere katılma imkânı yaratılmaktadır. Deprem yörelerinin aynı zamanda sanayi bölgesi olması, birçok sanayi kuruluşunun “evlerde fason üretim” yoluyla depremzedeleri desteklemesi mümkün olabilecektir.

Daha şimdiden, sanayi kuruluşlarından bu yolda hazırlık yapmaları hatta harekete geçmeleri istenmelidir. Bunun, 'meşguliyetle rehabilitasyon` yararı olacağı da bellidir.

“Uygun Ortam”ın Üçüncü Bileşeni: Bilgi ve beceri kazanma imkânı!

Yeni bir hayata başlamak duygusunu en kuvvetle verebilecek araç herhalde yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasıdır.

Türkiye`nin en yoğun sanayi bölgesi olan deprem bölgesindeki sanayi kuruluşları, gereksinim duydukları becerilerin kazandırılması amacıyla, beceri kursları düzenleyebilirler. En kısa vadeli çözüm budur. Bu yolla, işgücü portföyünden kaybolan nitelikli işgücü kazanılabileceği gibi, yenileri de yetişebilir. Burada dikkat edilmesi gereken tek nokta, devletin İş ve İşçi Bulma Kurumu veya Milli Eğitim

Bakanlığı gibi kurumları eliyle bu kursları düzenlemesine izin verilmemesidir.

Geçmişte bu 2 kurumun düzenledikleri benzer amaçlı kurslar, istihdam güvencesi vermeye kalkıştıkları için başarısız olmuştur.

Bu kısa vade önlemlerine paralel olarak yapılabilecekler çoktur . Bunlar içinden zaman ve zemine uygun olanlar seçilip uygulanabilir.

**Sonuç:** Bilimin tek yasası varsa o da, mutlak kesinlik olmadıdır. Dolayısıyla, gerek olup bitenlerin açıklanması, gerek bundan sonra alınacak önlemlerin belirlenmesinde keskin yargılara dikkatle yaklaşılmalıdır.

(1999)

## **HER ÖRGÜTLENME KENDİ ETİK KURALLARINI OLUŞTURMALIDIR!**

Demokrasinin, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere örgütlenmiş bir toplum temeli üzerinde yapılandırılacak bir toplu yaşama biçimi olduğu, devlet örgütünün ise ancak bu tasarımın önündeki engelleri kaldırmakla görevli ve de yetkili olduğu, artık yavaş yavaş anlaşılıyor.

Toplu yaşam kültürümüze taban tabana zıt olan bu anlayış, başı ağrıdığına bunu gidermeyi 'devletin görevi' sayan bir toplum, ve de buna pek uygun olarak vatandaşların başlarının ne zaman ağrması gerektiğini belirlemeye kendini görevli ve yetkili sayan bir devlet anlayışı ile uyuşmasa da, zaman her şeyi değiştiriyor.

Bir toplum kesiminin örgütlenmesi ne demektir? Bir kesim bir dernek kursa, aidat toplasa, dernek lokali işletse, bir bülten yayımlasa, düzenli toplantılarına ünlü konuşmacılar bulsa, dernek adını iyice duyursa, üyelerinin sorunlarına elden geldiğince yakın ilgi gösterse ve buna benzer faaliyetlerle yoğun olarak çalışsa, acaba bu kesim "örgütlenmiş" sayılmalı mıdır?

Sözel anlamda evet. Üyeler arasında nasıl olursa olsun bir "örgüt" oluşturulduğunda bir örgütün varlığından söz

edilebilir. Ama bu, demokrasinin temelini oluşturacağı öngörülen, üzerinde başka yapıların yükselmesi istenen bir örgüt değildir. Çünkü oluşturulan “örgü” sıradandır, benzerleri ya da alternatifleri çoktur. Örneğin, çoğu kuruluşun kendine amaç edinmiş olduğu “toplanacak bir yere sahip olmak”, böylesine sıradan bir örgüdür. Herhangi bir klüp ya da lokanta bu işi görebilir.

Bir örgütün varlığından söz edebilmek için bir “misyona” tanımlanmış olmalıdır. Bu misyon, bir ilacın aktif maddesi gibidir. Dışı, görünüşü ve tadı hoş bir kabukla çevrilmelidir. Bir örgütün misyonu da benzer biçimde, bazı destek faaliyetleriyle çevrilebilir. Sosyal faaliyetler, lokal işletimi, bülten yayımlama gibi işler bunlardır.

Sıradan bir birlikteliği bir örgütten ayıran birinci özellik onun misyonu ise, ikincisi onun ilkeleridir. İlkeler, o misyonun gerçekleştirilebileceği çok sayıdaki güzergâhtan belirli bir tanesini tanımlar.

Toplumdaki gelir dağılımı dengesizliğini azaltmayı kendisine misyon edinmiş iki örgütten birisi, ilke olarak “zenginden çalıp fakire dağıtmak” güzergâhını seçerken, diğeri bunu “fakirlerin de zengin olacak şekilde üretim yapmalarını özendirmek” yoluyla yapmayı benimseyebilir. İlkeler, bir örgütün etik kurallarıdır.

Belirli meslek mensuplarının bir araya gelerek oluşturdukları örgütler, ülkemizdeki örgütlerin çoğunluğunu oluştururlar. Ama büyük bir çoğunluğu iyi bir misyon tanımına sahip olmadığı gibi, üyelerinin uyması gereken etik kuralları da belirlememişlerdir. Bu yüzden de örgütler içinde, o örgütlerin imkânlarını kullanan, ama ilkelerine —ki yazılı olmamakla birlikte vardır— katiyen uymayan kişiler bulunabilirler. Demokrasinin doğasına tamamen ters olarak, bu tür üyelerinin uygunsuz davranışlarının önlenmesini devletten bekleyen bu örgütlerin başarı şansı sıfırdır.

Bir meslek örgütünün ilk belirlemesi gereken “misyona” ise, ikinci belirlemesi gereken “etik kuralları”dır.

Bir kesimde birden fazla sayıda örgüt varsa, her biri kendi ilkelerini ayrı ayrı benimseyip ilan edebilir. Zamanla, kamuoyu nezdinde geçerli olan ilkeler ortaya çıkar, bunlara sahip örgütlerin etkinliği de kendiliğinden ortaya çıkmış olur.

Bu yaklaşım yalnız meslek örgütleri için değil, kendisini kötü uygulamalara karşı korumak isteyen her kesim için geçerlidir. Sokaklara tükürmeyen bir grup şehirli, tükürenlerden kendilerini ayırmak için birkaç etik kural koyar ve bunu duyururlar. Eğer kamuoyunda tükürmeye karşı bir duyarlık çekirdeği varsa, bir süre sonra bu örgütlenme etkinlik kazanır. Aksi halde kamuoyu o örgütlenmenin içine “tükürür” —ki bunda yanlış bir yan olmayıp, her toplum layık olduğu biçimde yaşar—.

İyi hizmet üreten okullar, ticaret kuruluşları, marangozlar, taksi şoförleri, politikacılar, sanayiciler, akademisyenler, medya mensupları, kendi etik kurallarını belirleyip ilan ederler. Gerisi, kamuoyunun, bu ilan edilen kurallara ne denli duyarlı olduğudur.

İşte demokrasi, bunlara duyarlı toplumların layık oldukları toplu yaşama biçiminin adıdır.

Meslek kuruluşlarımız başta olmak üzere her türlü örgütlenme, kendi etik kurallarını belirlemek ve kamuoyuna ilan etmekle yükümlüdür. Alışılmış yol olan “yakınmak ve oturmak” ise geleneğimizdir, ama terk edilmelidir!

(1996)

## **İRTİCA İLE MÜCADELEDE STRATEJİ ARAYIŞLARI!**

İrtica ile mücadelede bir Milli Strateji hazırlandığı yolundaki bir gazete haberi, Cumhuriyetimizin 75. yılında hâlâ ortaçağ karanlıklarıyla uğraşıyor olduğumuz sorununun, görünenlerden farklı nedenleri olduğu, hem de hiç umulmayan nedenleri olduğu kuşkusunu destekler niteliktedir.

“Sıra politikacısının çeşitli çıkarlar uğruna verdiği tavizler” ya da “sürekli olarak kaşınacak noktalar yaratarak Türkiye’yi kontrol etmeyi amaçlayan yabancı devletlerin varlığı” gibi nedenlerin, o umulmayan “neden”in basit türevleri olduğuna dikkat edilmelidir.

Canlı organizmaların biyolojik bağışıklık sistemine benzetebileceğimiz sosyal bağışıklık sistemimiz, çeşitli iç ve dış kaynaklı sorunları çözebilme konusunda antikorlar üretebilmeliydi. Bunun üremesine engel olan bir şeyler yapıyor olmalıyız. Nitekim, Güneydoğu terörü de bu zayıf bağışıklık sisteminin bir ürünüdür. Sorun bugün için kuvvetli bir kortizon hücumu ile yavaşlatılmıştır; ama bağışıklık sistemimiz güçsüzlüğünü korumaktadır.

Bu güçsüzlük yalnızca irtica ve terörde değil, başka alanlarda da kendini göstermektedir. Her yıl bir savaştaki kadar kayıp verdiğimiz trafik terörü de, bir zayıf bağışıklık sistemi türevidir. Enflasyonla 20 yıldır başa çıkamayışımız da yine aynı yetersizliğin bu defa ekonomik alandaki bir sonucudur.

Bu güçsüzlük, bizzat irtica, etnik terör, enflasyon ya da trafik teröründen daha önemlidir. Çünkü, üretebileceği “melanet ürünleri”nin sayısı neredeyse sonsuzdur. Bu, diğer devletler de dahil, tüm niyet sahiplerince bilinmektedir ve de Türkiye’nin yumuşak karnıdır.

Sorun çözme kabiliyeti de denebilecek bu bağışıklık sisteminin, bu denli güçsüz olması, bütün sistemlerin temel giridi olan insan malzememizde bir yanlış yaptığımızı gösteriyor. Öyle bir yanlış ki; gayet yaygın olarak ve daha da kötüsü, iyi bir şeyler yaptığımızı sanarak, tüm kaynaklarımızı seferber ederek, giderek süresini artırarak ve de irtica ile mücadelede tek araç olarak benimseyerek yaptığımız bir eylem sonunda sürekli olarak üremektedir.

Bu yanlış, tüm okullarımıza egemen olan, kimsenin akını düşünemediği, eğitim denince ilk ve tek akla gelen kavram olan “koşullandırma” konseptidir. Laik eğitimi verdiğini düşündüğümüz okullarımız da dahil olmak üzere, din eğitimi açık ya da gizli, örgün ya da yaygın, kısa ya da

uzun süreli olarak veren tüm okullarımızda ve de ana okullarından üniversitelerimize kadar, her ne öğretiliyor ise, birer “mutlak doğru” olarak öğretilmekte, çocuk ve gençlerimiz, doğruların tek ve sadece kendilerine belletilenlerden ibaret olduğu yolunda koşullandırılmaktadır.

İşte, sorun da bu noktada başlıyor: Bilinçli ve bilinçsiz ne kadar karanlık odak varsa hepsi, kendi kısır doğrularını koşullandırma yoluyla dayatabilmenin peşine düşmek için çok uygun bir aracın, bizzat devlet tarafından kullanılabilirdiğini görüyorlar. Tahmin edilebileceği gibi, bu odakların itaat etmek zorunda oldukları hiçbir yasal ya da ahlaki sınır olmadığı için, eylemleri devletin koşullandırıcılığından çok daha etkin olmaktadır.

Bu tek doğrular yolunda koşullanan insanların, yaşamın çeşitli ortak kesitlerinde karşılaşp çatışması kaçınılmazdır; bugün etnik, dinî, ideolojik ya da herhangi kökenli çatışmaların altında hep bu tek doğrular bulunmaktadır. Toplumumuz, çeşitli anahtarlar çevresinde, “...den yana ve ...ye karşı” olmak üzere, ikişerli kesimlere ayrılmışlar, kamu düzenini sağlayan güçlerin izin verdiği ölçülerde çatışmaktadırlar. Ama unutulmamalıdır ki, o düzeni sağlamakta olan güçlerimiz de aynı toplumun bireyleridir. Eğitim sisteminin koşullandırma ve kuşkusuzlaştırma geleneğine onlar da aynı derecede aşıktırlar.

Herhangi bir yolla bu güçlerin kontrolünü eline geçiren, toplumu kendi doğruları yönünde koşullandırmayı başarabilir. Zaman zaman ortaya çıkan olaylarda asıl hedefin, bu kontrolü ele geçirmek olduğu ve bunun da aslında koşullandırma hakkını ele geçirmek anlamına geldiğine dikkat edilmelidir.

Üçüncü bin yılda evrensel değerlerin nerelere gideceğini tahminlemek güçtür. Ama bir şey kesindir: Devletlerin eğer tek görevi kalacaksa o da, HER KİM TARAFINDAN, HER NE AMAÇLA, HER NE YOLLA YAPILIRSA YAPILSIN, KOŞULLANDIRMAYA İZİN VERMEMEK şeklinde özetlenebilir. Böylece, karanlık amaçlı odakların en etkin silahları ellerinden alınmış olacaktır.



Bu önerinin altında ideolojik bir tercih değil, biri yeni yeni farkedilmeye başlanan, diğeri de teknolojik gelişimin getirdiği imkân olan iki olgu yatmaktadır:

Yeni farkına varılmaya başlanan, insanın, herhangi bir koşullandırmaya tâbi tutulmazsa, doğuştan doğru, iyi ve güzel'e eğilimli olduğu gerçeğidir. Geleneksel inanç olan, "insan kötüye eğilimlidir; onu ancak yoğurarak koruyabilirsiniz" görüşü artık çağdışı sınıfına girmeye başlamıştır.

Teknolojinin getirdiği imkân ise, her türlü bilgiye erişimin kolaylaşması, bunun için araçlara değil yardımcılara ihtiyaç olduğudur. Bu nedenle de öğretmenlere artık öğrenme ortağı denilmeye başlanmıştır.

İnsanlık tarihi boyunca din kurumunu, kitleleri doğru, iyi ve güzel yönünde etkilemek için kullanan toplumlar gelişebilmişler; bu kurumun siyasal amaçlara aracılık etmesini önleyemeyen toplumlar ise —bizim gibi— yok olagelmışlerdir. Bugün, laiklik ve inançlılık birbirinin karşıtı hale gelmiş, "...den yana ve ...ye karşı" tuzağının kurbanı olmuşlardır.

Din kurumunu, siyasal —ve o yolla da toplumu, kendi kısır doğruları yönünde koşullandırma— amaçlarını gerçekleştirmek isteyenlerin tasallutundan kurtarabilmek için uygulanması gereken strateji, her tür koşullandırmanın koşulsuz olarak önlenmesi; devletin bu konuda gözetim ve yaptırım sağlaması biçiminde özetlenebilir.

Bu ilke, uzun bir süredir devam eden, din eğitiminin nasıl ve ne zaman yapılması, hatta yapılıp yapılmaması gerektiği sorununu da çözebilecektir. Bugün dini eğitim konusundaki sorun, ne eğitimi verildiği değil, verilen eğitimin koşullandırıcılığı ve bunun da dönerek başkaları üzerinde baskıya dönüşmesidir. Koşullandırıcılık ve kuşkusuzluk bakımından ise, din eğitimi veren okullarla diğer bütün okullarımızın, hatta teknik eğitim veren üniversitelerimizin bir farkı yoktur. Her iki kurumda da "dogmalara dayalı, yani kuşkusuz ve koşullandırıcı" öğretim yapılmaktadır.

Nitekim, şeriat sistemi peşinde koşanların önemli bir bölümünün teknik öğrenim görmüş olması ilginçtir. Bağnazlığı besleyen kaynak din eğitimi değil, koşullandırıcı ve kuşkusuzluğa dayalı eğitim anlayışımızdır. Eğitim yaşamı boyunca bu anlayıştan kendini tesadüfen ya da bilinçli olarak koruyabilenlerin dışındakiler, dini, etnik, ideolojik ya da herhangi diğer bir tür bağnazlığın doğal adaylarıdır. Avrupa ülkelerine dahi ihraç edebilecek kadar çok sayıda bağnaz insanımız, laik diye nitelediğimiz okullarımızda, kendilerini laik sanarak yetişmektedirler.



Acı gerçek budur ve bunun, eğitim süresini sekiz ya da daha fazlaya çıkararak çözümlenebilmesi mümkün değildir. Aksine, koşullandırıcı anlayış sürdüğü sürece, eğitim süresinin uzaması, daha fazla fanatik insan yetişmesine yol açacaktır. İnanması güç olabilir, ama maalesef durum budur.

Geliştirilmesi öngörülen stratejinin odak noktası, koşullandırıcılığın bir çeşit suç ilan edilmesi ve kuşkusuzluk tuzağından uzak durulması olmalıdır. Her kim, hangi konuda istiyor ise, yalnızca bilgilendirme yapmak, ama hiçbir şekilde koşullandırıcı bir faaliyette bulunmamak ve kuşkusuzluk yaratmamak kaydıyla eğitim verebilir. Bunda bir sakınca yoktur. Kendi doğrusunun tek doğru olduğu yolunda koşullandırılmamış insanların bilgilenmesinin bir zararı olamaz. Devlet bunun güvencesi olmalı, bizzat ve vatandaşları kanalıyla sağlayacağı yaygın denetim ortamı ve

elindeki yaptırım gücünü kullanarak koşullandırıcı faaliyetlere kesinlikle izin vermemelidir.

Bunun, kamuoyunda olumlu karşılanabilmesi için ise, koşullandırıcılığın ve kuşkusuzluğun bir zihinsel jenosit olduğu anlatılabilmeli; yaygın TV ağından bu şekilde yararlanılmalıdır. Bunun dışındaki yollarla yapılacak mücadeleler, kendi doğruları yönünde koşullanarak kuşku duyma imkânını kaybetmiş insanlarımızı, çeşitli kamplar olarak karşı karşıya getirecektir. Derinleşmiş kutuplaşmaları çözmek ise her geçen gün daha güçleşecektir.

(1995)

## **PARLAMENTODAN ŞİKÂYETLER NEYİN GÖSTERGESİDİR?**

Toplum, çeşitli sorunlar altında giderek ezildikçe, bir yandan da giderek daha yoğun tepkiler üretiyor. Bu tepkilerin odak noktasını siyasetçiler ve onun da ortasını parlamento oluşturuyor.

En son söyleneceği en baştan söyleyerek bundan sonraki satırların önyargısız değerlendirilmesini sağlamaya çalışacağım: Amacım, kurum olarak parlamentoyu savunmak, ama o kurumun bir kuruluşu olarak da meclisimizin yeterli olmadığını —kendi adıma— ikrar etmektir.

Kurum olarak parlamentoyu savunmak yalnız benim değil, ona dayalı demokratik sistemi savunmak isteyen herkesin görevi olmalıdır. Keza, kuruluş olarak parlamentonun eksiklerini, yetersizliklerini dile getirmek ve eleştirilere dayanarak önlem geliştirmek, kuruluşun günahlarının kuruma fatura edilmesini önlemek isteyen herkesin görevi olmalıdır.

Parlamentonun hemen herkes tarafından çeşitli yollarla ve üslupta dile getirilen yetersizliklerinin sebepleri nelerdir?

“Bizi sebepler ilgilendirmez, sonuç ilgilendirir” denilemez. Çünkü o sebepler eğer bildiklerimiz kadar değilse, bu defa, gelecek parlamentoların da aynı yetersizliklerle malul olması sürpriz sayılamaz.

Bu nedenler içinde en çok dile getirilen ve gerçekten de sıkça örneklerine rastlanan, “milletvekillerinin, ellerindeki yetkileri iyiye kullanmayışları” ile “milletvekillerinin, milletin sorunlarına çözüm bulamayışları”dır.

Görüntü budur ve de genel çizgileriyle doğrudur. “Genel çizgileriyle” doğrudur, çünkü bu yargıların genelleştirilip tüm kuruluşa teşmil edilmesi hem bir haksızlıktır, hem de kurumu yıpratıcı bir kolaylıktır. Pekiyi, bu doğru görüntünün alt katmanlarında yatan nedenler nelerdir?

Mevcut yetkilerin kötüye kullanılabilmesinin bir nedeni, parlamenterlerin demokratik sistem için gereğinden daha çok yetkiye sahip olmalarıdır.

Kişilerin çiğneyebilecekleri yasaların sınırlarını onların yetkileri belirler. Bir taksî şoförünün anayasayı çiğneme arzusu bulunsa bile, çiğneyebileceği yasa ancak trafik yasası ve benzerleridir.

Parlamentonun görevi, halkın, çeşitli örgütlenmeler yoluyla geliştireceği çözüm önerileri içinden en uygunlarını seçmek ve o çözümler için gerekebilecek yasal düzenlemeleri yapmak, yasaların uygulanışı hakkında bilgi edinmek (dikkat! yargılamak ya da icraat yapmak değil) ve bu geribesleme yoluyla edindiği bilgileri kullanarak yeni yasal düzenlemeleri yapmaktan ibarettir.

Uygulama ise böyle değildir. Parlamenter, kişilere iş bulmaktan, onların özel —bir kısmı da yapılmaması gereken— isteklerini karşılamaya kadar birçok alanda taleple karşı karşıyadır.

Bunun nedeni ise, halkın sorunlarını çözme sürecinde yer almayışı, bunları birilerine “ihale” etmek eğiliminde olusudur.

İlginç olan nokta, otokratik rejimlerde rastlanan ve yönetimlerin halk için iyi, doğru ve güzel olanlara karar verip, bunun karşılığında da onun sorunlarını çözmeyi üstlenmesi —dikkat! çözmesi değil— usulünün, kendini demokratik olarak adlandıran ülkemizde de geçerli olmasıdır.

Sorunun özü buradadır: Osmanlı'dan bu yana sorunların çözümünü devletten bekleyip, görevinin yalnızca, itaatkar kulluk etmek olduğu yolunda koşullandırılmış insanımız, giderek sorun çözme kabiliyetini yitirmiş ve sorunlarını temsilcilerinin çözmesi gerektiği (ve de çözebileceği) inancını benimsemiştir.

Hava kirliliğinden teröre, trafik kazalarından hayat pahalılığına, etnik milliyetçilikten ümmetçiliğe kadar uzanan yoğun bir sorun yükü ile karşı karşıya bulunan ve de sorun çözme kabiliyeti açısından, temsil ettiği vatandaşlarından daha ileri bir durumda bulunmayan parlamenter, hem sorunları çözememekte hem de bu geniş yetkilerle donanmış bulunmaktadır.

### **Halk Kendi Sorunlarını Çözebilir mi, Ne Kadar?**

Yukarıdaki tablonun ortaya çıkmasının nedeni, önceleri buyurgan devlet-itaatkâr kul ilişkisi ve buna bağlı olarak da sorun çözme kabiliyetinin giderek azalması nedeniyle, halkın sorunlarını çözemeyeceğine inanmasıdır.

Bu kısır döngüyü kırabilme yolunda, Japon toplumunun sorun çözme kabiliyetini artıran Deming ve Ishikawa'nın yaklaşımından alınabilecek çok önemli dersler vardır.

Ama bu derslerden yararlanabilmek için bir konuda karar vermeliyiz: Sorunlarımızı kendimiz çözüp, bizim için nelerin iyi-doğru-güzel olduğuna kendimiz mi karar vereceğiz, yoksa bu işleri temsilcilerimize ihale edip, şikâyetle mi yetineceğiz?

(1995)

### **İFADE ÖZGÜRLÜĞÜNÜN SINIRLARI**

Hayvan Sevenler Derneğinde, "hayvanlar üzerinde deney yapma özgürlüğünün artırılması" düşüncesi tartışılmaz mı? *veya* kilisede "müslümanlık propagandası" yapıp, camide "hristiyanlığın faziletleri konulu hutbe" okunamaz mı?

Şöyle sorular da sorulabilir:

Tıbbi Deneyleri Geliştirme Derneğinde, “hayvanlar üzerinde deney yapma özgürlüğünün artırılması” düşüncesi tartışılmaz mı? *veya* camide “müslümanlık”, kilisede “hristiyanlık” propagandası yapılırmı?

Birinci gruptakilere ‘hayır’, ikincilere ise ‘evet’ denmesi doğrudur. Pekiyi, nasıl oluyor da aynı bir eylem, hem doğru hem yanlış olabiliyor? Doğru olan, hangi düşünce olursa olsun özgürce ifade edebilmek değil midir?

Hayır, değildir. Soru’nun cevabı şudur: Düşünceleri ifade edebilme özgürlüğü, üzerinde hangi elbisenin bulunduğu ile sınırlı bir özgürlüktür (her özgürlüğün sınırları olduğu gibi).



Temel hak ve özgürlüklerin başında gelen ifade özgürlüğü, “çıplak insan” için, yani üzerinde bir elbise taşımayan insan için geçerlidir. Üzerine bir kurumun elbisesini, yani o kurumun hak ve ödevlerini giyen kişi, ancak o kurumun oluşum amaçları çerçevesinde düşünce üretip ifade edebilir. Bu kural, ifade özgürlüğünü sınırlayan değil, tam aksine onu kolaylaştıran bir altın kuraldır.

TBMM, belirli ilkeler çerçevesinde oluşturulmuş bir kurum olup, ilkeleri anayasa ile çizilmiştir. Bu ilkelerin başlıcaları da ülkenin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile laik

ve demokratik sosyal hukuk devleti oluşudur. Oraya gelenler bunu kabul ve ilan etmişlerdir. Aslında kabul ve ilan etmiş olmaları dahi pek önemli değildir. Gönülsüz olarak kabul ve ilan etmiş olsalar dahi, o kurumun görevi bu niteliklere sadık kalmaktır. Çünkü o kurumun amacı tek ve bellidir.

Çerçeve böyle çizilince, o çatı altında, ülkenin veya millletin bölünmesi ya da anti-laik bir düzen kurulması düşünceleri ifade edilemez. İfade edilmeye kalkılırsa, aynen yukarıdaki ilk grup örnekte olduğu gibi, yanlış yerde yanlış düşünce ifade edilmeye kalkışılmış olur.

Pekiyi, bu düşünceleri ifade etmek isteyen, bir milletvekili ise, ne yapmalıdır?

Çözüm basittir: O çatının dışında ve TBMM elbisesinin verdiği koruma (dokunulmazlık) zırhı çıkarılarak başka bir elbise giyilir ve ne isteniyorsa ifade edilir. Ancak, bu zırhın dışında bulunduğu açıkça ifade edilir, arkasına saklanılmaz ve sonuçlarına razı olduğu kabul ve ilan edilir. İfade edilenleri sınırlayan başka çerçeveler yok ise özgürce konuşulur, yazılır. İfade özgürlüğü budur.

Bu “çok elbise” konsepti genellikle unutulmakta ya da görmezlikten gelinmekte, bir elbise altında ifade edilemeyecek düşüncelerin dile getirilmesi, fikir özgürlüğü (ifade özgürlüğü demek isteniyor) sanılmaktadır.

Bu saptırmayı bilmeden ya da bilerek yapanlar bir yana, birçok aydınımız da düşünce özgürlüğü adı altında bu yanlış savunabilmektedirler. Acı olan da budur.

Bazı temel kavramların yeterince açık olarak özümlememiş oluşu, birçok sorunumuza kaynaklık etmektedir. İşte bunlardan biri de, genel olarak özgürlükler, özelde ise ifade özgürlüğüdür. Her nerede bir özgürlük varsa, mutlaka onun bir sınırı da olmalıdır. O sınır, başkalarının başka özgürlükleridir. Sınırsız olan bir şey için ise zaten özgürlük deyimini kullanılamaz.

Bölücü ya da anti-laik düşünce sahipleriyle, düşünce özgürlüğü konusunda duyarlığa sahip herkesin, oyunu bu kurallar içinde oynamaları gerekir.

Aksi halde kısa süre içinde oyun oynanamaz hale gelir. Ve mutlak gelir.

(1994)

## **İNSAN HAKLARI, İNSAN HAKKI İHLALLERİNİN BAŞLICA NEDENİDİR!**

Üzerinde tartışma olmayan, herkesin hep birlikte uzlaşa içinde olduğu konular, oldum olası dikkatimi çekmiş, bu “fazla uzlaşa”nın, konuların doğruluğunun tartışılmazlığından mı, yoksa üzerinde kafa yormaya değer bulunmadığından mı olduğunu bir türlü anlayamamışımdır.

“İnsan hakları” kavramı da bu “tartışılmazlar”dan birisidir. Birbirinin her söylediğine karşı çıkıp mutlaka bir yanlışı bulan kişiler dahi, insan hakları denince seslerini çıkaramıyor, uzlaşmak zorunda kalıyorlar.

Şimdi bu uzlaşya karşı ortaya şöyle bir sav atmak istiyorum:

“İnsan, “büyük sistem”in bir parçası olarak kuşkusuz çok önemlidir. Onun hakları da, insanın uzantısı olduğu için çok önemlidir. Ancak, insan haklarının hemen her yerde ihlal edilmesinin nedeni de, hakların “insan hakları” ile sınırlı sayılması, bir başka deyişle, “büyük sistem” içinde insanın ayrıcalıklı bir yerinin olduğunun sanılmasıdır.”

Fiziki dünyada tüm sorunlar, nesnelere *süreksizlik noktalarında* doğar. Bir cam —eğer kırılacaksa— içindeki mikro çatlağın bulunduğu yerden kırılır. Camcılar da bunu bildikleri için, kesmek istedikleri cam üzerinde sert bir uçla yapay bir çizik (süreksizlik) yaratırlar ve o çatlak boyunca camı “kırarlar”.

Sosyal oluşumlar da çatlak noktalarında sorun yaratır. Mezhep, dil, kültür farklılığı gibi “sosyal çatlaklar”, sistemlerin süreksizlik noktalarıdır. Sorunlar genellikle buralarda doğar. Bunu bilenler, sistemleri bozmak ve yıkmak



için bu “doğal çatlaklar” a yönelir, oraları genişletmeye çalışırlar. Aynen, odun parçalamaya çalışanların, doğal çatlakları baltayla genişletmeye çalışması gibi.

Yasalar da süreksizlik noktalarında sorun yaratırlar. Bu yüzden iyi yasalar, derin olmayan ve az sayıda süreksizlik noktası yaratan —çünkü hiç süreksizlik yaratmayan yasa olamaz-, ilkesel kural koyan yasalardır.

Değer ölçülerimizin süreksizlik noktaları ise, hiç tartışılmayan, ama çok derin sorunları içinde barındıran noktalardır.

Bütün bunları birleştirerek denebilir ki, “nerede bir süreksizlik, bir istisna varsa orada bir yanlış olması olasılığı çok yüksektir”!

İnsanın, doğanın en yüce yaratığı olduğu, her şeyin ona hizmet için var olduğu anlayışı, yalnız bizim değil çoğu toplumların genel kabul görmüş bir varsayımdır.

Dikkat edilirse, burada çok belirgin bir süreksizlik yaratılmakta, ancak büyük bir çoğunluğun işine geldiği ve kimse itiraz etmediği için —ki itiraz eden örneğin Kızılderili yerliler yok edilmişlerdir-, bu süreksizlik genel kabul görmekte ve medeniyetin temel ilkesi olarak ilan edilmektedir.

Bu varsayım aslında şunu demektedir: “Bütün şeyler büyük sistemin birer parçasıdır. Ama insan, bütün o şeylerden farklı bir yere sahiptir. Bu nedenle, eğer insana hizmet edecekse o şeylerden fedakârlık yapılabilir ve de yapılmalıdır.”

Bu öylesine masum görünümlü bir icazettir ki, buna dayanarak, insan dışındaki tüm canlıları sömürebilir, öldürebilir, tüm ormanları kesebilir, doğanın altını üstüne getirebilirsiniz.

Gözümüzün görme, kulağımızın duyma aralığının —ki ne kadar dardır— dışında kalanları, dokunup tadamadıklarımızı ya da kokusunu alamadıklarımızı yok saymaya, ama bu muhteşem zenginlik içindeki gariban insan türünü, bilmediği görmediği, duymadığı her şeyin hâkimi ilan eden

insan, bu haliyle hem komik hem acınacak durumda değil midir?

Hak ihlali bir şeyin “yok sayılması” demektir. Değer ölçülerimiz içine, böyle bir yetkimiz bulunmamasına karşın, “yok sayma” kavramını dahil ettiğimiz anda, bunun doğal bir uzantısı olarak “hak ihlali”ni de katmış olmaktadır.

“Konut yapma” hakkını kendimize tanıdığımız anda, karınca ya da bir başka hayvan türünün barınaklarını “yok sayma”, yani onların konutlarını yıkma hakkını otomatik olarak edinmiş oluyoruz. Böylece, kendimize ait bir hakkı tesis ederken başka şeylerin haklarını ihlal etme ve de bunu hoş görme süreci başlatılmış olmaktadır.

Ancak yanıldığımız nokta, bu başlayan sürecin insanlara zarar vermeyeceği, insana gelince sürecin duracağıdır. Bu, sadece başlangıçta böyledir. Süreç insanlar tarafından ahlaki olarak onaylanıp yürürlüğe girince, yeni bir sürecin de önü açılmaya başlıyor. Bu yeni süreç, insanların (bazılarının) hakları için, yine insanların (ama bazılarının) haklarının ihlal edilebilmesinin “normal” karşılanmasıdır!

İnsan hakları ihlalleri, doğal çevrelerimizin yıkımları ve daha onlarca sorunun kaynağında bu, “insanı ayrıcalıklı saymak” varsayımı yatmaktadır.

İnsanlara tek öğretilmesi gereken —eğer mutlaka bir şey öğretilecekse—, insan, hayvan, bitki, taş, toprak ve de görüp göremediğimiz her ne varsa, bunların bir bütün ve de ayrıcalıksız bir bütün olduğu ve tek ahlak ilkesinin “zarar vermemek” (herhangi bir şeye) olduğudur.

İnsanın en yüce yaratık olup, bütün diğer şeylerin ona hizmet için var edildiğini, bugüne kadar yalnız insanlar söylemiş, milyarlarca tür varlık içinden hiçbirisince de onaylanmamıştır.

Büyük bir olasılıkla pireler, begonya çiçekleri, kuvarz kristalleri ve hidrojen atomları içindeki bazı akılsızlar da benzer iddialar içindedirler.

Tüm sistemlerimizi bu ahlak ilkesine göre gözden geçirmeye başladığımızda, apartmanda köpek beslemenin değil,

zarar verecek herhangi bir şeyi yapmanın (çocuk tepinmesi, yüksek sesle müzik dinlenmesi ya da alt kata akacak şekilde çiçek sulanması) yanlış olduğu idrak edilecektir.

İnsan hakları, doğal ve sosyal çevreler böyle korunabilir. Aksine, bunları ayrıcalıklı korumaya kalkışmak, önce bizzat bunlara zarar verilmesine yol açacaktır. İnsan hakları gibi...

(1996)

## ZAMANA SAYGI VE İNSAN HAKLARI

Türkiye’de yaklaşık 40 milyon erişkin, her gün ortalama olarak bir yerlere 15’er dakika gecikse, bu ne demektir? Bu, yılda yaklaşık yarım milyar (evet yanlış okumadınız, beşyüz milyon) gün kaybı demektir.

Bir başka hesapla, ulusal gelirimizin oluşması için mevcut bulunan net zamandan çalınmış, yaklaşık %3’lük bir pay demektir. Bunun maddi karşılığı ise yılda 3 milyar dolar civarındadır.

Hangi sistemde olursa olsun, ceza yasalarına dikkat edilirse, cezaların, mağdurların kayıplarını telafiye yönelik olduğu görülür. En büyük cezalar da, “insan ömürlerinden çalma” suçlarına verilmektedir. Örneğin, çoğu ülkede kasıtlı adam öldürmenin cezası yine ölüm olmaktadır. Bu isabetli değildir, ama günümüzün katı gerçeği budur.

“Öldürme” eyleminin bir anlamı da, kişi ömrünün (yani zamanının) bütünüyle yok edilmesidir. Pekiyi, zamanın (yani ömrün) bütünüyle yok edilmesi yerine, mesela 1 dakikası yok edilse ne olur?

Aslında 1 dakikayla pek de bir şey olmaz. Ama bu bir defa olacak bir “gasp” olgusuysa, bir şey olmaz. Her önüne gelen 1 dakikanızı çalarsa, ne olur?

Bu hesap herkes için değişir. İnsanlarla ilişkisini kesip inzivaya çekilmiş bir kişi için bir kayıp söz konusu değildir. Diğer yandan, her gün ortalama 30 kişiyle ilişkisi olan bir insan içinse, mesela 40 yıllık bir süre içinde yaklaşık 3,5 yıllık bir kayıp demektir.

Ümitsiz hastalıklarda bir hastayı 2 ay daha yaşatabilmek için harcanan onca çaba dikkate alınır, 3,5 yılın ne demek olacağı daha iyi anlaşılacaktır.

“Zaman hırsızlığı” olgusu incelendiğinde bunun tek nedenden kaynaklanmadığı, ama önemli nedenlerden birisinin de “bir şey yapmamayı bilmemek” olduğu, en büyük hırsızlıkların da insanların kendileri tarafından gerçekleştirildiği görülecektir. Evet, bir şey yapmayı değil, yapmamayı bilmemek!

Çoğu insan için düşünmek bir külfettir. Bu nedenle bir an önce ondan kurtulmak için “eylem” içine kendini atar. Ama, karar verdiği eylemin gerçekte yapılması gereken eylem olup olmadığı belli değildir, çoğu zaman da yanlış eylemdir. Yanlış eylem ise zaman kaybı demektir.

“Bir an önce bir şeyler yapmak” öylesine sinsi bir dürtüdür ki, çoğu kimse, doğru olarak ne yapılması gerektiği konusunda bilgisinin veya aklının tek başına yetmeyebileceği gerçeğini bir yana atıp, eyleme geçer.



Tek kişilerin bilgi ve akıllarının yetmediği haller için geliştirilmiş yaklaşım olan “ortak akıl” üretme usulleri genellikle bilinmediği için, kişiler, kendi akıllarına geleni ya doğrudan yaparlar ya da birilerine danışırlar.

Danışma, iyi bir “ortak akıl yaratma” yöntemi değildir. Çünkü tek tek yapılır. Ortak akıl ise, bir araya gelmiş insanların aynı anda düşünmeleriyle gerçekleşir.

İşte bu süreci bozan en önemli engel, “bir şey yapma eğilimi” ya da bir diğer deyimle, “insanın kendini bir şey yapmaktan alıkoymaması”, ya da “bir şey yapmamayı bilmemesi” dir.

İnsanlar bu yetmezlikleri nedeniyle hem kendi hem de başkalarının zamanlarını çalar, yapılabilecek yararlı işlerin yapılamamasına yol açarlar.

Herhangi bir işi yapmak üzere bir araya gelmiş bulunan insanların ilk (ve belki de tek) yapması gereken şey, benlikleri içindeki bu “ortak akıl eseri olmayan bir şeyleri hemen yapma” eğiliminin farkına varmak ve onu gemlemeyi, yani “bir şey yapmamayı” öğrenmektir.

Bir kavramın iyi özümlenip özümlenmediği için, şöyle bir test yararlı olabilir: Eğer o şeyle benzer gibi görünen kavramlarla farklar, ya da aksine, benzemez gibi görünenlerle benzerlikler belirlenebiliyorsa, kavram iyice özümlenmiştir.

Bu asit testi yardımıyla “insan hakları” kavramına bakılırsa, şu görülür: İnsan haklarından sürekli olarak söz eden onca insan, zaman hırsızlığı konusunda duyarsızdır. Halbuki, bu iki kavram çok yakından ilişkilidir. O halde insan hakları konusunda henüz yeterli duyarlık oluşmamıştır.

(1995)

## **YENİLİKLERE DİRENMEK İSTEYENLERE ÖĞÜTLER!**

“Değişim Yönetimi” son on yılın en gözde kavramlarından biridir. Değişimi gerçekleştirmek, ona karşı doğan dirençleri en aza indirmek amaçlarıyla, bir bilim dalı gelişmektedir. İleride, bir reçete ayrıntısı düzeyinde “Değişim Gerçekleştirme Kılavuzları”nın ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Şirketler, sivil toplum örgütleri, hatta hükümetler değişim programları yapmakta, bunları uygulamaya çalışmaktadırlar. Kısaca, bir değişim çağına adım atmış bulunmaktayız.

Bu büyük güçlü akım —her akımda olduğu gibi— bazı mağdurlar yaratmış olup, bunlar hiçbir şekilde kendilerini savunamamakta, değişimden yana olanlarca neredeyse ezilmektedirler.

Bu büyük bir haksızlık, bir insan hakları ihlalidir.

Her ne kadar evrensel insan hak ve özgürlükleri içinde, “her birey, elinden geldiğince değişime direnmek hakkına sahiptir” gibisinden bir hüküm yok ise de, biz bunu kendimize görev edinmiş bulunmaktayız.

Gorbaçov’un Türkiye ziyareti sırasında her ne kadar, önemli bir “değişime direnç” gösterisi yapabildikse de, bunun daha kökten, daha sistemli olması ulusumuzun geleceği açısından fevkalade büyük önem taşımaktadır. Aşağıda, değişime direnmek isteyenler için böyle sistematik bir yöntem önerilmektedir. Öneriler işkembe-i kübra’dan atılmış olmayıp, etkinliği tecrübelerle sabittir:

**Kural 1 - Hiç bir değişime “hayır” demeyiniz!**

Hayır demenin yararı yoktur, aksine karşınızdakileri daha ısrarcı kılar.

Aksine, değişime “evet” deyiniz, hatta değişimi önerenden bir iki adım öne geçip, daha kökten evet deyiniz. Hatta mümkünse değişim önerenleri “gerici” durumunda bırakacak kadar evet deyiniz.

Bu ilk adım, karşınızdakilerin kolunu kanadını kırarak, ne söyleyeceklerini bilemez bir şaşkınlığa düşürecektir.

**Kural 2 - “Biz zaten öyle yapıyoruz” deyiniz!**

Önerilen değişimi kökünden geçersiz kılmanın, onu önereni avanak, dünyadan habersiz duruma düşürmenin bilinen en etkin yolu, “zaten biz onu öyle yapıyoruz!” demektir.

İtiraz edip, yapılmadığını ileri sürmeye veya kanıtlamaya kalkanlara karşı, kanun ve kararname numaralarıyla, meydan savaşı tarihleri ve milli takımın puan durumunu ileri sürüp, karşınızdakileri aptallaştırmaya çalışınız. Yine de pes etmeyenler olursa, “sen birlik bütünlüğümüze dil mi uzatıyorsun?” gibisinden etkin bir saldırı yapınız.

**Kural 3 - Değişim önerisini sulandırınız!**

Önerilen değişimin içine, onunla yakın-uzak ilgisi olmayan bir şeyler katınız. Bu adım yüksek ölçüde yaratıcılık ister.

#### **Kural 4 - Söylediğinizin tam tersini yapınız!**

Tecrübeler, ilk üç adımı başarıyla atmış olsa dahi bu son adımı atmayıp, yahut da yarım yamalak atmış kişilerin değişimin gücüne direnemediklerini göstermiştir. Bu nedenle, bir yandan değişime evet derken, öte yandan söylediğinizin tam tersini —dikkat; tam tersini— yapmalısınız.

Bu, şunun için geçerlidir:Eğer yaptıklarınızda zaman zaman bazı zig-zaglar olduğu görülürse, ilk üç adımda kamuoyunda sağlamış olduğunuz sempati bir anda tersine dönebilir. Bunun için, hiç bir sapma göstermeden söylediklerinizin tam tersini yapmalısınız. Bu takdirde hiç kimsenin aklına bu denli iki yüzlü olabileceğiniz gelmeyeceği için, bir suçlu arandığında o, sizi suçlayanlar, sizin değişimden yana değil ona karşı eylem içinde bulunduğunuzu söyleyenler olacaktır. Böylelikle bir taşla iki kuş vurmuş olacaksınız.

#### **Kural 5 - Nihayet son adım: Bir de suçlu bulunuz!**

Bu işler olurken, çevrenizdekilerin hiç olmazsa küçük bir bölümü, ne olup bittiğini anlayıp, değişime direnenin siz olduğunuz, ya da beceriksizliğiniz nedeniyle gerçekleştiremediğiniz şüphesine kapılabilir. Bu çok küçük bir olasılık olmasına karşın, mutlaka önlem alınmalıdır. Bunun için de, değişimin niçin bir türlü gerçekleştirilemediği konusunda somut hedefler bulup göstermeniz gerekecektir. Böylece, bir yandan değişim çığırkanlığı yapar, öbür yandan direnir ve hep birlikte suçluya yüklenirsiniz.

Bu yöntemin başarısı garantilidir. En azından yurdumuzda garantilidir. Memnun kalmayanlara, daha özel teknikler öğretilir ve ücret talep edilmez.

(1995)

### **İNSANIN EN ÖNEMLİ YETENEĞİNİ PAS GEÇEN YAKLAŞIM: PARÇA PARÇA ÖĞRETME!**

Gelecekte sosyal antropologlarca ortaya çıkarılacağı kuşkusuz olan bir olgu, ihtiyaç duyduğu “bütün”leri büyük bir yetenekle öğrenebilen insanın, öğrenme yeteneğini ne-

redeyse sifıra indiren parça parça öğretme usulünün kimlerce ve niçin icat edildiğidir.

Resmî veya ticari kurum, aile ortamı ya da kitle iletişim araçlarıyla yapılan her türlü öğretme girişimi, “bütünleri parçalama” ve de “öğretme”ye dayalıdır.

### **Sonuçsuz çabalar!**

Karşısındakinin ihtiyacı olduğu —ya da olması gerektiği— varsayımına dayalı olarak, onun öğrenme profilini, ilgi ve ihtiyaç alanlarını hiçe sayan bu saygısızca yaklaşım, harcanan tüm çabalara karşın, ancak —o da bazen— tek sonuç verebilmektedir: Ad belleme!

“Liderlik 3’e ayrılır, birinci tip: vs. vs...dir”, “motivasyon, çalışanların güdülenmesi olup beşe ayrılır”, “süreç odaklı yaklaşım iyidir” ya da bunlar gibi kalıpları, zihinde tutma tekniklerinin de yardımıyla zihnine tıktırmış insanlar, bu geleneksel “parçalı öğretme” yönteminin kurbanlarıdır.



**“Süregiden her etki, kendini sürdürebileceği bir ekolojiyi de yaratır”!**

“Parçalı öğretme” etkisi, şeylerin adlarını bellemişlerin rekabet ettiği, en çok şey-adı bilenlerin diğerlerinden üstün,



bunları öğretebilenlerin de daha üstün sayıldığı bir ekoloji yaratmıştır.

Böylece, bir durumu değiştirmek isteyen insanların önünde, bu ekolojinin değerli saydığı “parçalı öğretme” aletinden başka bir alet bulunmuyor. Bu alet ise lafazanlığın, bilmişlik gösterisinin dışında bir şey kazandırmıyor.

### **Felaketler tek gelmez!**

İş bununla bitmiyor. Parçalanmış şeylerin adlarının bel-lenmesi üzerine kurulu paradigma, bellediklerinden başkaca bir varlığa sahip olmayan insanlar yaratıyor. İnsanlar bu tek değerli sayılan varlıklarına, yani kendilerine belletilen doğrulara sahip çıkıyor ve kendilerini daha güvende hissedebilmek için bunları başkalarına da dayatıyorlar. Böylece tek doğrulu, buyurgan insanlardan meydana gelen bir toplum ortaya çıkıyor. Bu da ikinci felakettir.

### **Şimdi insanı yeniden keşfetmeliyiz!**

İnsanı ve diğer canlıları ayırmak geleneğimizi terk etmeli, her varlığın özgün yetenekleri olduğunun ve bunların ayrılmaz bir bütün olduğunu fark etmeliyiz.

İnsanlara bir şey öğretmek yerine, ihtiyaç kümeleri içinde yer alanları öğrenmesine yardımcı olmak ilkesini benimsemeliyiz.

İnsanlara yapabileceğimiz en büyük iyilik, yetersiz olduğuna, kendi başına bir şey öğrenemeyeceğine koşullandırılmış olan kendinin, aslında böyle olmadığını, doğuştan sahip olduğu birtakım yeteneklerin bir süre için kullandırılmadığını ona anlatabilmektir.

### **Lider Kimdir?**

İnsanı böyle tanımlayan, ama bu gerçeği karşındakilere tekrar keşfettirebilecek becerilere sahip olan kimseler, gerçek liderlerdir. İnsanın bu yeteneklerinin farkında olmayan, bu yeteneklere inanmayan, ama liderlerin özelliklerini parçalı

olarak öğrenebileceklerini sanan kimseler ise, liderliğe en uzak olanlardır.

(1998)

## DEĞER DÖKÜMLEME

Geçen haftalar içinde İstanbul'da, Değer Dökümleme (value auditing) konusunda birkaç seminer veren Richard Barrett, özetle şunları söylüyor: *“Bir kişi (veya kurum) ile bir diğer kişi (veya kurum) benzer değerleri savunmuyorlarsa, bunların birlikteliğinde sorunlar, çatışmalar doğabilir. Çatışmalara müdahale etmeden önce, çatışan tarafların savunduğu değerler bilinmelidir.”*

R. Barrett, bu amaçla, yaklaşık 100 değeri içeren bir liste hazırlamış. Kişilerin kendilerini ve içinde buldukları kurumu “en iyi” betimlediğini düşündükleri önce 20, sonra bunun içinden 10 değeri seçmeleri isteniyor. Böylece 100 boyutlu bir eksenler takımında, 10 köşeli bir “çokgen” ortaya çıkıyor. Dilimizdeki “yıldızı barışmak” deyimini, böylece elde edilen “çokgen”i ifade ediyor olsa gerek.

Aile, çeşitli toplum kesimleri ve nihayet toplumun bütünü açısından çeşitli tartışmaların önlenebilmesi, öncelikle bu “çokgen”lerin uyuşmasına bağlıdır. Değer farklılıklarının nasıl derin çatışmalara yol açtığını, yıllardır bizim kadar somut yaşayan az toplum vardır.

Bir koşul kümesi için geliştirilen bir çözümün, o koşul kümesinde değişiklikler olduğunda geçerliğinin azaldığı, yitirildiği, hatta tam aksi etkiler üretebildiği bilinen bir olgudur.

Toplumumuzun “değerler kümesi”ni, onun bütünlüğünü sağlamak amacıyla gözden geçirmek, yapılması mutlaka gereken bir iştir. Bu, “gerekli koşul”dur ama “yeterli” değildir.

Yeterli koşul, değerler kümesinin içinde, diğer değerleri etkisiz kılan “virütik değerler”in bulunmaması, var ise bunların temizlenmesidir.

Toplumsal değerlerimizi bütünüyle geçersiz kılan bu virüslerden başlıca dördünü bu köşede bir süre önce açıklamıştım. “Başkası yapmasın ben de yapmam”, “Evet ama

yine de”, “Siyaset, vatandaşın sorunlarını çözmek için yapılır” ve “Sana ne” adlı bu virüsler —ki tanım olarak her biri birer “değer”dir—, bir bakıma, diğer değerlere alternatif bir küme oluşturmakta ve sahip olanlara onursuz ama rahat bir yaşam —sadece kendisine ve belirli bir süre için— sağlamaktadır.

Değer Dökümlenme, eğer başlangıç listesinin içine bu virüsler de katılır ve kişilerin, bunları gizlemesi olasılığı da bir yolla kapatılabilirse, virüslerden kurtulma yolunda çok değerli bir araç olur. Çünkü bu tür virütik değer sahiplerinin en başa çıkılmaz yanları da, gerçekte sahip oldukları değerleri değil, ahlak kitaplarının yazdıkları değerleri savunmalarındır.

Değer Dökümlenme tekniğinin kritik özelliği, başlangıç listesinin oluşturulmasıdır. Toplumumuzda yaygınlık ya da seyreklikle karşılaşılabilen tüm değerleri eksiksiz olarak listeye dahil edebilmek için, herkese, kendinde değil ama bir başkasında bulunduğunu düşündüğü olumsuz değerleri ve kendinde bulunduğu olumlu değerleri sormak bir yol olabilir. Yani bir ön dökümlenme ve oradan süzülerek elde edilecek bir değerler listesi.

Bir arada bulundurulmak istenen kişiler (örneğin evlenecek çiftler), şirketler ya da toplum kesimleri için, bu tür bir dökümlenme yapmaksızın istenen hedeflere varmak belki mümkün olabilir, ama faturasının çok ağır olacağı da kesindir.

(1995)

## **BİLGİ ELİTİ, TOPLUM VE UÇURUM!**

Toplumumuzun bilgi ile ilişkileri açıkça vurgulanır biçimde yorumlanıp dile getirilmedikçe, Bilgi Toplumu’na erişmek bir hayal olarak kalacaktır.

Bilişim endüstrisi ve bilimin ürünleriyle içli dışlı yaşayan çok küçük bir azınlığın ihtiyaçları karşılandıkça toplumun bilgi çağına yaklaşacağı inancı, çok yaygındır.

Bilgi elitinin ihtiyaçları, bıçağın kesen tarafı gibi, toplum ihtiyaçlarının önünde gider ve toplum ihtiyaçları karşılandıkça ona yeni hedefler çizer.

Ama bu, toplum ihtiyaçlarının kendi kendine bu iz sürmeyi gerçekleştireceği anlamına gelmez. Bilgi elitinin ihtiyacı daha hızlı iletişim, daha büyük bilgi işlem gücüdür. Toplum ise daha basit gereksinimlerini gidermek peşindedir ve bilgi, buna hizmet ettiği sürece toplumun gündemindedir.

Toplum kesimleri de, aynen onun yapı taşları olan bireyler gibi, sorun çözme aletlerini içinde bulundurduğu birer çantaya sahiptirler. Bu çantalarındaki sorun çözme araçlarından en önemlisi, elit kesimlerden know-how aktarımını sağlayabilecek olan ilişki araçlarıdır.

Örneğin teknoparklar, akademik elitten girişimciye know-how aktaran bir araçtır. Çeşitli üniversite ve araştırma kuruluşlarının ilköğretim kurumları ile ilişkileri de, benzer işlevlere sahiptir. NASA'nın Hubble teleskobundan sınıflara doğrudan görüntü aktaran girişimi, yine böyle bir know-how aktarımıdır.



Ülkemizde çeşitli meslek sahiplerinin oluşturduğu kesimlerin, sorunlarını çözmeye kullandıkları çantaları ise, neredeyse ya boştur, ya da içinde işe yarar alet yoktur denebilir. Çünkü elit olarak nitelenebilecek kesimlerimizden diğer kesimlere çeşitli teknolojileri aktarabilecek anlayışlar, henüz oluşmamıştır. Bir ihtimalle, bu eksikliğin bir nedeni de, aktarılacak teknolojilerin oluşmamasıdır.

Meslek kesimlerimizin sorun çözme çantaları içindeki başlıca alet, sorunlarını çözmek için onları bir yolla parlamentoya ihale etmektir. Meslek örgütlerimizin günlük yakınmaları içinde en büyük pay seçimler, liderler ve hükümet oluşumlarıyla ilgilidir. Toplumun, çeşitli sorunları çevresinde örgütlenmesini özendirmek, ona örnekler oluşturmak gibi girişimler ya da bu konulardaki olası sorunlar ise, hemen hiç duyulmaz.

Bireylerin kullandıkları araçlar da hemen hemen benzerdir. Her aileden en az birkaç kişinin canına ya da malına mal olan trafik kazaları için, daima yeni bir trafik yasası temennisinden ve trafik polislerine teslim olmaktan başka şeyler yapan bir sivil girişim, kaç tanedir?

“Yakınmak ve böylece rahatlayıp beklemek”, toplumuzun önemli bölümünün çantasındaki birkaç yararsız aletten birisidir.

Sorunlarını çözmeye bilgiyi böylesine dışlamış bir toplumla, bilgi elitinin ihtiyaçları arasında bir uçurum vardır.

Toplum, sorunlarını çözmek için kullandığı aletlerin yerine bilgiyi geçirebilmenin yolunu bulmak zorundadır. Bunda hem toplum kesimlerine, hem de elite düşen görevler vardır. Her iki kesimin de öncelikli görevi, bu sürecin kendi kendine gerçekleşmeyeceğinin idrak edilmesidir.

Elit, diğer yandan, kendi tatmini ile toplum gereksinimleri arasındaki bağın zayıflığını görebilmeli ve kendisinin gerçek tatmininin toplumun tatmininden geçtiğini anlamalıdır.

Toplum kesimleri ise, sorunlarının çözümünde bilginin nasıl rol oynayacağını araştırarak işe başlayabilir. Acaba trafik kazaları bilgi yoluyla azaltılabilir mi, depremlerde

daha az insanın ölmesi sağlanabilir mi, ya da şoför esnafının trafik polislerince aşağılanması önlenebilir mi? Bu, bilgi elitine de gerçekçi görevler verme sürecinin başlangıcı olacaktır.

(1997)

## **BİREYSEL VE TOPLUMSAL AKIL!**

"1 artı 1" in her zaman 2 etmediğini, daha doğrusu çok nadir hallerde 2 ettiğini, ancak biraz düşünerek kabul edebiliyoruz.

Aynı birimle ölçülemeyen, farklı iki tane 1, toplanamaz, dolayısıyla 2 de etmez.

Ama aynı birime sahip gibi görünen farklı iki tane '1' dahi her zaman 2 etmez. Örneğin 1 litre su ile 1 litre alkol karıştırılırsa 2 litre etmez, biraz büzüşür ve daha az eder. Böyle düşününce, nadir denebilecek hallerde 2 edebildiğini anlıyoruz.

Çok zeki bireylerden oluşan grupların da benzer bir davranış gösterdiği gözlenmiştir. Apollo uzay aracı projesi sırasında oluşturulan yüzlerce proje grubu içinde en başarısızları, en yüksek IQ'lu bireylerin bir araya getirilmesinden oluşanlar olmuş ve bu olaya "Apollo Sendromu" adı verilmiştir.

Bütün bunlar, "birey akli" ile "grup akli" nin farklı olabileceği gerçeğine işaret etmektedir.

Örneğin, akıldan hesap yapmada çok yetenekli olan birisiyle, hesap makinesi kullanmada olağanüstü becerisi olan bir diğeri, birlikte hesap yapmayı gerektiren bir iş içinde uyum sağlayamayacak ve aralarında sürtüşmeler doğacaktır.

Bu örnekler ilerletilir ve gruptaki birey sayısı daha artırılırsa, bu defa bir "toplum"a varılabilir ve şu iddiada bulunulabilir: "Bir toplumun kolektif akli, onu oluşturan bireylerin tek tek akıllarından bağımsızdır. Uygun koşullar yaratılabilirse, bireysel akıllardan daha yüksek bir kolektif akıl, aksi halde daha düşük bir kolektif akıl ortaya çıkar.

Bunu yönetmesini beceren uluslar gelişir, beceremeyenler ise geri kalırlar.”

Bu yaklaşımın ışığında toplumumuza bakılır ve diğer ulusların bireyleri ile karşılaştırılırsa, ortalama bireyimizin fark edilir biçimde “akıllı”, ama bu bireylerden oluşan toplumumuzun ise yine fark edilir biçimde “akılsız” olduğu sonucuna varılacaktır.

Akılsız bir bireyi akıllı hale getirmek güç, hatta imkânsızdır. Ama “akılsız toplum” öyle değildir. Çünkü, toplumu akıllı ya da akılsız kılan ögeler, bireyleri akıllı ya da akılsız kılan ögelerden tamamen farklıdır.

Bu gerçeğin bilinip kabullenilmesi ise akıllı bir topluma varabilmenin ilk, ama oldukça güç bir adımdır.

(1994)

## **BARIŞ VE HOŞGÖRÜ YILI!**

Bir kavramı tutundurmak, insanları duyarlı kılmak ya da bir şey yapmadan yapıyormuş gibi göstermek amaçlarıyla icat edilmiş bulunan “gün”, “hafta” ve “yıl” araçları, ancak kullananların niyet ve de kabiliyetlerine göre yararlı olabilirler.

“Trafik Haftası”nı, daha özgürce araç kullanılacak hafta sananlar nedeniyle kazaların arttığı, bu araçların her zaman yararlı olmayabileceğine işaret eden bir şakadır.

1995 yılı, —Türkiye’nin de girişimleriyle— “Dünya Barış ve Hoşgörü Yılı” ilan edilmiştir. Bu yılın, Boşnak’ları yok ederek ırklarını arındıracaklarını sanan “ahmak”ları ne denli durduracağı bellidir. Benzer şekilde, ülkemizde her yıl kutlanan(!) İş Güvenliği Haftası’nın da iş kazalarına karşı hiç bir etkisinin olmadığı da açıktır.

Bu noktada, “barış ve hoşgörü” bağlamında sorulması gereken iki soru şudur:

(1) Dünyanın hemen her köşesinde uluslar, ulusları oluşturan etnik veya dini gruplar, ya da daha genel bir deyimle “çeşitli ilgi ve çıkar grupları”, acaba niçin sürekli

çatışma halindedirler ve bu çatışmaların nedeni yalnız hoşgörüsüzlük müdür?

(2) Eğer, bu çatışmaların önemli bir nedeni hoşgörüsüzlük ise onun sebepleri nelerdir? Bu sebepler nasıl ortadan kaldırılabılır?

“Çatışma sayısı kadar neden vardır” birinci sorunun en doğru yanıtı ise de, sınırlı kaynaklar için yarışma, değer ölçülerini başkalarına benimsetmeye çalışma ve kendine benzemeyenlerden kurtulma istemi, çatışmaların üç temel kaynağı durumundadır. Bunlardan son ikisi hoşgörüsüzlük ile doğrudan bağlantılıdır.

Hoşgörüsüzlüğün kaynağında ise, insanlığı bugünkü sürekli çatışma ortamına getiren evet-hayır mantık sistemi yatmaktadır. Ancak ve yalnız tek doğru, tek iyi ve tek güzel bulunduğu, bunları benimseyenlerin dost, benimsemeyenlerin ise düşman olduğu mantığı, “ikili mantık sistemi”mizin (binary logic) doğal bir uzantısıdır.

Anaokulundan üniversite sonuna kadar bu çatıştırıcı mantık sistemiyle beyni yıkanan insanlar, nasıl olup da başka doğruların, iyilerin ve güzellerin varlığına hoşgörüyle bakabileceklerdir?

Bunun tek yolu, tahammül denen ve hoşgörü ile yakından uzaktan ilgisi bulunmayan kavramdır. Tahammül, her an patlamaya hazır, karşılıklı anlayış ve uzlaşmayla ilgisi olmayan bir “ateşkes” durumudur.





“Farklı düşüncelere de tahammül edebilmeliyiz” biçiminde dile getirilen ve güya hoşgörü empoze etmeye çalışan söylemleri, bu kavramları doğru kullanması gerekenlerin ağızlarından duymak, hoşgörüsüzlüğün nedenlerinden birisi sayılmaz mı?

Hoşgörü (ve onun bir türevi olan barış) yılında ilk yapılması gereken, hoşgörüsüzlüğün altında yatan bu mantık sisteminin çatıştırıcı etkilerini anlamaya ve sonra da topluma anlatmaya çalışmaktır. Bu mantık sistemi yürürlükte kaldığı sürece çatışmalar kaçınılmaz, barış ve hoşgörü ise yapay ve her an bozulabilecek süreçlerdir.

İki şeyden ancak ve yalnız birisinin doğru olabileceğini kabul eden evet-hayır mantık sistemi artık devrini tamamlamış, ancak insanlar hâlâ onu kullanmakta direnmektedirler. İşte bu denli yaygın çatışmaların altında yatan önemli bir neden budur.

Geliniz, Barış ve Hoşgörü Yılı’nı bu gözlükle değerlendirelim ve ikili mantık sistemi yerine, siyahlarla beyazlar arasında grilerin de bulunduğu kabul eden “sürekli mantık sistemi” adı verilebilecek yeni bir bakışı benimseyelim.

(1994)

## **KAFAMIZIN İÇİ GÖRÜNSEYDİ!**

Ortaokulda, emme-basma tulumbanın nasıl işlediğini kitaptan okumuş, ama okul laboratuvarları için saydam bir malzemeden yapılmış bir tulumba görene kadar, nasıl işlediğini pek de anlamamıştım. Bu metodun yalnızca emme-basma tulumbalar için değil, bir çok mekanik araç gereç için kullanıldığını ve çok da yararlı olduğunu, hemen herkes bilir.

İnsanlar yalnız mekanik araçların değil, hemen hemen tüm fiziki dünya süreçlerinin nasıl işlediğini anlamak ve başkalarına anlatmak için kafa yormuşlar, bir bölümünü tulumba örneğinde olduğu gibi saydam malzemelerden yapmışlar, bir bölümünü de kesit resimleri gibi yollarla, görünür kılmaya çalışmışlardır.

Çok büyük ya da aksine çok küçük olması nedeniyle, mekanik bir benzeri yapılması ya da kesit resimlerinin çizilmesi mümkün olmayan, örneğin kozmolojik olgular ya da hücre zarı süreçleri ise, matematik veya kimyasal sembollerle görünür kılınmıştır.



Fiziki dünyanın kapsamı içine girmeyen, örneğin sosyal olgular için de, benzer yöntemler kullanılmaktadır. “Zengin Resim” denen bir yöntemle, mesela karayolu üzerindeki eczanelerde satılan ağrı kesici ilaçların, yine yol üzerindeki bakkalarda satılan biralarla nasıl birleştiği ve bunların da trafik katliamlarına nasıl dönüştüğü kolayca “görünür kılınmakta”dır.

Bu “görünür kılma” işinin, medeniyetin gelişmesinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Bugün artık mikro ya da makro ölçekte, fizik ya da sosyal alanda hemen her şey görünür kılınabilmektedir.

Ancak bu gelişmeler içinde görünür kılınmamış, belki de görünür kılınmasına gerek duyulmamış bir süreç vardır: Farklı toplumların düşünme biçimleri!

Dünya yüzünde mevcut tüm canlı türlerinin davranışlarını, fiziki yeteneklerini, kültürlerini ve akla hayale gelebilecek her türlü özelliğini merak edip incelemiş olan insan-oglu, onun sadece tek biçimde düşündüğünü varsaymıştır.

Halbuki düşünme biçiminin, dil zenginliği ve yapısıyla, eğitimle, gelenek göreneklerle çok yakından ilişkili olduğunu biliyoruz. Pekiyi, bu bakımlardan büyük farklılıklar gösteren toplumlar (hatta aynı toplum içindeki bireyler) içinde, nasıl olup da herkesin aynı “biçimde” düşündüğü varsayılabilir?

Keşke mümkün olsa, insanların kafaları da, aynen okuldaki saydam emme-basma tulumba maketinde olduğu gibi, içlerini gösterebilse. Bu durumda, çeşitli toplumların ve bireylerin düşünme biçimlerini görüp, aralarındaki inanılmaz farkları hayretle gözleyebilecektik.

Bunun ne işe yarayacağı açıktır. Düşünme biçimi yetersiz olup, sorunlarını çözemeyen toplumların sorun çözme kabiliyetlerinin nasıl artırılacağı bu şekilde anlaşılabilir.

Gözlemler, toplumumuzun düşünme biçiminin içinde eksik bir parçanın bulunduğunu gösteriyor. Bu parça, “nedensellik” parçasıdır. İnsanı, karşılaştığı sorunların nedenlerini merak etmemekte, doğrudan onu çözmeye çabalamaktadır. Toplumumuzun enerjisinin, zamanının, parasının ve diğer kaynaklarının, sürekli olarak çözüm aramak ve daha da kötüsü bulduğu çözümleri uygulamak için kullanılmaktadır.

Bu sorun, ulusal nitelikli bir sorundur. Tüm düşünenlerin buna kafa yormaları, bunun nedenlerini araştırmaları ilginç, yararlı ve de kaçınılmaz bir gerekliliktir.

(1995)

### **“MİNİMUM NİTELİK YASASI”!**

*“Bir aracı kullanmak için gereken niteliklerin minimum düzeyleri ile onu kullananın nitelikleri arasındaki fark arttıkça, o aracın sağlaması öngörülen yararlar, azalır. Nitelik farkı belirli bir eşiğe erişince, bu yararlar, başlangıçta öngörülmeyen zararlara dönüşmeye başlar”...*

### **Örnekler:**

1. Cep telefonunun gerekli yararları sağlayabilmesi için gereken asgari niteliklerden birisi, başkalarının haklarına saygıdır. Başkalarının sessiz kalma, konsantre olma, sınırlı kapasitedeki bir şebekeden yararlanabilme ve bu gibi haklarına saygı gösterilmediğinde, cep telefonu bu defa taciz üretmeye dönüşür.
2. Motorlu araçların gerekli yararı sağlayabilmesi için gereken minimum niteliklerden birisi, fiziğin hareket ile ilgili temel kurallarının yaşama uygulanacak düzeyde bilinmesidir. Bu olmadığında, motorlu araçlar birer ölüm aracına dönüşür.
3. Televizyon kanalı işletmeciliği, ticari çıkarların kamu yararı ile dengelenmesi gibi minimum bir erdemi gerektiren, bu sağlandığında toplumun haber alma, eğitim gibi haklarının sağlanmasına hizmet eden bir araçtır. Bu olmadığında, TV kanalı toplum değerlerini tahrip eden, toplumun bilgilenme özgürlüğünü çiğneyen bir araca dönüşür.
4. Demokrasi, bu rejim altında yaşamak isteyenlere, sorunların önlenmesi ve çözümü için katılım sorumluluğu yükler. Bu sorumluluk üstlenil(e)mediğinde demokrasi, her türlü manipülasyona açık, bizatihi özgürlükleri tahrip eden bir araca dönüşür.
5. Bilgisayar, onu kullananların sorunları bilgiyle çözmeleri halinde, yaşamı kolaylaştırır. Sorunların bilgiyle değil, yalvarıp yakarma, arka arama, kural çiğneme gibi yollarla çözülme alışkanlığı halinde, bilgisayar bu alışkanlıkları kökleştirici rol oynamaya dönüşür.
6. Eğitim, asgari bir ahlak düzeyine sahip olduğunda topluma yarar sağlar. Eğitilmiş, fakat ahlaki sorunları bulunan bir kişi bu defa bir melanet üreticisine dönüşür.

7. İnsan bedeni, onu kullanmak için gereken asgari bilgi ve ahlak düzeyine sahip olduğunda, mükemmel bir makinedir. Buna sahip olunmadığında ise sürekli sorun üreten bir kaynağa dönüşür.



Bir şeye sahip olmakla ondan otomatik olarak yarar sağlanamayacağı gerçeği basit, ama yaşamsaldır. Gelişmeyi, sahip olunan araçların sayısını artırmak olarak gördüğümüz sürece, bırakalım gelişmeyi, bu araçların üreteceği yeni sorunları başımıza almış oluruz.

Minimum Nitelik Yasası olarak bilinen bir kanun yoktur. Ama, başlangıçta ortaya konulan hipotez, sorunlarımızın anlaşılması açısından hemen her alana uygulanabilecek esnekliktedir.

(1998)

## N'OLACAK BU ÜLKENİN DURUMU?

Söylentiye göre, Tekel İdaresi'nin Almanya'ya ihraç ettiği rakıyı içen Almanlar da —aynen bizler gibi— bir iki kadehten sonra “yahu n'olacak bu Almanyanın hali?” diye talsalanmaya başlamışlar. Rakı içenlerin sayısının artması ve bu durumun yaygınlaşması üzerine, Alman toplumunun moralini bozduğu gerekçesiyle, Alman hükümeti rakı ithalini yasaklamış. Ülkesinin, hatta dünyanın makro

sorunlarıyla bu denli dertlenen bir başka toplum daha var mıdır bilinmez.

Zaman zaman son derece teknik konularda dahi vatandaş görüşü toplama yoluyla çözüm araştıran, TV kameraman ve yardımcılarını izliyoruz.

“Efendim, sizin Merkez Bankası rezerv oranları hakkındaki görüşünüzü alabilir miyiz?,” “sizce acaba Amerika’dan niçin geriye?” gibi yararlı sorular karşısında, “bu benim bildiğim bir konu değil, ama mesela bizim mahallenin yollarının niçin çamur olduğunu, belediyenin niçin sokak hayvanlarını sahiplendirme yolunu seçmeyip de onları öldürdüğünü bana sorabilirsiniz” diyenine hiç rastlanmıyor.

Belki, doğru soruların, “cumhuriyeti tehdit eden etkenler içinde sizin beceriksizliğinizin bir payı var mı?,” “şu anda güvenlik şeridinden araç sürüyorsunuz, bunun cinayete iştirak demek olduğunun farkında mısınız?” ya da “okul arkadaşlarınızı kayırmakla Apo’nun yaptığı arasında bir benzerlik görüyor musunuz?” gibi olması gerekirdi.

Eğer bir eğilim çok yaygınsa, onu salt eleştirmek yerine ondan yararlanmak gerekir. Bu, “kendi işini yapmamak” hastalığının sağlam bir nedeni olmalı.

Çocuklarımızın bir bölümü —istisnaları olabilir-, ilk yaşlarından itibaren bir “total himaye” altında büyürler. Bu himaye eğilimi onları sevdiğimizden değil —ki sevmek yerine onları saymak daha doğrudur ve sevgi, saygının bir türevidir-, olası herhangi bir kontrol dışı risk üstlenmemek içindir. Halbuki çocuk bütün öğrendiklerini, bizlerin aldığı risk oranında edinir.

Yaşam deneyimleri yerine, onların adlarını belletme gibi bir yol seçip, bunun adına da eğitim dememizin sonunda, sakallı —bıyıklı hale gelmiş ama hâlâ muhtaçlıktan kurtulamamış “çocukluğunu yitirmiş, ama büyümemiş büyükler” ortaya çıkar.

Eskiden iletişim ortamı bu denli zengin değildi. Toplumlar birbirlerinden daha kolay yalıtılabılırdi. Bir devlet istese, dünyada ne olup bittiğini ülkesinde bilinmez kılabilirdi. Nitekim birçok ülke bunu başarıyla (!) uygulayabilmiştir.

Ama artık gün değişti. Savaşlar bile naklen yayın biçiminde izlenebiliyor. İşte o “büyüyememiş büyükler”, bu defa acı ile, başka ülkelerdeki “büyüyebilmiş büyükleri” görüyor ve onlara özeniyorlar. Ama bir şey yapmaya değil, ancak onların adlarını söylemeye, onlarla mastürbasyon yapmaya güçleri yetebiliyor. Bir süre sonra, bunun “yapmak”tan daha kolay, daha da tatmin edici olduğunu keşfettiklerinde, kendileri için bir “sanal yaşam ortamı” inşa ediyorlar. Uyuşturuocu maddelerin verdiği zevkin, buna benzer olduğu söylenir. Muhtemelen, insanlar çeşitli yollarla, “bir şey yapmadan yapmış gibi duyumsamak” hazzını yaşamak istiyorlar. Bu eğilimin bir ön-koşulu, bu sanal yaşam içinde ele alınacak konuların, kişilere “bireysel iş yapma sorumluluğu” yüklememesidir. Bunun için, mahallelerin çöpleri, sokaklarda yaşayan çocuklar, sokak hayvanı denen canlı dostlarımız, Hepatit-B gibi işler yerine; Atatürk, laiklik, müslümanlık, Avrupa Birliği, solculuk, sağcılık gibi, üzerinde konuşulabilecek ama “söylemek”ten öte bir şey yapılması beklenmeyecek konular seçilir.

Bugün, büyük kentlerimizdeki birçok ilçemizin nüfusuna sahip il sayımız azdır, hatta birkaç Avrupa devletinden daha kalabalıklardır. Gayri safi milli hasılamızın yaklaşık yarısı bu ilçelerin sınırları içinde üretilir. Bu denli önemli yaşam birimlerini yöneten yerel idare birimleri, oraların en basit sorunlarını çözmekten acizdirler. Artık çöp konusunun gündemden kalktığı medeni dünyada yerel yönetimler, atıkların nasıl daha az üretilceğinin, üretilenlerin de nasıl daha fazla geriye kazanılacağının politikalarıyla uğraşmaktadırlar.

En büyük kentimizin en büyük ilçelerinin ana caddelerindeki çöp yığınları, bu işte bir tuhafılık olduğunu, bunun boyuna kafamıza kakılan “kaynak yetmezliği” vs. ile ilgili olmadığını gösteriyor.

Bu olay, doğrudan doğruya, sözü geçen “bir şey yapma ihtiyacının bulunmadığı sanal yaşam ortamlarında kendinden geçmiş insanlar” sorunudur. Her sorunu “eğitim eksikliği”ne bağlamak bir cankurtaran gibidir. Yıllardır sürüp

giden bu kolaylıktan artık kurtulup, “eğitim ama nasıl?” sorusunu sormanın zamanı çoktan geldi. Acaba bu beceriksizlikler ile, okullarımızda boyuna “şeylerin adlarını” belletmeye çalışmamızın, onlardan ne aileler ne de okullar olarak pratik bir şey istemeyişimizin ilişkisi nedir?

İstanbul’un en iyi okullarının birinde, Lise 2 fen kolundaki bir öğrenciye sorulan “iki nokta arasındaki en kısa yol nedir?” sorusuna, kendinden emin bir tavırla “noktaların yerlerine göre değişir” diyen çocuğumuz, yarın öbür gün belediye başkanı, milletvekili, genel müdür, iş adamı, ama mutlaka önemli bir pozisyon sahibi olacaktır.

Bu, “çocukluğunu yitirmiş ama büyüyememiş” büyükler, ne çöp sorununu, ne mahalle aralarında pıtrak gibi biten disco ve pub’ları, ne de uyuşturucu satıcıları sorununu çözebilip, yalnızca büyük konularda laf üreteceklerdir. Buna inanmayan, İstanbul’un göbeğinde, Boğaziçi’nin incisi Arnavutköy’den geçmeye teşebbüs etsin. Eğitim adına yaptığımız iş sonucunda çocuklarımızın kazandıkları işte budur ve bu tek örnek, katiyen istisna değildir. Buna inanmayan, kendi çocuğuna sorsun.

Eğitim sorununu süre, bina ve öğretmen maaşına indirgemiş, ezber ve öğretmen merkezli olma gibi iki temel sorunu iska geçmiş ve geçmekte bulunan aydınlarımız içinden az sayıda kişinin çıkıp bu “sanal yaşam ortamı”nı kırmasını beklemek, acaba çok mu büyük bir beklenti olur?

(1997)

## “SEÇKİN TAVIR AğLARI”

“Normal dağılım” adı verilen istatistik dağılım tipi, niçin bu denli yaygındır?

Bu kavram, bir diğer kavramla, “doğal denge” ile açıklanabilir. Doğadaki herhangi bir şey, uzun ya da kısa, ağır ya da hafif, bol ya da nadir mutlaka bir denge içinde olmalıdır. Daha da doğrusu, insanoğlu tarafından, özellik tanımlamak amacıyla yapılan tüm betimlemeler bu zorunluluğu yaratmaktadır.



Normal olarak doğada mevcut bir şey, ne kısa ne de uzun; ne bol ne de nadir; ne akıllı ne de aptaldır. Bunların hepsi, somut ve soyut dünyayı algılamayı ve bu algılar üzerinde konuşabilmeyi kolaylaştırmak için insanlar tarafından yapılmış adlandırmalardır. Aslında her şey, olduğu gibidir.

Gündelik yaşamı kolaylaştırmak amacıyla yapılan adlandırmaların —hangi dilde olursa olsun— uyduğu bir genel kural, o şeyin diğer şeylerle karşılaştırılabilmesine imkân vermesidir. Bu durumda, ister ortalarda ister uçlardaki bir şeyi tanımlayan bir kavram, ister istemez, çevresinde bir dağılım oluşacak bir “ortalama”yı doğurmaktadır.

İyi, doğru ve güzel açısından insanoğlunun genel eğilimleri de normal dağılıma uymaktadır, daha doğrusu uymaması için bir neden bulunmamaktadır.

İşte bu, toplum yaşamındaki bir karakteristiği ortaya çıkarmaktadır: “Sıradan çoğunluk ve seçkin azınlık”!

“Çoğunluk”, normal dağılımın ortalamasının sol ve sağındaki iki standart sapmalı alana tekabül eden, toplam yaklaşık %94'lük kesimdir. Geriye ise iki ayrı kesim kalmaktadır: Ortalamanın en altındaki %3'lük “musibet” kesim ile, ortalamanın en üstündeki %3'lük “seçkin” kesim! Toplum sorunları ile uğraşanlar, bu iki kesime de dikkat etmelidirler.



Bu yargının bir yanılığa yol açmaması bakımından, bir noktanın açıklığa kavuşturulması gerekir: Burada sözü edilen “ortalama”, “üst”, “alt” gibi deyimler, kişiler için değil, kişilerin tavırları için kullanılmaktadır. Herkes tarafından “aşağı” görülen bir kişinin pekâlâ bir “seçkin” tavrı —ya da tavırları— olabileceği gibi, herkesin saygın olarak nitelediği bir kişinin de “musibet” bir tavrı —ya da tavırları— olabilir.

Medeniyet normlarına daha yakın —ya da onları belirleyen— toplumlarda, bu iki tavır grubu da özel muamele görürler. Toplum, bütün kurumlarıyla musibet tavırların üzerlerine giderken, seçkin tavır sahipleri de önemli görevler üstlenirler ve bir bakıma toplumu, medeniyet normlarına doğru çekerler.

“Çoğunlukçu”dan “çoğulcu”ya geçememiş demokrasilerde ise, “sıradan çoğunluk” her şeye hâkimdir.

Ülkemizdeki durum da böyledir. Hemen her kurum, sıradan çoğunluğun yarattığı uygun ortam ve %3'lük “musibet” kesimin mühendisliği altında işlemektedir. Her yıl trafikte ölen binlerce kişi, bu olgunun en somut örneğidir. Bu mekanizma, yalnızca trafik için değil, tüm toplum kurumları için geçerlidir ve tümü birden bir “ölümcül sarmal” oluşturmaktadır. Bugüne kadar tarihte bu sarmalın yok ettiği çok toplum vardır.

Bundan kurtulmak mümkün müdür? Hayır ve evet!

Hayır, eğer sıradan çoğunluğun vazettiği normlara mahkûm olmayı sürdürürsek.

Evet, her konudaki elit tavır ve tutum sahipleri —ki bunların mutlaka zengin, iyi eğitilmiş, kendini beğenmiş tavırlı kişiler olmadığı, toplumun her kesiminde bu tür tavır sahipleri bulunabileceği yukarıda da vurgulanmıştı—, adına “seçkin tavır ağları” diyebileceğimiz, birbirleriyle dayanışma içinde olabilecekleri yapılanmaları kurmak zorunda oldukları idrakine ve de becerisine sahip olabilirlerse!

Seçim bizim, sonuçlar bizim!

## TEPKİSİZLİĞİ AŞMAK İÇİN İLK ADIM!

Toplumumuzun “tepkisiz” olduğu, genellikle dile getirilen bir yakınmamızdır. İnsanlar ya da toplumlar, ancak yok oldukları zaman tepkisiz olabileceklerine göre bu, doğru bir tanımlama değildir. Sorun’un doğru ifadesi, toplumumuzun gerektiği zaman, gerektiği biçimde tepki vermeyişi olsa gerektir. Daha iyi bir ifadeyle, “aralarında demokrasinin de bulunduğu tüm üst kurumların işleyişlerinde aksamalara neden olan, çeşitli toplum kesimlerinin örgütlenerek oluşturabilecekleri ‘çıkarcı dengeleri temeli’nin toplumumuzda zayıf olması” biçiminde bir sorunumuz bulunmaktadır.

Bu sorun’un ardışık nedenleri incelendiğinde, genellikle dile getirilen “devlet, örgütlenmeye sıcak bakmıyor” tanısından başka nedenlerin de bulunduğu, bunlardan birisinin de tepki iletecek kanalların yetersizliği olduğu görülmektedir.

Sosyal sorunlarda, nedenlerin dönerek sonuç olduğu ve bir “neden-sonuç kapalı döngüsü” oluşturduğu dikkate alınrsa, sebebi ne olursa olsun örgütlenmeye engel olan nedenlerin dönerek örgütlenmenin araçlarının gelişmesine de engel olduğu anlaşılabilir.

Bu tür kısır döngüleri kırabilmenin yollarından birisi de, anılan bu araçları geliştirmeye çalışmaktır.

Bir devlet dairesindeki görevlinin, kendisine herhangi bir amaçla başvuran bir vatandaşa davranışı —istisnalar dışında— standarttır: Vatandaş, borç istemeye gelmişçesine tepeden bakan, başvuru evrakında mutlaka bir sürü eksik bulan ve nihayet başvuru zamanını uygunsuz bulup ileri bir tarihe ertelemeye çalışan bir bakış açısı, bu standardın özetidir.

Bunun sonunda doğan ilişki de yine hemen hemen standarttır; Ya üstten bir yerlerden getirilen bir kart, ya rüşvet, ya kavgı, ya da çoğu zaman vatandaşın standart davranışı olan “emredilene boyun eğmek”!..

Önereceğim önlem, bu standart resmi derhal değiştirecek bir panzehir değildir. Ama oldukça etkili olacağına da şüphe yoktur.

Önlem şudur: Her kamu kuruluşunun vatandaşla ilişkilerinde izlenmesi gereken adımların **açık ve kolay anlaşılır** biçimde yazıldığı birer rehber yayımlaması! Standart adımları belli olmayan işler rehber kapsamı dışında tutulabileceği gibi, onlar için dahi bazı usuller verilebilir.

Bunu ilk yapması gereken kurum, belediyelerdir. Vatandaşla en çok ilgisi olan bu kurumlar, hangi işlem için nasıl başvurulacağı, aksi bir muamele, rüşvet vs. gibi bir talep halinde ne yapılması gerektiği, işlemin ne kadar sürede yapılacağı gibi önemli noktaları içeren birer rehber yayımlayabilirler. Önümüzdeki yerel seçimlerde aday olaklardan istenmesi gereken vaatlerden birisi bu olmalıdır. Somut, işe yarar ve yapılmayınca da yüze çarpılması kolaydır.

Bu önerinin bir diğer türü, TV ekranlarının bir köşesinde —bazılarında bulunuyor—, o an yayınlanmakta bulunan programla ilgili tepkilerin iletilebileceği bir faks numarası vermektir.

Bize göre daha gelişmiş toplumlarda —örneğin Filipinlerde(!)-, TV’de yayınlanan her film için ekranın bir köşesinde “ebeveyn nezaretinde izlenmesi önerilir” gibisinden, yasak kokmayan ama sosyal sorumluluk ifade eden bir uyarı, —eğer özellikle küçük çocukların seks ve şiddet filmleri izlemesi amaçlanmıyorsa— yıllardır tartışılan bir konuda, devletin müdahalesinden daha medenice değil midir?

Benzer şekilde, her köşe yazarının köşesinin altında kendisine erişilebilecek bir faks numarası vermesi, dile getirdiği konularda okurların tepkilerini iletmesine izin verecektir.

Her şeyi getirip makro konulara bağlamadan, yasalara anayasalara koymadan becerebileceğimiz ve birer demokrasi eğitimi sayılabilecek bu tür önlemler, sivil toplum örgütlerimizin birer kampanya olarak yürütebilecekleri yararlı önlemlerdir.

Tepki göstermeyen insanlar ve toplumlardan korkulmalıdır. Bu tür insanlar ve toplumlar durur durur ve tüm tepkilerini bir defada ve incir çekirdeğini doldurmayan nedenlerle birer patlama biçiminde dile getirebilirler. Bunları önlemenin yolu, onları tahripkar olmayan —aksine yönetimler için yararlı— biçimlerde deşarj etmektir.

Bu işe öncülük edecek bir sivil toplum örgütü aranıyor!

(1995)

### **AÇIK MEKTUP!**

17 Ağustos '99 depremi sonrasında bir şeylerin değişeceğini uman çok kimse var. Ben de onlardan biriyim. Ama, bunun kendiliğinden olmayacağını, hatta herkesin hep bir ağızdan, tek yürek halinde değişimi istemesinin dahi yetmeyeceğinin de bilincindeyim.

17 Ağustos'un gerçek bir milat olabilmesinin herhalde bir dizi ön-koşulu olsa gerek. Bu ön-koşullardan en önemlisini dikkatinize getirmek, benzer düşünceler içindeyse de, bunu gerçekleştirmek için işbirliği yapmayı önermek amacıyla yazıyorum.

*Doğru ya da yanlış, iyi ya da kötü ve güzel ya da çirkin*, her ne oluyorsa, bunların durup dururken değil, kendimizin ve toplumumuzun bilinçli ve/veya bilinçsiz tercihlerimizin bir sonucu olduğunu; bunun da “toplumsal değer yargıları” sistemimiz ile doğrudan ilişkili olduğunu düşünüyorum.

Daha somut olarak, dün kullandığımız düşünsel araçlar ve dünkü değer ölçülerimizi kullanarak, 17 Ağustos sonrasında sonuçlarından başkaca sonuçlara varmamız imkânı yoktur. Ne kadar arzularsak arzulayalım, ne denli birlikte arzularsak arzulayalım.



Düne kadar inanç sistemimizde “yanlış” kategorisine soktuğumuz bir değer ölçüsü mevcut olup, bundan uzak durmayı da bir marifet sayıyoruz. Bu değer ölçümüz, *“bir şeyin eğri olduğunu bilsek de sesimizi çıkarmamak, hele bu eğriliği yapan(lar) ailevi, mesleki ya da bir başka anahtarla ‘bizden’ iseler, katiyen sesimizi çıkarmamak”* şeklinde özetlenebilir.

Toplumumuzdaki yüzlerce meslek ve çalışma alanındaki milyonlarca insanı birer idealizm abidesi yapamayacağımızı, bunun hiçbir yerde de başarılammış bir iş olduğunu biliyoruz. Böyle bir hayalin peşinde olmak ancak vakit kaybı sayılmalıdır.

Ama bu, bu meslek ve çalışma alanlarındaki yaşam kurallarını *“eğri çoğunluğun”* belirlemesi gerektiği anlamına da gelmez, gelmemelidir. Her meslek ve ilgi alanındaki *“düzgün azınlık”*, o alanda rol modeli olmak, o alanın etik kurallarını belirlemek gibi bir ‘yazılı olmayan’ yükümlülüğe sahiptir.

Bu azınlıklar, emredici bir hüküm olmasa dahi depreme dayanıklı inşaat yapan müteahhitler, kimse görmediği zaman dahi temel trafik kurallarına uyan sürücüler, kâ-rından fedakârlık etmek pahasına rüşvet vermeyen ithalatçılar, ezber yaptırmayan öğretmenler, ya da elindeki

imkânları kendi seçim bölgesine kanalizasyonlaştırmayan bakanlar olabilir.

Eğer şimdi bu azınlıklar bir araya gelerek kendi alanlarına ait etik kuralları belirleyip ilan etmez ve bunlara uyup uymadıklarının denetimi için bağımsız gözlemciler görevlendirmezlerse, yakındığımız her ne varsa bunlar aynen devam edecek, hatta belki, felakete karşı edindiğimiz bağımsızlık nedeniyle daha da kötü olarak devam edecektir.

Önerdiğim bu yeni davranış biçimi benimsendiği takdirde, ayrıntılar üzerinde çalışılabilir. Ama bu aşamada beklenen, “bizden” olanların eğriliklerini görmezden gelmeye devam edip etmeyeceğimize karar vermektir. Bu noktadaki tercihlerimiz, bundan sonraki yaşamımızı şekillendirecektir.

Bu mektubun muhatabı, akla gelebilecek tüm kesimlerdir. Bir bankanın reklamında olduğu gibi, hâkime, futbolcuya, inşaat müteahhidine, doktora, hemşireye, sanayiye, bakkala, öğretmene ve de akla gelebilecek on’larca kesime hitap edilmektedir.

Varsayılan şudur ki, bu kesimlerin her birinin ahlaken uymak zorunda olduğu ve uyduğunda da o kesimde büyük oranda düzelmeye sağlayacak çok az sayıda temel kural vardır; ve bunlar kolayca denetlenebilecek somutlukta ilkelere. Bir de, bütün kesimlerin uymak zorunda oldukları ortak ilkeler vardır.

Kesimlerin tamamen kendi özgür iradeleriyle belirlenmek ve yalnızca bir örnek olarak alınmak kaydıyla, örneğin bilişim kesimi için, şu tür ortak ve özel ilkeler benimsenebilir:

### **Ortak ilkeler**

- a Başka insanlara, kurumlara, kendine ve doğanın tüm varlıklarına, zarar vermemek.
- a Tüm ilkelere, özellikle de çıkarlarımıza aykırı olduğu zaman uymak.
- a Bu ilkelere uyulduğunun denetimine karşı hiçbir engel koymamak.

## Özel ilkeler

- a Bir kişiye erişme ve/veya üretme imkânı tanınan bilgilerin, hiçbir suretle, bu imkânı veren aleyhine sonuç doğurabilecek şekilde kullanılmaması.
- a Başkalarının üretilen bilgilerin, onların izinleri olmaksızın kullanılmaması.
- a Ortak kullanıma açık araçların, başkalarının genel kabul gören haklarını zedeleyecek biçimde kullanılmaması.

Her kesim, kendi kesimiyle ilgili ilkeleri *ortak akıl* yoluyla belirleyebilir ve kendi etki alanında yaygınlaştırabilir. Toplumu oluşturan çeşitli kesimlerde, kamu otoritesinin bir telkini ve/veya baskısı olmaksızın başlatılabilecek böylesine bir kampanyanın —eğer yeteri yaygınlığa erişirse— nasıl bir olumluluk atmosferi yaratacağını düşünebiliyor musunuz?

Her gün, birilerinin çıkıp Türkiye'yi temiz toplum yapması bekleniyor. Neredeyse tüm düşünürler, bunun özlemi ve bir türlü çıkmadığı için de hırçınlığı içindeler. Böyle birisi çıkabilir mi, ayrıca da çıkmalı mı? Özlediğimiz tam demokraside, yurttaşların bilinçli çabalarına dayanmayan böylesine girişimlere yer var mıdır?

Bu tür bir oto-kontrol mekanizmasının yerini hiçbir yasa maddesi, kaynağı kişinin dışındaki hiçbir yaptırım aracı tutamaz. Tamamen gönüllü olarak başlatılabilecek böylesine bir girişimde, çeşitli kesimlerin aynı ilkeleri benimsemesi gerekmediği gibi, aynı kesimin içinde dahi birden fazla etik taahhüt bulunabilir.

Böylelikle, kalabalık kesimlerin az sayıdaki ortak ilke çevresinde birleşmelerinin yaratabileceği pratik güçlükler de aşılmış olacaktır. Hatta neredeyse denebilir ki, herkes ayrı ayrı bir şeylere söz verse dahi, bunun anlamı, Türkiye'de gönüllü bir "temiz toplum" hareketinin başladığıdır.

İtalya'dakine benzer biçimde, bir savcının çıkıp kovuşturma yapmasına dayanan bir temiz toplum girişiminin başarısı kuşkuludur. Nitekim, bunca gürültüden sonra İtalya'nın ne ölçüde temiz topluma dönüştüğü, kirlilik



kaynaklarının ne denli kuruduğu ve daha da önemlisi İtalyan toplumunun değer yargılarının —ki temizliğin esas kaynağının orası olması gerekir— ne ölçüde değiştiği tartışmalıdır.

Toplumumuzun akıl ve erdem yolundaki mücadelesinde genellikle bireylerin dışında arayışlar vardır. Birileri bir şeyler yapacak ve toplum temizlenecektir.

Böyle bir şeyin mümkün olmadığını artık net olarak görebilmeliyiz. Taksi şoförü, *“önce büyüklerimiz düzelsin, ben sonra trafik kurallarına uyarım”*; öğretmen, *“önce bana iyi maaş versinler, ben de sonra kendimi yetiştiririm”*; sanayici, *“önce rüşvet almayı önlesinler, ben de ondan sonra vermeyeyim”* dedikçe, bunların hiçbiri gerçekleşemez.

Toplumumuzun bu kurt kapanından kurtulması, *“başkası eğri davranabilir, ama ben doğrusunu yapıyorum”* diyebilen, böyle davranabilen akıl, erdem ve yürek sahibi insanların varlığına ve onların çevrelerinde yaratacakları etkiye bağlıdır. Akıl, erdem ve cesaret yerine, yakınma, başkalarından bekleme ve görüp sesini çıkarmama yolunu seçenler ve de onlara seslerini çıkarmayanların, büyük sistem içinde yerleri yoktur ve bunda bir yanlışlık da yoktur. Katı gerçek budur.

(2000)

## DEPREM VE MODELLER

Her bilim —ve uğraşı— dalı, kendi alanındaki olayları açıklayabilmek için modeller kurar ve zaman içinde bunları test ederek geliştirir.

Her model, bir dizi varsayım ile bunlar arasındaki mantıksal bağlantılardan oluşur. Varsayımların sayıları ne denli az, mantık bağlantıları ne kadar sağlam ve nihayet, zaman içinde gerçekleşen olaylara göre yapılan “varsayım düzeltmeleri” ne kadar sık ve doğru ise, kurulan model de o kadar başarılıdır.

Ekonomistler, kurdukları modellerin piyasalardaki çeşitli dalgalanma ve sıçramaları açıklayabildiklerini savunur ve

modellerine dayalı olarak bazı öngörülerde bulunurlar. Bu öngörülerin isabet derecesi, modelin değerini artırır. Herhangi bir ekonomik olay meydana gelir ve mevcut model bunu açıklamakta yetersiz kalırsa, model varsayımlarına ve mantık bağlantılarına geri dönülür, gerekirse model tamamen yenilenir.

Benzer biçimde, yer bilimcilerin modelleri de yer kabuğunun yapısına, hareket biçimlerine ve diğer parametrelere ilişkin varsayımları ve mantık bağlantılarını bir araya getirir. Böylece oluşan model, depremlerin yerlerini, zaman aralıklarını ve tahribatını tahminler.

Bilim alanlarının dışındaki alanlarda da modeller söz konusudur. *“Kadının sırtından sopa, karnından sığa eksik edilmemesi”* de, örneğin, bir abuk modeldir; sürekli hamile kalıp sık sık da hırpalanan bir kadının itaatkâr bir eş olacağı gibi bir varsayıma dayalıdır. Bu modele bel bağlamış olanların ise, modelin varsayım ve bağlantılarını test etmek gibi bir kaygıları, ne yazık ki bulunmamaktadır.

Bu ve benzer modellerin hepsi, dikkat edilirse, tek amaca yöneliktir: Olayların gelişimini kontrol altında tutarak, arzu edilen sonuçları elde edebilmek için bir *“geleceği bilme”* mekanizması yaratmak!

Bu işi kısmen bilim adamları kısmen de falcılar üstlenmişlerdir. Falcıların bilim adamlarından tek farkı, varsayımlarını ve onlara dayalı modellerini kimseye açıklamamaları, kerametlerinin kaynağı olarak kendilerini göstermeleridir. Bilim adamları —sahicileri— ise, her türlü yargının dayandığı varsayımı açıkça ortaya koyar ve bunları tartışır. Buna göre, *“bu böyledir, çünkü ben söylüyorum”* diyen kişilerin akademik unvan edinmiş birer falcı olduğundan kuşku duyulmamalıdır.

17 Ağustos depremi sonrasında, *“ben dememiş miydim!”* diyen birçok kişi ortaya çıktı. Bilgiler, tahminler, varsayımlar, doğru ve eğri mantık bağlantıları birbirine karıştı.

Bütün beyanların ortaklığı, *“olacakları ben evvelden bilmiştim, ama kimse beni dinlemedi”* noktasında toplanıyor.

Bunların bazılarının doğru, bazılarının kısmen doğru, bazılarının ise yanlış olduğu kolayca tahmin edilebilir.

İnsanların şu anda en çok gereksindikleri şey, hangi bilginin ne denli güvenilir olduğunu bilmeleridir. Bu, falcılıkla bilim adamlığını ayıracak noktadır.

Kendi alanında bir modele sahip olmayanların —özellikle bu ara— susmaları; bir modeli bulunanların ise, modellerinin varsayım ve mantık bağlantılarını ortaya koymaları beklenir.

Bunun dışında, çeşitli bireysel sorunlarını dışı vurmak isteyenlerin, bilim alanlarını kullanmamaları, “ben söylemişim” tavrından vazgeçmeleri çok iyi olur.

Kendine, topluma, mesleğine ya da bir ilgi alanına katkıda bulunmak isteyen herkese düşen görev ise, varsayımlarını bir model haline getirmeleri ve bunları yazarak başkalarıyla paylaşmalarıdır.

(1999)

### **“PİLAV” VE “LEZZET”İ!**

Pirinç, yağ, su, aşçılık hüneri gibi somut girdilerden oluşan pilav değil, tamamen soyut bir çıktı olan pilavın lezzeti önem taşır.

Bu yalnız pilava özgü bir özellik olmayıp, insanlara yarar sağlayan hemen her şey aynı ilginçliğe sahiptir. Somut girdiler soyut yararı oluşturur, tek başlarına pek bir önem taşımazlar.

Bu gerçek, şu şekilde de doğru ve belki daha da çarpıcıdır: İnsanlara yarar sağlayan soyut kavramlar, ancak onların somut girdileri mevcutsa söz konusudur, yoksa kendi başlarına “yok”turlar. Yani bir lokantada, “pirinçsiz”, “yağsız” ya da “pilav pişirme hünersiz” bir “pilav lezzeti” bulamazsınız.



İnsan hakları (onun bir alt-küme'si olan kadın ya da çocuk hakları ya da daha doğru bir kavram olan canlı hakları) veya demokrasi adı verilen kavramlar da aynen pilavın lezzeti gibidirler. İnsanlar için çok yararlıdırlar ama girdileri yoksa onlar da yoktur, ne kadar var olmaları arzulansa da var olamazlar.

Örneğin, (soyut) demokrasinin (somut) girdilerinden birisi ve de en önemlisi, "yüksek nitelikli insan malzemesi"dir. Bu olmaksızın demokrasiden söz etmek, pirişsiz pilav istemeye benzer.

"Demokrasi her şeyin ilacıdır; demokrasinin kurumları oluşturulursa o kendi girdilerini de oluşturur" gibisinden bir "temenni", pilavın lezzeti'nin, pirinci, yağı, suyu yoktan üretebileceği anlamına gelir ki bu, mümkün bir iş değildir.

Girdileri mevcut bulunan bir demokrasinin dönerek girdilerinin de niteliğini geliştirdiği ise, yalnız demokrasi için değil tüm "somut girdi - soyut yarar" döngüleri için doğrudur. Pilavın lezzeti arttıkça, onu pişiren aşçı daha nitelikli pirinç ve yağ kullanmak, aşçılık hünerini daha da geliştirmek eğilimine girer.

Ama bu, "çıktının, girdilerin niteliğini yükselmeye zorlaması" özelliği aşırıya vardırılıp, "çıktının, mevcut olmayan girdileri bile yoktan var edebileceği" gibi anlamsız bir noktaya getirilmemelidir.

Yıllardır en yetkin sayılan ağızlar, bu “yoktan var etme”nin savunusunu yapagelmiş, demokrasi, insan hakları, kadın hakları gibi “lezzet”ler yoluyla, çağdaş niteliklerle donanmış bir toplumu, yani pilavın pirincini üretmeye çalışmaktadırlar.

Çağdaş niteliklerle donanmış toplumu oluşturacak olan yüksek “nitelik dokusu”na sahip bireylerin özelliklerini belirleyip, eğitim - aile - sosyal çevre üçgenini ona göre tasarlayıp yönlendirmesi gereken aydın kesim ise bu özellikleri yanlış belirlemiş, ağzı kalabalık, sokuşturma bilgi ezbercisi çocuk ve gençler üretmeye “eğitim” adını vermiştir.

Bu yolla yetişen(!) insanlarımız şimdilerde kendisinin benzerlerini yetiştirmek üzere bol bol okul binası inşa etmekte, öğretmen çalıştırmakta, sistemler kurmaya çalışmakta ve bu yolla “lezzet”lere (demokrasi, insan hakları gibi) ulaşmaya çabalamaktadır.

Ama, hedeflenen topluma varmak bir yana, her geçen gün ondan uzaklaşmakta, onun yerine fanatizmin her türü gelişmekte, bunun sebepleri ise yetiştirilen insan tipinde değil, o “tip”in yol açtığı vakum ortamında yeşeren karanlık kafaların içinde aranmaktadır. Bir diğer deyimle sebep, o sebebin yol açtığı sonucun içinde sanılmaktadır.

“Ne” olduğuna değil “neden” olduğuna gözlerimizi çevirene, “nedensel düşünme” yetersizliğimizi keşfedip bunu geliştirmeyi bir “ulusal akım”, hatta bir moda haline getirene kadar bu çöküş devam edecektir.

Haydi geliniz; “biz neyin neden olduğunu biliyoruz, çözümlerini de biliyoruz, ama para bulamıyoruz, dış güçler de kalkınmamızı istemiyor” safsatalarından vazgeçip, bir küçük çocuk saflığı ile sorunlarımıza yol açan nedenleri, o nedenlere nelerin sebep olduğunu, onların da nerelerden kaynaklandıklarını sorgulayıp sonunda da “insan nitelik dokumuz”un yetersizliğini görelim ve sonra da yetiştireceğimiz çocuk ve gençlerimizin temel özelliklerinin “yaratıcılık” ve “doğru düşünmek”ten ibaret olduğunu, onun

karşısındaki en büyük engelin ise, işe yaramaz, insanların ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak “ezberletme sistemimiz (eğitim sistemi)” olduğunu keşfedelim.

(20 Kasım 1994)

## “SOSYAL TÜMÖR” ve EĞİTİM’DE BİR ÇIKIŞ YOLU (ÖNERİSİ)

Eğitimin, *tek odaklı* biçimde —örgün resmi kurumlar eliyle— yapıldığı dönemlerden, *çok odaklı* bugünlere geldik.

Artık eğitim:

- resmî (devlet),
- yarı-resmî (meslek kuruluşları),
- gönüllü (vakıf, dernek vb.),
- ticari (medya, şirketler vb.)
- özel (aile),

kurumların:

- ulusal (*national*),
- uluslararası (*international*),
- çok-uluslu (*multi-national*),
- uluslarüstü (*supra-national*)

organizasyonlar şeklinde ve:

- yerel,
- ülkesel,
- bölgesel,
- global

ölçekte ve:

- üstünlük —ticari, askeri, kültürel vd.— kurmak,
- ideoloji yaymak,
- dayanışma,
- sağlıklı ya da sapkın, olası diğer niyetler

dürtüsündeki sistemlerin *paydaşlığı-işbirliği-çatışması* altında yürüyen kaotik bir süreçtir.

Hepsi değilse de başlıca boyutları yukarıda sayılan karmaşıklık içindeki olası kombinezonların çokluğuna, üstüne

üstlük de bunların ileri teknolojik destekler —internet ve diğer bilişim teknolojileri gibi— altında işleyeceğine dikkat edilmelidir.

Çocuk ve gençlerimizin nasıl bir “eğitim” bombardımanı altında bulunduğuna, ulusal eğitim sistemlerinin nasıl bir karmaşıklığı “yönetmek” —karşı durmak kesinlikle değil— durumunda olduğuna da ayrıca işaret edilmelidir.

Devlet kurumları —anlaşılabilir nedenlerle— bu yeni tabloyu görmezden gelirken, onların dışında kalan kurumlar da yeni dönemin kendilerine yüklediği yeni sorumlulukların ya bilincinde değillerdir, ya da gereğini yapabilmekten uzaktırlar.

Devletin, mevcut eğitim sistemini korumak istemesi anlaşılabilir bir durumdur. Devlet dışındaki kurumlardan beklenen “yeni alternatifler üretmek” işlevinin nasıl olup da mevcut eğitim paradigmasının dışına çıkamadığı ise anlaşılabilir gibi değildir.

Kamunun gönüllü kaynaklarını harekete geçirip, onun en duyarlı olduğu bu eğitim konusunu işleyip yeni alternatifler sunacağı izlenimi yaratan bir çok kurum, gide gide mevcut eğitim sisteminin motiflerini tekrarlayabilmektedirler.

Ders kitabı yazdırma, boş zaman değerlendirme, ders saatleri dışında tekrar yoluyla ezberlemeye yardımcı olma, sorumluluk yüklemekten yardım etme (burs deniliyor), bilgisayara dokundurtma, Akmerkez’de hamburger yedirip sinemaya götürme gibi eylemler gönüllü kuruluşların “eğitim faaliyetleri” olarak adlandırılıyor.

Yarı-resmî ve gönüllü kuruluşların, özerk görüntülerine rağmen geleneksel statükocu yaklaşımın uzantısı gibi hareket etmelerinin olası 3 nedeni olarak şunlar değerlendiriliyor:

(1) Devletin ayrıntı düzeyinde dahi kurallar koymuş olması nedeniyle daralan hareket alanı,

(2) Eğitim sınıfının —ki eğitim kurumlarının gerçek hâkimleri onlardır— ezberle oluşmuş ve sorgulanmayan kalıpları,

(3) Ve en önemlisi, eğitim sisteminin zaman içinde ürettiği değer yargılarıyla koşullanan kamuoyunun, mevcut sistemi sorgulama yerine onun koruyucusu oluşu.

Böylece, bir bölümü devlet, geri kalanı da devlet dışı kurumlarca yürütülen örgün ve yaygın eğitimin, mevcut fasit daire (fesat -bozukluk- çemberi) dışına çıkabilmesi ne-redeyse imkânsız hale gelmektedir.

### **Sorun Ne?**

Örgün ya da yaygın, elementer ya da yüksek, akademik ya da beceri temelli olsun, her çeşit eğitimden yakınmak, bu konularda toplumun biricik ortak eğilimi olarak ortaya çıkıyor.

Üzerinde bu denli toplumsal uzlaşısı bulunan yakınma ol-gusu, ne yazık ki alternatifler üretilmesine yetmiyor. Çünkü, en az bu yakınmalar kadar üzerinde uzlaşısı bulunan bir diğer nokta, çeşitli alternatif eğitim sistemlerini şekillendirebilecek bir “ortak anlayış tabanı”nın varlığıdır.

Bu taban, toplumumuzun en az 300 yıldır içinde bulundu-ğu düşüşün de nedenleri sayılabilecek “temel varsay-ımları”dır. Zaman zaman bu düşüş eğilimine ters, kısa süreli çıkışlar olmuşsa da, gerilemenin ana parametreleri daima galip çıkmışlardır.

### **Nedir Bu Varsayımlar?**

Şu birkaç varsayıma, birkaç yüzyıldır süren gerilemenin —ve ona bağlı sorunların— kök nedenleri olarak bakılabilir:

#### **Varsayım-1**

İnsanlar doğuştan *yanlış*'a, *kötü*'ye ve *çirkin*'e\* eğilimli-dirler. Bu nedenle, belirlenecek *doğru*, *iyi* ve *güzel*lere ko-şullandırılmalıdırlar. Okul kurumunun temel varlık nedeni, belirlenecek *doğru*, *iyi* ve *güzeller* konusunda kuşkusuzluk yaratacak koşullandırmayı sağlamaktır. İnsana güvensizlik esastır.

#### **Varsayım-2**



*Doğrular, iyiler ve güzeller* tektir ve mutlaklardır. Bunlar sorgulanmamalıdır. Aksi halde toplumda kargaşa doğar. Bu ise, bunlara kalpten gelen bir güven (*by heart* (İng.), *par coeur* (Fr.), *ezber* (Fars.)) sağlanmasıyla mümkündür. Bu, devletin asli görevidir.

### **Varsayım-3**

İnsanlar kendi hallerine bırakılırlarsa kendi ihtiyaç duyduklarını kolayca **öğrenirler**. Ama bunlar, disiplinli bir toplum yaşamı açısından gerekli görülenler olmayabilir; bu yüzden de *öğrenme* sakıncalı, *öğretme* esastır.

Bu nedenle, istekli olmasalar da, belirlenecek *doğru, iyi ve güzeller*, onlara öğretilmelidir. İstekli olmayanlarda istek yaratmak, buna rağmen direnenlere gerekirse zorla —not vererek, sınıfta bırakarak, gerekirse okuldan atarak, hattâ toplumu koşullandırıp kurallar koydurarak okul kurumu dışında kalanları diplomasız, işsiz bırakarak— **öğretmek** eğitim sınıfının temel varlık nedenidir.

Eğitim sınıfı, toplumun değer yargılarını bu amaca göre oluşturur, alternatiflerin üretilmesi riskine karşı, kendi dışında fikir üretilmesini caydıracak önlemleri alır.

O halde sorun, eğitim sisteminin *ana işlevi*'nin niçin yapılamadığının sorgulanmayıp, mevcut sistemin lojistik sorunlarına —derslik yetersizliği, eğitim sınıfının ücret yetersizliği, okullaşma oranı vb.— indirgenmiş olmasıdır.

### **Eğitimin Ana İşlevi Nedir?**

"...Yaşamın değişken yüzlerinin kişinin önüne getirdiği sorun ve imkânları yönetebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve davranışları zevkle ve kolayca öğrenebilmesine uygun kolaylaştırıcı ortamın sağlanması esas ihtiyaçtır.

Bireyler ise kendi özgün öğrenme ihtiyaçlarını karşılamak için bu kolaylaştırıcı ortamdan yararlanarak, yine kendi özgün öğrenme profilleri uyarınca bazı öğrenme modüllerini —aynen biyolojik yapılarındakine benzer biçimde — sentezleyeceklerdir.

Bu sentezlemede zorlama, koşullandırma, kuşkusuzlaştırma, tekdüzelik sağlama ve benzeri öğeler yoktur. Her bir öğrenme girişimi, içinde bulunulan duruma ve kişiye özgü birer üründür.

Eğitim, kişinin, yaradılışından gelen bu ihtiyacını teslim eden, onunla çatışmayan bir boyun eğme ve kişinin büyük sisteme uyum sağlamasına yardımcı olma süreci olarak anlaşılmalıdır.”

### **Neler Oluyor?**

Şimdi, eğitim konusundaki yaygın sıradanlıkla uğraşmayalım. Tanrı'nın bir parçası olabilmesini benzersiz öğrenbilme yeteneğine borçlu canlılardan biri olan insanoğluna “nasıl öğretiriz?” megalomaniyle ya da hayalet (*phantom*) sorunları kök (*root*) sorun sanma bilgisizliğiyle de didişmeyi bir kenara bırakıp, bu olup bitenleri bir bütün olarak anlamak için bakalım.

En başta değinilen çok odaklı yapı tarafından “eğitilen” insan dokumuz, insanlık ailesine net katkı yapabilecek bilgi, beceri, tutum ve davranışlardan uzak, sürekli yakınan, sürekli olarak hakkının yendiğinden şikayet eden, herkesin kendisine borçlu olduğuna inanan, farklılıklardan sentezler yapmak yerine birliklerin fukaralığı içinde yaşamayı tercih eden, sert, keskin düşünceli belirleyici özelliklere sahiptir.

Günümüz dünyasının çeşitli boyutları açısından var olan eğriliklerin yanı sıra bir taraftan da insanlık ailesinin bilim, ahlâk ve sanat alanındaki birikimleri de artmakta ve bu birikim, yeni dünya düzenlerine geçiş için gereken enerjiyi biriktirmektedir.

İşte, var olmak ya da olmamak noktası buradadır. Yeni düzenler içinde aktif rol alabilmek ya da silinip yok olmak. Bugünkü insan niteliklerimiz maalesef birinci rol için uygun değildir.

Mevcut “çok odaklı eğitim sistemi” karşısında, onu anlamaya ve onu ihtiyaçlarımız doğrultusunda yönetmeye çalışmak yerine, bu çok odaklılığa gözünü kapatıp tüm dün-

yaya kendi mutlak doğrularını benimsetmeye çalışan eğitim anlayışımızın lojistik sorunlarını “eğitim sorunları” saymaktan vazgeçmek kararı ile karşı karşıyayız. Bu kararı verirken varlığımızı sürdürebileceğiz, veremez isek —bir yolla— tasfiye olacağız. Bizden evvel tasfiye olmuş nice toplumlar gibi. Seçim bizim!

### **Sosyal Tümör ve Eğitimdeki “Metastasis”!**

Sorun ne eğitimle ve ne de bugünle sınırlıdır. Toplumumuzun yaşam kesitlerinin hangisi ele alınsa eğitimdekine benzer ortak anlayış tabanlarının izleri hemen görülecektir. Nitekim, yukarıda sayılan 3 varsayımın her biri eğitim dışındaki yaşam kesitlerinde de türev sorunlar üretmektedir.

Belirli sıcaklığa erişen alevin kendini idame ettirebilme özelliği gibi, artık, bu varsayımların korunması için özel çaba harcanmasına ihtiyaç kalmamıştır. Varsayımlar topluma mal olmuş, tüm toplum tarafından korunur hale gelmiştir. Türkiye toplumunun esas trajedisi budur.

Sorun “bugün” —ya da kısa, orta geçmiş— ile de sınırlı değildir. Kimi aydınımızın referans olarak aldığı cumhuriyetin ilk yıllarında, Atatürk ve çok yakınındaki birkaç ideal arkadaşı dışındaki kadronun varsayımlar tabanının ayakları —Atatürk’ün bizzat direnmesine rağmen— yukarıdaki üçlüden daha farklı değildir.

Atatürk’ün, dilimizin geliştirilmesi yolundaki en kritik müdahalelerinden birisi olan “Türkçe üzerinde etimolojik araştırma” direktifine bu varsayımlar nedeniyle direnilmiş ve Atatürk’e rağmen galebe çalınmıştır.

Yüzyıllar boyunca padişahın kulları olarak yaşarken birdenbire “cumhur” olduğu ilân edilen insanımız, aradan geçen süre içinde gerçek değer yargılarını değiştirememiş, ama “cumhur” olduğu yolunda sözel —ve tabii ki sanal— bir çağdaş kimlik geliştirmiştir. Sanal olarak çağdaşlığın tüm işaretlerini taşıyan bir görüntü, ama içinde bir tebaa.

Bu çelişik yapı, ne açık bir toplumun kendini denetleme araçlarına, ne de sistemden kendini sorumlu sayan bir

burjuvaziye sahiptir; dolayısıyla da tümör oluşumlarını durdurabilecek bir mekanizması (sosyal bağışıklık sistemi) yoktur.

Varlıkların yaşamlarını sürdürmelerine en büyük katkıyı yapan doğal seçim, zayıf bünyeleri, güçlüleri beslemek için kullanırken, bunun bir benzeri sosyal bünyeler içinde de gerçekleşmektedir.

Her türlü sorunu “Türlere yapılan birer komplo” olarak değil de, zayıf bünyelerin elenmesi yoluyla güçlülerin — dolayısıyla yaşam sürdürmenin— korunması olarak aldığımızda, üç yüz yıldır giderek ağırlaşan sorunlarımızın kaderimizin kötü bir cilvesi olmadığını, hattâ adil bir hakemin kararları olduğunu görebiliriz.

Bu adalet, güçlülerin “kötülükleri” olmayıp, zayıfların “doğal kaderleri”dir. Bu doğal kader süreci içinde karşımıza çıkan sorunlar —biz birer komplo olarak nitelese de— aslında birer uyarıcıdır. Sosyal bağışıklık sistemimizi güçlendirmemizi öğütleyen birer uyarıcı.

Uzun yıllardır bu uyarıcılara kulak asmayıp bugünlere geldik. Şimdi, sosyal bünyenin hemen her yerindeki metastasis’lerden ağrılar sancılar geliyor ve daha da vahimi, tümör yayılıyor. Bu hastalığın temelindeki değer yargısı bozuklukları artık giderek sistemin normu haline geliyor. Bir süre sonra, sağlıklı değer yargıları hastalıklı sayılacak ve tümörden oluşan yeni sistem tarafından elimine edilmeye başlanacak. Tümörün varlığını sürdürebilmesi için doğal düşmanlarını yok etmesi gerekiyor.

İşte eğitimde olan da, böylesine olan bir metastasis’tir.

### **Bu Tümöral Yapıyla Başa Çıkılabilir mi?**

Bu yapıyla başa çıkabilmenin yolu, üzerinde, toplumuzun tüm kurumlarının yapılandığı değer yargıları tabanını gözden geçirmek ve çevresinde tümöral oluşumların meydana geldiği değer yargılarımızı ayırt etmekten geçmektedir.

Farkedilecek bu değer yargılarının değiştirilmesi gereğinin toplumla paylaşılması ve bir ortak irade yaratarak bunların değiştirilmesi için daha farklı bir yönüdür.

Güç olan, masum görünüşlü değer yargılarının öldürücü birer tümöre dönüştüğü ve bunların da çeşitli yaşam kesitlerindeki kurumlarda nasıl metastasis'ler yarattığı anlayışı çevresinde bir uzlaşma yaratılabilir.

İşin daha da güçleştiren bir olgu, sosyal tümörlerin dökerek kendini tehdit edebilecek sağlam değer yargılarını denemeye etmesi ve sonunda, neden ve sonucun döngüsel biçimde birbirini üretmesidir.

Ama işin ucunun, değer yargıları üzerinde oluşan sosyal tümör ve metastasis'ler olduğu kabullenildiği takdirde mutlaka bir çıkış yolu bulunabilecektir.

Bir tek bozuk değer yargısı nelere yol açıyor!

Ekte geleneksel değer yargılarımız ve yol açtıkları çeşitli sorunlar ile, öykündüğümüz insanlık ailesinin benimsediği değer yargıları ve yol açabilecekleri olumlu sonuçlara ilişkin birkaç örnek verilmektedir.

Soru, bunların hangisinin en doğurgan olduğu, dolayısıyla da değiştirilmesinin en çok zincirleme yararı tetikleyebileceğidir. Sosyal analiz yöntemleri kullanarak bu soruya yaklaşımlar yapılabilir. Deneyimlerimiz, bunlar içinde bir tanesinin ardışık sonuç doğurma açısından en üretken olduğudur. Ekteki örnekler içinde 18nci satırda yer alan *"başkası yapmasın, ben de yapmam"* tümör üretici değer yargısı ile bunun yerini alması önerilen *"başkaları yapabilir ama ben yapmıyorum"* yargısının en yüksek üretkenliğe sahip olduğu gözlenmiştir.

Seçkin, kıyafetiyle değil, değer yargıları ile belli olur!

Toplumun sıradan çoğunluğunun değer yargılarını doğrudan, yani yasalar yoluyla değiştirmek hemen hemen imkânsızdır. Dadaloğlu bu durumu şöyle özetliyor:

Hakkımızda devlet etmiş fermanı  
Ferman padişahın dağlar bizimdir.

Toplumumuzu insanlık ailesinin net tüketicisi konumundan net katkı sağlayıcısı durumuna geçirebilecek kesim sıradan çoğunluk değil seçkin azınlık ya da diğer bir adlandırmayla yeni Türkiye burjuvazisidir. Bu ise gelir düzeyi, tavırları, eğitim düzeyi, unvanları ve benzeri özellikleriyle değil, benimseyip arkasında durduğu, bizzat rol modeli olduğu ve aktif savunuculuğunu yapacağı değer yargıları yoluyla tescil edilebilecek bir yeni kesimdir.

### **Eğitim Alanında Seçkin Azınlıktan Beklenen Nedir?**

Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da seçkin değer yargılarına sahip insanlarımız vardır. Bunların, sistemden sürekli yakınan, söylediği ile yaptığı birbirinden farklı olan kişiler ile karıştırılmaması gerekir.

Örneğin, eğitim sistemimizin, öğrencileri en çok tahrip eden yanı olan “ezber” (kuşkusuzluk, yüreğe-işlenmişlik, sorgulamama) konusunda hiçbir düzeydeki hemen hemen hiçbir öğretmen yandaş görünmemekte, ağzı ile ezberi reddetmekte ama fiilen de uygulamaktadır. Daha üstüne gidildiğinde, “eğitimin başka türlü yapılamayacağı” konusunda ise ortaya net bir tavır koymaktadırlar.

Bir diğer örnek, sınavlarda uygulanan ve öğrencinin potansiyel hırsız olduğu varsayımına dayanan gözetim metodudur. Bu metot, herhangi bir düzeyde eğitim gören insanlarımızı, “insanlar güvenilirmezdir; siz güvenilirmez kişilersiniz; sizi kimse gözetlemez ise çalarsınız; başkaları da çalabilir; herkes potansiyel hırsızdır; o halde yarın okulu bitirdiğinizde her ne iş yapacaksanız onu güvensizlik üzerine inşa etmelisiniz” değer yargısı ile beynini yıkar.

Bu yöntem yerine önerilen “onur sistemine göre sınav”, öğretmenlerin —her düzeydeki— büyük çoğunluğu, YÖK üyeleri, üniversite rektörleri, kolej idarecileri ve hatta çocukları potansiyel hırsız olarak görülen anne ve babalar tarafından “uygulanamaz” olarak nitelenmiştir. İleri sürülen neden tek ve aynıdır: “bizim çocuklarımız gelişkin ülkelerdeki çocuklardan farklıdır, oralarda uygulanabilir ama bu çocuklara

*uygulanamaz; bunlar kopya çekerler —yani çalarlar—. Ayrıca zaten oralarda da kopya çekiliyor”.*

Bu örneklerin sayısını artırmak mümkündür. Şimdi, seçkin azınlıktan beklenen, çevresindeki olumsuzluklardan sürekli yakınarak ve şiddetle eleştirerek, yapması gerekenlerden kaçma yolunu seçmeden, birkaç örneği verilen tahripkâr değer yargıları yerine yenilerini koyabilmesi, bunları savunabilmesi, bunların mücadelesini verebilmesidir.

Bu mücadelelerini zayıflatabilecek unsurların başında, yukarıda değinilen “yakıncı-eleştirci-direnici” çoğunluk gelmektedir.

Mücadelelerine destek olabilecek unsurların başında ise, aralarında kurabilecekleri dayanışma sistemi gelmektedir. Yok olmaktan kurtulan toplumlarda bu daima küçük bir seçkin azınlığın, aralarında dayanışması yoluyla gerçekleşebilmiştir.

“Başkası yapmasın ben de yapmam”, eğitim alanında çeşitli kılıklara girebilir: “başkası onur sistemine göre sınav yaptırın ben de yaptırırım”, “başkaları ezber yaptırmasın ben de yaptırman”, bunlardan sadece ikisidir ve sözü geçen dayanışma için iyi birer başlangıçtır.

Bu dayanışmayı caydırabilecek çeşitli güçlüklerle basetmeyi göze alamayanlarla vakit kaybedilmemelidir. Onlar, geçerli hale gelen her türlü normun yanında yer alacaklardır. Yarınlarda ezber, gözetimli sınav, öğretmen merkezlik gibi eski normlar terk edilip, görelî doğruluk, onur sistemi sınav, nesnel ölçme yerine öznel değerlendirme, senaryo temelli eğitim, öğretme yerine öğrenme gibi yeni normların en öndeki savunucuları yine onlar olacaklardır.

### **Bu Dayanışma Nasıl Sağlanacaktır?**

Eğitim sınıfının yanı sıra, yazarı, düşünürü, medya mensubu, iş dünyası mensubu kişilerin de içinde yer aldığı seçkin eğitim azınlığın, diğer sektörlerdeki seçkin azınlıklarla ortak kesitleri vardır. Bu, aynı kişilerin birden

fazla seçkin azınlık ağı içinde bulunabileceği anlamına gelmektedir. Ama önce, bu ağlar tek tek oluşacak, daha sonra aralarında üst-ağlar oluşabilecektir.

Burada kritik nokta, dayanışma ağı içinde yer alabilmenin, yoruma ve koşullara bağlı olmayan nesnel bir ölçüte bağlanabilmesidir.

Bu ölçüt kanımızca “söylemek yerine yapmak ve tek başına yapmak yerine yaygınlaştırmak için somut çaba harcamak” şeklinde olabilir.

Gönüllü kuruluşlar bu çözümün neresinde yer almalıdırlar; neresinde yer alıyorlar?

İşte bu noktada, gönüllü kuruluşların yaşamsal önemdeki rolü ortaya çıkmaktadır. Gönüllü kuruluşlar öncelikle şunu anlamalıdırlar: mevcut sistemin lojistik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çabaları eğitim sisteminin düzelmesine yol açamaz, olsa olsa sorunların daha da derinleşmesi —yeni metastasisler— için uygun ortam yaratılmasına katkıda bulunurlar.

“... Gönüllü kuruluşlar, toplumun gönüllü katkılarını, seçkin değer yargılarının yaygınlaşması yolunda kullanmalıdırlar.

Bu, yeni değer yargılarını somut olarak benimsemiş seçkin eğitim azınlığının, sıradan çoğunluğa karşı korunmasına katkıda bulunarak, seçkin değerlerin kamuoyunda yaygınlaşmasına katkıda bulunarak, seçkin azınlığın etkinliğini artırabilecek lojistik destekler sağlayarak, bu gerçeğin farkına varamamış iyi niyetli gönüllü girişimleri aydınlatmaya çalışarak, ama mutlaka yeni değer yargıları tabanının inşası için çaba harcayarak yapılabilir.”

## **Sonuç**

“Sorunlar, onları yaratmış bulunan anlayışlar değiştirilmeden çözülemezler” sözü A.Einstein tarafından sanki bizim için söylenmiştir. Burada “anlayış” deyimini ile kastedilen “değer yargıları”dır.



Yeni Türkiye'nin inşası, değer yargılarını gözden geçirip, içindeki tümör çekirdeklerinin farkına varılması, var-dırılması, ayıklanması yoluyla başlayabilecektir.

Türkiye'yi yönetmeye talip olanların dikkati bu noktaya çekilebilmelidir.

Eğitim alanındaki lojistik sorunlar, bunun için kurulmuş bürokratik örgütlerce çözümlenmeye çalışılmalı, sorunun burada bulunmadığını görebilen seçkin eğitim azınlığı dikkatini tümöral yapıya ve onun temeli olan anlayışlara çevirebilmelidir.

Eğitime katkıda bulunmak için kamunun gönüllü kaynaklarını harekete geçirebilen kuruluşlar ise, bu nadir kaynakları kullanırken biraz durup düşünmeli, ilk akıllarına geleni doğru sanma alışkanlığından kurtulmalıdırlar.

Sıradanlık, insanlığın ortak trajedisidir. Medeniyet ise sıradanlığa direnebilen seçkin tavır sahiplerince damla damla oluşturulmaktadır.

## **KAMU SAĞLIĞI**



KAMU SAĞLIĞI

BELEDİYE BAŞKANLARININ  
İLK İŞİ NE OLMALIDIR?

Belediye başkanı, elinde çeşitli kaynakları bulunduran ve hizmet vereceği yöre halkının çeşitli ihtiyaçlarının önceliklerine göre bunları tahsis eden kişidir. Bu, hemen tüm başkanlar ve de kendisine hizmet verilecek insanların çoğunluğu tarafından böyle bilinir.

Ama uygulamanın bu rasyonel ilkeye tam uyduğu pek söylenemez. Ne başkanlar ve ne de halk açısından! Bakınız niçin?

Belediye başkanlarının, genellikle seçime girdiği yöreyi, o yörenin insanlarını, o insanların ihtiyaçlarını iyi bildiği varsayılr. Gerçekten de, başkan seçilen kişiler, seçim yöreleri hakkında, sıradan kişilerden daha fazla bilgiye sahiptir. Ancak sorun, *sahip olunması gereken* bilgilerin genişlik ve derinliği ile, *sahip olunan* bilgilerin genişlik ve derinliği arasındaki farklılıktan oluşur.

Sahip olunan bilgiler, daha çok, seçim için gereken bilgilerdir. Yörenin etkin kişileri, politik dengeler, oylarını politik tavırlara ve vaatlere göre belirleyen “değişken oy” sahibi kesimler hakkındaki bilgiler, bir başkanın seçim başarısını belirleyen bilgilerdir.

Sahip olunması gereken bilgiler ise, yöre halkını oluşturan çeşitli kesimlerin ihtiyaçları ve bu gereksinimlerin görece ağırlıklarıdır. Bu kesimlerin sayısı, tahmin edilebilecekten çok daha fazla ve ihtiyaçları da herkesin bilebileceği sıradan bilgilerden daha değişiktir.

Bir yörenin halkını oluşturan kesimlerin bir bölümü her yerde aynı, geri kalan kesimleri ise ancak o yöreye özgüdür.

Hemen her yörede, kadınlar, çocuklar, yaşlılar, özürllüler, esnaf gibi kesimler bulunurlar. Ama, sanatçı, bilim adamı, yerli turist, harp malulü, çocuk işçi, eski hükümlü, yazar ve daha yüzlerce kesim her yerde bulunmayabilir. Bunların hepsine birden, o yöredeki “ilgi ve çıkar grupları” denebilir.

Bu değişik kesimlerin ihtiyaçlarının ne ölçüde bilinebildiği ise ayrı bir konudur. Her yörede bulunan ve herkesçe varlıkları bilinen, örneğin bedensel engellilerin ihtiyaçları, belediye başkanları tarafından tam olarak bilinmekte midir?

Ya da daha seyrek olarak rastlanan uyuşturucu bağımlılarının gereksinimleri nelerdir?

Bir kesimin ihtiyaçlarının bütününe, o kesimin “ihtiyaç profili” denebilir.

Bir de, bunların dışında var olduğu ancak özel dikkat gösterildiğinde akla gelen kesimler vardır. Dayak yiyen kadınlar, bunlardan yalnız biridir. Bunların özel ihtiyaçları da dahil olmak üzere “ihtiyaç profili” nasıldır?

Bir belediye başkanının, bütün bu kesimlerin ihtiyaç profillerini ayrıntılı olarak bilebilmesine imkân yoktur. Ancak özel bir sistematik yardımıyla bunlardan haberdar olabilir.

Belediye başkanının imkânsızlığı bir yana, acaba bizzat bu kesimler, ihtiyaç profillerini tam olarak bilmekte midirler? Şüphesiz ki bir kesimin ihtiyaçlarını en iyi o kesime dahil insanlar bilirler. Ama bu, bu kesime dahil her kişinin bu ihtiyaçların tamamını, yani o kesimin ihtiyaç profilini bilebildiği anlamına gelmez. Örneğin uyuşturucu bağımlısı veya zekâ özürü ya da sokakta yatıp kalkan bir çocuk bazı ihtiyaçlarını bilir ama, o kesimlerin profilini ancak o konularda araştırma yapanlar bilebilir.

Kocasından sürekli dayak yiyen, cinsel tacize uğrayan insanlar da bazı ihtiyaçlarını hissedebilirler, ama bunları bir belediye başkanının yararlanabileceği formda ifade edemezler.

İşte bu nedenlerden ötürü bir başkan, bu profiller ve bunlar arasındaki görelî öncelikler yerine, genellikle kendince önemli gördüğü konulara ağırlık verip kaynaklarını buna göre tahsis eder. Daha sıradan bir ifadeyle, “benim önceliklerim, herhalde yöredeki de öncelikleridir — daha doğrusu öyle olmalıdır—” şeklinde düşünür. Başkanların böyle düşündükleri, verilen belediye hizmetlerinin birbirine benzerliğinden ve hemen hiç bir belediyenin bir “İhtiyaçlar Profili Dokümanı”na sahip olmayışından bellidir.

Bir yöredeki çeşitli kesimlerin ihtiyaçlarının “tam” olarak bilinebilmesi, ya belediye başkanlarının uzun süreli ve

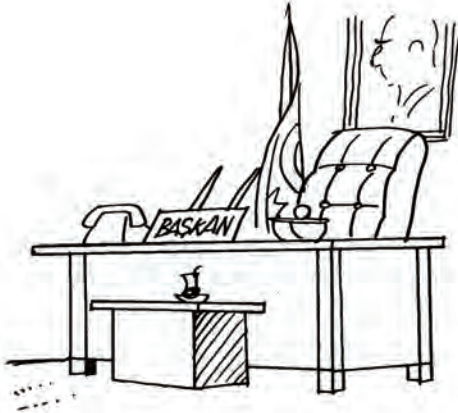
meşakkatli araştırmalar yaptırmasıyla —ki mümkün değildir— ya da bizzat bu kesimlerin organize olup kendi ihtiyaçlarını birer “İhtiyaçlar Profili Dokümanı” haline getirmeleriyle mümkündür.

Ancak bugün uygulamada bu ikinci yöntem, iki nedenden dolayı mümkün değildir: Birincisi, çeşitli ilgi ve çıkar gruplarının pek azı örgütlenmiştir. Organize olmuş bulunanlar da, çıkarları tam olarak ortak olmayan kesimlerdir. Örneğin “körler” böyledir. “Körlük” yanında diğer özellikler —işsizlik, çocukluk, dayak yemek, zenginlik gibi—, tüm körlerin tek “ilgi ve çıkar grubu” olmasını engellemektedir.

İkincisi, organize olmuş ilgi ve çıkar grupları, ihtiyaçlarının sistematik bir dökümünü yapamamaktadırlar. Mali durumu elverişli ilgi ve çıkar gruplarının dahi —her ne hikmetse— bu tür tespitleri yap(a)madığı herkesçe bilinen bir gerçektir.

İşte bu iki nedenden dolayı, belediye başkanları, kaynaklarını tahsis etmede kendilerine yol gösterici olabilecek olan “ihtiyaçlar listesi”ni elde edemezler.

Peki, bu durumda ne olacaktır? Pratikte olan, belediye başkanlarının sezgileri ve daha da çok kendi tercihleri ile sınırlı bir ihtiyaç belirlemesidir. Ve bunun, —iyi niyete dayalı da olsa— haksızlıklarla dolu bir sistem olduğu açıktır.



Bunları önlemenin bir yolu vardır: “Her doğru en az iki iyi sonuç verir” özdeyişi uyarınca, bu sorunu çözebilecek olan önlem, bir başka yarar daha sağlayacaktır.

Dikkat edilirse, ortadaki sorun, çeşitli ilgi ve çıkar gruplarının organize ol(a)mayışlarından kaynaklanmaktadır. O halde, bu nedeni ortadan kaldıracak bir çözüme gereksinim vardır. Böyle bir çözüm, belediye başkanının yöre halkına bir çağrıda bulunup, kendilerini ait hissettikleri ilgi ve çıkar grupları olarak organize olmalarını istemesi olabilir,

Bu konuda deneyime ya da örgütlenmek için yeterli motivasyona sahip bulunmayanlara yardım etmek üzere küçük bir büro oluşturulması halinde, belediye, çok sayıdaki ilgi ve çıkar grubunun ihtiyaç profillerinin belirlenmesi için bir alt-yapı kurmuş olacaktır.

Bundan sonra, bu gruplara, ihtiyaçlarının sistematik bir dökümünü nasıl yapacakları konusunda yardımcı olunması gelir. Bu ise çeşitli yollarla yapılabilir. Bizzat belediyenin bir-iki elemanının yol göstermesi olabileceği gibi, bu işi profesyonel olarak yapabilecek kuruluşlardan hizmet satın alınması, belediyenin de bunun ücretini kısmen ya da tamamen karşılaması da mümkündür.

Bu yöntem uyarınca verilecek belediye hizmetlerinin, mevcut hizmet biçimlerinden epey farklı olacağı; hiç dikkate alınmayan ihtiyaçlara yer verilirken, standart belediye hizmeti haline gelen kaldırım döşemek, özel girişimcilerle rekabet etmek (ekmek üretmek, otobüs işletmek, su satmak, sağlık hizmeti vermeye çalışmak vs.) gibi işlerden vazgeçilecektir.

Bu “doğru”nun sağlayacağı ikinci yarar ise, katılımcı demokratik sistemin vazgeçilmez gereği olan, “ilgi ve çıkar gruplarının örgütlenip bir çıkar dengeleri tabanı oluşturması” yolunda çok ciddi bir adım atılmış olmasıdır. Hatta bu örgütlenmenin, birçok kamu hizmeti kuruluşunun da işlerini kolaylaştıracağı da görülmektedir. Böylece, her şeyi devletten bekleyen, devletin kullarına (!) uygun gördüğü hizmetlere razı olmayı bir yaşam felsefesi haline getirmiş

olan insanlarımız, bu defa, gerçek vatandaş olmanın bilincine ve zevkine varmış olacaklardır.

(17 Ekim 1994)

## **BİR DOSTLA KURULAN HAYAL!**

Parlamento yaşamımda çok insanla arkadaşlık ettim. Ama bunlardan biriyle gerçekten arkadaş olabildim. Bu, rahmetli Adnan Kahveci'dir.

Gerçek arkadaşı, sık görüşülen, yediği içtiği ayrı gitmeyen vb. alışılmış kalıplarla değerlendirmiyorum. Biz öyle, yediği içtiği ayrı gitmeyen iki kişi değildik. Hatta seyrek görüştüğümüz dahi söylenebilir. Ama aramızda iyi bir iletişim kurulmuş, birimizin söylediğini diğeri açıklamaya ihtiyaç kalmadan anlar duruma gelmiştik.

İşte bu anlayış havası içinde bir gün, 'parlamento'da bir "beyaz ihtilal" düşünmüştük. Bu öyle bir dönüşüm olacaktı ki, bugün birbiriyle uzlaşmaz gibi görünen, kavga eden kişiler arasında bir yapıcı diyalog başlayacaktı.

Aşağıda, bu hayalimizin bir ürünü olduğunu söyleyebileceğim bir bildirgeyi bulacaksınız. Ama şuna inanıyorum ki, düşünceler tek insanlarla değil, ona sahip çıkıp yürütecek kişilerle yücelip hayata geçebilir.

Bu bildirgeyi, rahmetli arkadaşımın ruhuna ithaf ediyorum:

### *TOPLUMSAL YENİLENME GİRİŞİMİ* *"ANLAYIŞ BİRLİĞİ BİLDİRGESİ"*

#### **A. Amaç**

*Farklı siyasi düşüncelere sahip kişilerin, mevcut siyasi kimliklerini koruyarak yer alabilecekleri bir TOPLUMSAL YENİLENME GİRİŞİMİ öngörülmektedir. "Girişim"in hedefi, siyasi hayatımıza şekil vermiş bulunan, uzlaşmaz, tek doğrulu, buyurgan, başkalarının çıkarlarını gözetmeyen bir çıkar anlayışına dayalı siyaset geleneğimizi ve bununla irtibatlı kurumların yapılarını yenilemek ve bu yolla çağı yakalayıp aşmak üzere*



üretilebilecek akılcı çözümlerin hayata geçirilmesi için ortam hazırlamaktır.

**“Girişim”in bu hedef çevresindeki amaçları :**

(a) **Temas Ortamı Yaratmak:** Farklı düşünce sahibi kişilerin birbirleriyle temas edebilecekleri ve böylece şunları sağlayabilecek ortamlar yaratmak:

1) **Kutuplaşmaları Önlemek:** Birbirlerinin varlıklarını kabul etmeyi gerektiren akılcı nedenleri görüp, düşüncelerini temsil eden siyasi kurumları etkileyerek olası kutuplaşmaları önlemek,

2) **Düşünce Tıkanıklıklarını Önlemek:** Birbirlerinin düşüncelerini, onların ortak ve farklı yanlarını keşfetmelerini, bunlardan yeni sentezler yapabilmelerini sağlamak ve böylece siyasi kurumlara şekil veren düşüncelerin tıkanmasını önlemek,

3) **Uzlaşmalara Katkı:** Farklı siyasi düşünceler arasında uzlaşma gerektiğinde, bunun oluşmasına katkıda bulunmak,

4) **Bütünleşme Sağlamak:** Temel ilkelerle çevrili bir alan içinde uzlaşarak bütünleşmek mümkün iken, bunu yapamayıp ayrışan ve böylece giderek daha çok ve çeşitli anlaşmazlıklar üreten siyasi düşünceler arasında bütünleşme sağlamak ve gereksiz potansiyel ayrışmaları önlemek,

(b) **Yeni Liderlerin Çıkabileceği Bir Ortam:** Uzlaşma, farklılıklardan sentez yapabilmek, çatışma çözebilme gibi yeteneklere sahip yeni liderlerin yetişebileceği bir ortam yaratmak,

(c) **“Büyük Uzlaşmalar” için Ortamlar Yaratmak:** Ulusal boyutlu düşünce farklılıklarının da üzerinde, uluslararası boyutlu tehdit ve/veya fırsatların objektif olarak değerlendirilebilmesini ve böylece çeşitli “büyük uzlaşmalar”ın oluşmasını sağlamak,

- (d) **Politik Sınıf Nitelik Dokusu'nun Gelişimine Katkı:**  
Yüksek nitelikli fakat imkânları sınırlı kişilerin politik sınıfa kazandırılmasını sağlamak

## **B. "Girişim" in İlkeleri**

- (1) **Erdem:** Temel dürtüsü varlığı koruma ve sürdürme olan tüm yaşam biçimlerinin, en temel erdem ilkesi "zarar vermemek" olup, girişimin tüm evrelerinde bu ilkeye uyulmak zorunluluğu vardır.

- (2) **Farklılıkların Bütünlüğü:** Kültür ve anlayış farklılıkları, birlikte uyum içinde yaşamaya engel olan uçurumlar değildir. Bu farklılıklar, aralarında sürekli bir "birbirini anlama isteği", bu ise bir "farklılıklar bütünlüğü" yaratmalıdır. Bu genel ilke çerçevesinde:

a. **Akılcılık ve İnancın Ayrılmazlığı:** İnsanoğlu, duyuları yoluyla ancak birkaç boyutunu algılayabildiği çok boyutlu evrenin gerçekliklerini, ancak sezgilerine dayalı inançlarıyla kavrayabilir. Bu yolla gerçekleştirilebilen kavrayışın günlük yaşamdaki tutum ve davranışlara yansıtılması, bir "dönüştürme"yi gerektirir. Bu dönüştürme, nedensellik yoluyla gerçekleştirilebilir. Bu ise bütünüyle nedenselliğe kapılarak, kavrayıştan uzaklaşma tehlikesi yaratabileceği için, sezgilerle kavranan gerçeklik parçasının akılcılık yoluyla günlük yaşama dönüştürülmesi süreci, yine sezgisel kavrayışlarla denetim altında tutulmalıdır. Akıl ve inancın özerk alanları böylece bütünlüşmüş olurlar.

b. **Çoğulcu Demokrasi:** Çoğunluğun mutlak egemenliğine değil, toplumu oluşturan tüm farklılıkların, bir bütün oluşturacak biçimde dikkate alınmasına dayalı demokrasi anlayışı esastır.

c. **Toplum Çıkarları ile Bütünlük İçindeki Bireycilik:** Hiçbir çıkarının bir başkası ya da topluma zarar vermemesi gerektiğinin bilincine erişmiş yüksek nitelikli bireyler, kendilerinin yanı sıra toplumun da çıkarlarını kollamış olur ve toplumla birlikte gelişirler. Tüm tutum ve

davranışlarında bu “erdem” ilkesini göz önünde tutacak olan bireyler, egoizme karşı da en güçlü engeli oluşturacaklardır.

d. **Sürdürülebilir Yaşam:** Ekonomik ve sosyal kalkınmanın temel ilkesi, doğal kaynakların “kendini yenileyebilirlik” sınırları içinde kalmak ve böylece gezegenimizdeki tüm yaşam biçimlerini sürdürülebilirdir. Bu, mevcut ve gelecek nesiller arasındaki sosyal kontratın esası olup, doğa ve ekonomik kalkınma arasındaki farklılığın bütünlüğüdür.

(3) **Yüksek “İnsan Niteliği”:** Ekonomik ve sosyal alanlarda bireysel, toplumsal ve kamusal faaliyetlerin amacı, insan niteliklerinin geliştirilmesi, ekonomik ve sosyal gelişmelere de bu felsefeyle erişilmeye çalışılmasıdır.

### C. “Girişim” Üyeliliğinin Koşulları

Başlıca koşul, TOPLUMSAL YENİLENME GİRİŞİMİ hedef, ilke ve araçlarının yer aldığı bu “Anlayış Birliği Bildirgesi”nin imzalanıp, buna uyulacağına taahhüt edilmesinden ibarettir. “Girişim”e kurumlar değil kişiler, —sahip oldukları siyasi kimliklerini terk etmeden— üye olabileceklerdir. Bu çerçevede, üyelere beklenen en önemli özellik:

“Düşüncelerini hiç bir şekilde zorlamaya başvurmaksızın ifade etmek, doğrudan ya da dolaylı zorlama içeren hareketlere katılmamak, bunları desteklememek”tir. Bunun aksinin belirlenmesi, önce uyarılma, devamı halinde kınanma ve yine de sürmesi halinde üyeliğin sona ermesi için kesin neden sayılır. Uyarılan ya da kınanan üyeden, buna yol açan tutum ve davranışlarını telafiye yönelik bir “telafi planı” hazırlayıp, bunu onaylatıp uygulanması istenir.

### D. “Girişim”in Faaliyetleri

(a) **Yaygınlaştırma:** “Girişim”in daha geniş kesimlerce benimsenmesi yolunda çalışmalar yapmak,

(b) **Peryodik Toplantılar:** İlçe, il ve Türkiye geneli için periyodik olarak “Siyasi Partiler Ortak Platformu” toplantıları düzenlemek, ülke sorunları üzerinde düşünce alışverişinde

*bulunmak ve kamuoyuna ortak bildiriler yayımlayarak yerel meclisler (belediye ve il genel meclisleri) ve TBMM'ne siyasal eğilimler konusunda bilgi taşımak,*

- (c) **Çatışmalardan İşbirlikleri Üretimi:** "Girişim" içindeki çeşitli 'temas' noktalarında, kutuplaşmalarla son bulan çatışmalar yerine yapıcı sonuçlar doğmasını sağlamak üzere, gereken iç eğitim çalışmalarını yapmak,
- (d) **Politik Düşünce Kalitesini Geliştirmek:** "Girişim" içindeki çeşitli siyasal düşüncelerin kalitesinin gelişmesini teminen, alternatif düşünceler üretmek,
- (e) **Politik Sınıf Kalitesini Geliştirmek:** Politik Destekleme (sponsorluk) Sistemi kurup uygulamak ve benzer sistemlerin başka kuruluşlarca da oluşturulması yönünde faaliyette bulunmak.

Farklı düşüncelere sahip kişilerin, yukarıdaki yollarla yalnızca 'bir araya getirilmesi', varılmak istenen amaçlar için her zaman yeterli olmayabilir. Bir araya gelen kişilerin uygun iletişim teknikleriyle düşünce alışverişinde bulunamamaları halinde, karşılıklı olarak birbirlerini anlamak yerine, kendi doğrularını dayatma gibi bir olumsuzluk ihtimali de doğabilir.

Bu nedenle, 'Duyarlık Eğitimi', 'Beyin Fırtınası', 'Arama Konferansı', 'Sorun Çözme Oturumu', 'Bir Konunun Çeşitli Yanları Üzerinde Değişik Kişi ve Grupların Hazırlanıp Sunmaları' ve 'yaparak öğrenme' gibi, birlikte çalışmayı ve ORTAK AKIL YARATMA'yı özendirici yöntemler kullanılır.

## **F. "Girişim" Faaliyetlerinin Finansmanı**

"Girişim", üyelerinin "ilk giriş" ve "yıllık" ödentileriyle finanse edilecektir. "İlk giriş" ödentisi en az, üyeliğe başvuru tarihindeki 3 Cumhuriyet Altınının Türk Lirası karşılığı olup, "yıllık" ödentiler ise Yönetim Kurulu'nca belirlenecek tutardadır. Ayrıca, özel projeler uygulanması halinde, projeleri destekleyebilecek kişi ve kurumlara da başvurulacaktır.

## **G. "Girişim" in Örgütlenme Biçimi**

“Girişim”, merkezi İstanbul’da bulunan bir Vakıf ile, il ve ilçelerde Vakfın şubeleri biçiminde örgütlenir.

## F. Sonuç

Ülkemizde siyasete yöneltilen, ama daha çok kişiler üzerinde yoğunlaştırılan eleştiriler, aslında, geleneksel siyasetin üzerinde yapılandığı anlayışın artık işlevini yitirdiğine işaret etmektedir. Yeni siyaset anlayışının, farklılıkların bütünlüğü en başta olmak üzere, bir dizi yeni ayak üzerine oturması gerekmektedir. Burada açıklanan “girişim”, bu yeni siyaset anlayışının, üzerine inşa edilebileceği temel olarak ortaya konulmaktadır. “Girişim”in gücü ise, onu destekleyenlerin bu girişime olan inançları ölçüsünde olacaktır...

Yukarıda açıklanan hedef ve ilkelerle anlayış birliği içinde olduğumu, bu çerçevede içinde TOPLUMSAL YENİLENME GİRİŞİMİ faaliyetlerine üye olarak katılmak istediğimi, üyeliğin koşullarına razı olduğumu beyan ederim.

(üye adayı) Adı Soyadı Tarih “...

Bakarsınız bir gün bu hayal gerçek olur. Ne dersiniz?

(1995)

## BÜROKRATİK ENGELLER KALKAMAZ

İş başına gelen hemen tüm hükümetlerin programlarında, “Kırtasiyeciliğin Azaltılması”, “Bürokrasi ile Mücadele” (bürokrasinin kötü kullanımı ile mücadele olarak anlaşılmalıdır), “İşlerin Basitleştirilmesi” ve bu gibi adlar altında bir konu yer alır.

Yer alır ve çok küçük iyileştirmeler dışında pek birşey yapılamaz. Yeni bir hükümet gelir, bu defa aynı sözler (samimidir) tekrarlanır ve yine birşey yapılamaz.

Birşey yapılamadığı bir yana, mevzuat daha karmaşıklaşır, vatandaşın önündeki bürokrasi dağına yeni tepecikler eklenir.

İş hayatı başta olmak üzere tüm vatandaşları yakından ilgilendiren bu sorunlar yumağı, üzerinde durulmaya değer bir konudur.



Acaba, kırtasiyeciliği azaltmak, vatandaşın, canından bezmeden işini görmesini sağlamak için hükümetlerin gösterdikleri bu çabalar, niçin amacına ulaşamaz?

Samimi olarak arzu etmezler mi? Yoksa güçleri mi yetmez?

Her ikisi de değildir. Sebep, bu sorunun aslında bir "Görüntü Sorun" olmasındandır.

"Görüntü Sorun" tanım olarak, aslen var olmayan, ama var olan başka sorun(lar)ın yansıması (reflection) şeklinde ortaya çıkan sorunlara verilen addır.

Örneğin, gece yarısı, sonuna kadar açılmış bir müzik setinin gürültüsü bir "sorun" olabilir. Ama bu tanıma göre bu bir "Görüntü Sorun"dur. Sorun aslında, müzik setinin çıkardığı gürültü değil, onun o saatte bu denli açılmaması gerektiğini akıl edemeyen ya da akıl ederek açan "sahibinin densizliği" dir. Bu set sahibi kenara bırakılır ve müzik seti — mesela parçalanarak— gürültü durdurulursa, sorun çözülmüş gibi görünebilir. Ama ertesi akşam aynı gürültü, bu densiz adamın televizyonundan ya da gırtlığından yükselebilecektir.

İşte bu gibi “Görüntü Sorun” yaratan sebeplere, “Kaynak Sebep” ya da “Kaynak Sorun” adı verilmektedir.

Bürokrasi dolayısıyla edilen şikâyetler de benzer şekilde birer “Görüntü Sorun”dur. “Görüntü Sorun”u yaratan “kaynak(lar)” ise farklıdır. Bundan dolayı da bir türlü başa çıkılamaz.

Peki, acaba bu “Görüntü Sorun”u yaratan “Kaynak Sebep(ler)” nelerdir?

Çok sayıdaki olası sebepten bir tanesi, rahatsızlığın %90’ını oluşturur ağırlıktadır: Bu da, “insanımızın nitelik dokusunun yetersizliği”dir.

“Nitelik” deyiimiyle kişinin yalnız bilgi-beceri düzeyi değil, onunla birlikte zekâsı, ahlakı ve ruh sağlığı da kastedilmektedir.

“Nitelik”, burada bu dört öğenin bir “bileşke”si olarak kullanılmaktadır. (Merak edenler, bu 4 öğenin çeşitli kombinasyonlarını yaparak ilginç tipler yaratıp, onları da günlük hayatta rastladıklarıyla karşılaştırabilirler).

“Nitelik Dokusu” ise, toplumu oluşturan bireylerin “nitelik”lerinin oluşturduğu dokuya denmiştir.

İnsanlarımızın zekâsı, ahlakı vs.si yetersiz mi? gibi kasti aşan tartışmalar bir yana bırakılarak, bu “Nitelik Dokusu Yetmezliği” meselesini biraz açmakta yarar vardır.

Sorun, insanlarımız içinde bilgi-beceri tam, zeki, yüksek ahlaklı ve ruh sağlığı tam yerinde kişilerin oranı ve dağılımı meselesidir.

Zekânın, genetik özelliklerin yanı sıra bebeklikteki beslenme ile ilgili olduğu bilinmektedir. Ülkemizde, bebeklerin bu evrelerindeki beslenmelerinde sorunlar olduğu bilindiğine göre, şu veya bu ölçüde zekâ sorunlu yetişkinlerin bulunması da tabii sayılmak gerekir.

Bunların bir bölümü, toplum tarafından bilinen ve durumlarına uygun iş ve görevler verilmesi sağlanabilen kişiler olabilirken, bir diğer bölümü, çeşitli nedenlerle teşhis edilmemiş olabilir.

Ruhsal sađlık meselesi de benzer şekilde dűşünülmelidir. Ruhsal sađlığı etkileyen unsurlar ađısından çeřitli olumsuzlukları içinde barındıran gűnűműz dűnyası ve ۆzelden ۆlkemiz, ruh sađlığı o veya bu dűzeyde bozuk insanların varlığına neden olacaktır. Onların bir bۆlűműnűn teřitis edilmiřit olmaları, ama bir kısmının da teřitis edilmeksizin aramızda yařamaları, sűrpriz sayılmamalıdır.

Aynı řeyler bilgi-beceri ve ahlak ۆlűleri için de sۆylenbilir.

Bۆylece, bilgi-beceri, zekâ, ruh sağlığı ve ahlak ۆđeleri açısından çeşitlilikler içeren bir insan dokusu ile karşı karşıya bulunulmaktadır.

Burada ۆnemli olan iki nokta vardır:

- 1) Bu doku, ne standartta bir toplum yaşamına izin verir?
- 2) Toplumdaki işlevleri ağısından, ortalamanın ۆzerinde ۆnem taşıyan kesimlere, bu dokunun “ince” yani zayıf yerleri rastlamakta mıdır? ۆyle ise bu ne ۆlűdedir?

Bűrokrasi sorunlarının özűlmezliđi, bunlardan birincisi ile ilgilidir.

Toplum yařamının kűűk bir bۆlűmű yazılı kurallarca, geri kalan bűyűk kısmı ise “ortak yařama bilinci”, “ahlak kuralları” gibi yazılı olmayan normlarca dűzenlenir.

Yazılı bir anayasası bulunmayan bir İngiltere’nin bundan hiçbir zarar gۆrmeyiři, bu savın açık bir kanıtıdır.

Yazılı olmayan kuralları oluşturan başlıca faktör ise, işte bu “nitelik dokusu”dur.

Bu dokuda sorunlar varsa —ki vardır— o takdirde, doğan sorunlar daima ek kurallarla giderilmeye çalışılacaktır. Mevzuatın bir çığ gibi çoğalmasındaki mekanizma budur.

Bűrokrasiyle sűrekli iři olanlar, kendilerine anlamsız gelen (ve gerçekten de anlamsız olan) birçok istekle karřılařıp ileden çıkarlar.

Ama o anlamsızlıkların, bir kısım ahlaksızlığı ۆnlemek için konulduğu (ve tabii ki ۆnleyemediđi) bellidir.



Niteliğinin ahlak ögesinde eksik bulunan kişiler, bu defa yeni “yan yollar” bulurlar. Sonunda olan, dürüst insanlara olur.

Nitelik yetmezliği, ek mevzuatla yani bürokratik mekanizmayı daha ağırlaştırarak çözülemez. Tek çözüm yolu, insanımızın nitelik dokusunu geliştirmektir.

Toplumumuzun nitelik dokusunun belirlediği standartların üzerinde, çağdaş bir yaşam istiyorsak tek yapılabilecek olan budur. Gerisi, gölgelerle boğuşmaktır. Bürokrasiden şikâyeti olanların yönelmesi gereken hedef bu olmalıdır.

(1996)

## **CAN SİMİDİ ARAYANLAR, KAMU ALIMLARINA BAKMALI**

Kamu kuruluşlarının piyasadan satın aldıkları tüm mal ve hizmetlere Kamu Alımları deniyor. Personelinin taşınma işini özel bir otobüs firmasına ihale eden devlet kuruluşu, yedek parça satın alan bir KİT, inşaat yaptıran bir belediye, otoyol ihale eden bir kurum, ya da hücumbot motoru satın alan ordu, hep kamu alımı yapmaktadır. 1993 yılında yapılan Kamu Alımları'nın tutarı yaklaşık 200 trilyon liradır.

Aksi ispatlanana kadar her kişi ve her kurum temizdir. Buna öncelikle işaret etmeliyiz.

Buna paralel olarak ise, yapılan Kamu Alımları'nın en az üç nedenden dolayı lekelendiği, bilinmektedir. Bunlar rüşvet, yetersiz şartname ve yersiz alımlar'dır.

Rüşveti açıklamaya gerek yoktur. İrili ufaklı örneklerini yaşadık ve yaşıyoruz.

Yetersiz şartname ise en az rüşvet kadar büyük bir deliktir. Hayatında evine ekmekten başka birşey satın almamış fişmanca belediyenin mubayaa memuru, iş makinesi parkı kurmak üzere şartname hazırlamaya kalkarsa, olacak olan bellidir. İhaleyi kazanacağı belirlenen (!) firmanın iş makinelerinin prospektüsü, şartname olarak ilan edilir.

Sonuncu ve en acı neden de, pek ihtiyaç olmamakla birlikte satın alınması halinde rüşvet imkânı yaratabilecek

alımlardır. (Politikacıların, vefa vs borcu ödemek için kullandıkları pek kullanışlı bir alettir.) Bu tür alımlar genellikle, vatandaşın gık diyemeyeceği, kamuoyunun gözü kulağı olan medyanın pek erişemediği alanlarda yapılır.

Bu üç nedenin yol açtığı kayıp, % 75 civarındadır. Yani Kamu Alımları için harcanan her 100 liranın 75 lirası, bu üç delikten akıp gitmektedir. Ancak, bu kaçağa yalnız “kamu parasının verimsiz kullanımı” şeklinde bakmak doğru değildir. “Her ahlak ve/veya yasa dışı gelir, ahlak ve/veya yasa dışı bir yerlere harcanır” kuralı, bu %75’lik ahlak ve yasa dışı kaçağın, başımıza bela olan birçok sorunun yakıtını oluşturduğunu gösteriyor. Bu paranın doğru kullanılması yalnız bir kaynak yaratmayacak, aynı zamanda başımızdaki belalara, en az 150 trilyon daha az destek (!) sağlamamıza da yarayacaktır.



## İş

bununla da bitmemektedir. Hatta bu ilk sayılanlar, sonuncusu yanında oldukça “önemsiz” de kalmaktadır. Kamu Alımları, işsizliğin, gelir yetmezliğinin en etkin ilacı olan girişimciliğin özendirilmesi ve desteklenmesi için en sağlam yoldur.

Ayrıca, rekabete dayalı ekonomik sistemlerin mutlaka yaratması gereken rekabet ortamı da girişimciler ve dolayısıyla Kamu Alımları yoluyla olur.

Serbest Piyasa Ekonomisi sisteminin içinden “rekabet” ögesi çekilip dışarı alırsa, geriye “vahşi kapitalizm” kalır. Nitekim ülkemizde Serbest Piyasa Ekonomisinin, bir “başboş piyasa ekonomisi”ne dönüşmesinin nedeni eksik rekabettir. Piyasaya yeni girecek girişimciler, bu rekabeti sağlayabilecek tek —ama tek— unsurdur.

Girişimcileri desteklemenin en sağlıklı yolu —ki sağlıklı yollar da bulunabilir ve gerçek girişimcilik bu yollarla öldürülür— Kamu Alımları’ndaki haksız rekabeti, rüşveti, saydamsızlığı ortadan kaldırmaktır. Buna ise Kamu Alımları’nı düzenleyen çeşitli mevzuatın yetersizliklerini bir “şemsiye yasa” ile düzeltmekle başlanmalıdır. Öyle bir “şemsiye”ki, onun altında çeşitli kamu kurumlarının tâbi olduğu değişik satın alma ve ihale mevzuatının hepsi bulunsun.

Evet, böyle bir yasa teklifi hazırlanmış ve 1,5 yıldır TBMM’nde beklemektedir ve eğer bu yasa ile ilgili kuruluşlar desteklenmezlerse, daha 15 yıl bekleyeceğinden kimsenin şüphesi olmamalıdır.

Bunun bir çok nedeni içinde başlıcası, Kamu Alımları’nın olumlu ardışık etkilerinin takdirindeki yetersizlik; onun da nedeni, üretimin öneminin takdirindeki yetersizliktir.

Kamu Alımları’nın önemini anlatmak için acaba nasıl bir yol izlenmeli, nasıl bir dilde iletişim kurmaya çalışılmalıdır?

“Siyaset” kavramından “siyasi yandaşlığı” anlayan bazı meslek kuruluşlarımız, gerçek siyasetin, Kamu Alımları ve benzeri konuların üzerine gitmek olduğunu acaba şimdi idrak edebiliyorlar mı?

(1994)

### **“ÇIKAR ÇATIŞMASI”!**

Milletvekillerinin kendileriyle ilgili ayrıcalıklı yasalar çıkarılması, ya da ellerindeki imkânları kendilerine çıkar —en genel anlamıyla— sağlayacak biçimde kullanması, son zamanlarda giderek yoğunlaşan biçimde, medyada dile

getirilmeye başlandı. Bu yoğunlukta şüphesiz ki kamuoyunun artan duyarlılığının da etkisi olmuştur.

Kamuoyu, temsilcilerini artık daha bir dikkatle izlemektedir. Bu duyarlık, sevinilmesi gereken bir gelişmedir. Seçimden seçime bir partiye —aslında partiye de değil, liderine— oyunu verip, böylece seçtiği kişilerin ne yaptığını 4-5 yıl izlemeyen bir seçmen profili yerine, öksürürken niçin ağzını kapatmadığını soran bir seçmen, tabii ki çok daha iyidir.

Son olarak gündeme gelen bir konu, kamuoyunda “kıyak emeklilik” olarak bilinen ve kısa bir süre milletvekilliği yapan bir kişinin emeklilik hakkı kazanması ile ilgili bir yasadır. Çalışanların hiçbir kesimine sağlanmayan böyle bir ayrıcalığın —hangi gerekçeyle olursa olsun— onların vekillerine sağlanmasının mantıklı bir açıklaması yoktur. Nitekim kamuoyu da bu mantıksızlığa gereken tepkiyi göstermiş, birçok siyasetçi ve hatta siyasi parti, bu kanunun iptali için yasal yolları zorlayacaklarını beyan etmişlerdir. Muhtemelen bir yol bulunup, bu yanlıştan geri dönecektir.

Acaba böylelikle mesele bitmekte midir? Örneğin yarın öbür gün, bir başka konuda bir başka ayrıcalık gündeme gelmez mi? Elindeki yetkileri sürekli olarak kendisine bir avantaj sağlayacak şekilde kullanan bir kurum gerekli saygınlığı sağlayabilir mi? Halk, bu şekilde davranan temsilcilerine ve onlardan oluşan bir kuruma sahip çıkıp, “gerektiği zamanlar” onları korur mu? Bu soruların hepsinin de yanıtı “hayır”dır.

O halde mesele bitmemiş, daha yeni başlamaktadır. Daha doğrusu, başlayıp başlamadığını, bu sorunu doğru anlayıp anlamadığımız gösterecektir. Eğer bu sorunu —bütün diğer sorunlarda olduğu gibi— kaynağına inmeden ve mesela “onlar çıkar sağlarsa biz de iptal ettiririz” formülüyle çözmeyi (ya da çözdüğümüzü sanmayı) düşünüyorsak, daha mesele başlamamış demektir.

Buradaki sorun, hareketlerine özel duyarlık gösterilen halkın temsilcilerinin ellerindeki imkânları kendileri için kullanmalarına karşı ne yapılacağı DEĞİLDİR. Sorun, medeni

toplumların, ortak yaşamlarını düzenleyen değer ölçüleri dağarcığına yüzlerce yıl önce attıkları bir kavramın, toplumumuzun dağarcığında bulunmayışıdır.

Ne ithal edilmesi gerektiği bilgisi hariç, her şeyi ithal edebilen toplumumuz, kavram ithalinin önemini ne yazık ki henüz fark edememiştir. Medeni toplumlar gibi olabilmek için onların davranışlarını taklit eden insanımız, onların davranışlarını düzenleyen kavramların farkında değildir sanki!

Bu eksik kavram, "çıkarcı çatışması"dır ve yalnızca halkın temsilcileri değil, halkın büyük bir çoğunluğu, her an ve hiç gözünü kırpmadan bu kavramın ifade ettiği kuralı çiğnemektedir. Temsilcilerine karşı daha duyarlı olmasının nedeni, onların ellerinde daha geniş yetkilerin bulunmasıdır. Taksi şoförü, elindeki "istediği konfor düzeyinde araç sürme yetkisini, en kısa sürede varmak ve dolayısıyla da yolcusunu azami derecede rahatsız etmek" yönünde kullanırken, çıkarcı çatışmasına düşmektedir.



Kamusal veya özel kesimdeki satın alma görevlisi, satın alacağı malı kimden alacağını belirlerken, kendine avanta sağlayan satıcıda karar kılarken de çıkarcı çatışması içindedir.

Ticaretle uğraşan gazete ve TV, bankacılık yapan sanayici, elindeki bilgileri borsada para kazanmak için kullanan yetkili, yurtdışı görevleri para kazanmak, eşya almak, çocuğunu okutmak ya da geleceğini güvenceye almak için kullanan kamu görevlisi, ellerindeki imkânları kendilerine çıkar sağlamak için kullanmaktadırlar ve hepsi çıkar çatışması içindedirler. Sağladıkları çıkarların küçük olması, ellerindeki yetkilerin sınırlı olmasıyla ilgilidir. Taksit şoförünün kendini emekli edebilecek hali yoktur. Olsaydı yapacağından hiç kimsenin şüphesi olmamalıdır. Dikkatli bakılırsa, toplumdaki hemen herkesin çıkar çatışmaları içinde bulunduğu görülecektir.

O halde mesele, bu kavramın ortak değerler dağarcığımızıza yerleştirilmesine ve bir yandan da gerekli caydırıcı düzenlemelerin yapılmasına gelmektedir.

Ancak, bunun yapılabilmesi için ortak değerler dağarcığımız içinden bir kavramın dışarı çıkarılıp atılması gerekmektedir. Bu da, çıkar çatışmasının tam tersi olan ve yüzde yüz yerli malı bir deyimdir: “Bal tutan parmak yalar”!.. Dikkat edilirse, yukarıda birkaç örneği sıralanan çıkar çatışması örneklerinin hepsi, bu deyime tam olarak uymaktadır.

O halde, başlangıçta üstünkörü biçimde “milletvekilleri kendilerine çıkar sağlıyorlar” biçiminde dile getirilen sorunun, doğru ifade edilmiş bir mesele olmadığı, doğru problemin, toplumumuzun davranışlarına önderlik etmekte bulunan ve parmağa bulaşan balın yalanabileceğini (eldeki imkânların birazcığının da kendi için kullanılabileceğini) ifade eden felsefenin sökülüp, yerine çıkar çatışması kavramının yerleştirilmesi olduğu görülmektedir.

Milletvekillerimiz tam olarak bu felsefeye uygun hareket etmekte ve mesela, savaş ilan etme yetkisi gibi büyük bir sorumluluğu taşırlarken, kavanozdan akıp parmaklarına bulaşan bir parça balı yalamaktadırlar.

Bundan hoşnut değilseniz, balın yalanması ile değil, onun yalanmasına cevap veren anlayış ile uğraşmalıyız. Bu bağlamda yapılması gereken ilk iş, konunun kamuoyuna bu

boyutlarıyla getirilip, herkesin ne kadar bal yaladığının kendilerince de görülmesini sağlamak; ikinci olarak ise, şu şekilde bir yasa ile bir miktar caydırıcılık sağlamaktır:

*“Kamu görevlilerinin özlük haklarını doğrudan veya dolaylı olarak ve bu hakları artırma ve/veya genişletme yönünde etkileyebilecek olan düzenlemeler, bu karara, teklif, oylama ve/veya onama yoluyla şahsen iştirak etmek durumunda bulunanlara uygulanmaz.”*

Ancak şu kesindir ki temel çözüm, mevcut bal yalama ölçüsünün yerine, çıkar çatışması kavramının geçirilmesindedir. Yasal düzenleme, ancak küçük bir caydırıcılık sağlayabilir.

(1995)

## **DELİK DEŞİK İŞİ BİTMEZ!**

Yıllardan beri belediyelerin neler yaptıklarının bir istatistiğini tutan bir akli evvel çıksaydı, bugün elimizde çok değerli veriler birikmiş olacaktı. Ama yine de, yaşı biraz uygun ve meraklı tipler —biraz zihinlerini zorlarsa— buna benzer bir resim çizebilirler.

Resmin ana parçaları şunlardan ibarettir: Belediye sarayı inşa etmek, görünen yerlerdeki kaldırımları yenilemek, fırıncılarla pazarlık etmek, halk-ekmek çıkarmak, iş makinesi parkı kurmak ya da yenilemek, eski yönetimin işe aldıklarını çöpçü kadrosuna tayin edip yeni çöpçüler işe almak, park, cadde, meydan gibi yerlere parti büyüklerinin adlarını vermek, kendinden evvel yapılanları kötülemek, büyük düşündüğünü kanıtlamak için küçük işleri (!) bir yana bırakıp büyük projelere kalkışmak, kendinden sonra gelecek yönetimin altından kalkamayacağı kadar borç yapmak, ne kadar önemli bir insan olduğuna önce kendini sonra yakın çevresindekileri inandırmak, seçimler sırasında kendisine oy verenlerin sokaklarını asfaltlayıp, diğerlerini boş vermek ve bunun gibi bir çok yararlı(!) iş...

Bir de insanların ihtiyaçları vardır ki, onlarla ilgilenen bir merci henüz görülmemiştir. Örneğın, bir aday çıkıp, aşığıdaki gibi bir seçim beyannamesi bastırrsa acaba ne olur?

## **FİLAN PARTİSİ ADAYI**

Mehmet İşbilir

### **ÖNCE İLKELER**

- Siyasi, etnik, bölgesel, dini ayırım yapmayacağım,
- Kendim temiz olacağım gibi, kadrom da temiz davranacak,
- İnsan da dahil olmak üzere doğa'nın tüm öğelerine saygı, ilk yol göstericim olacak,
- Sınırlı bütçemi sınırsız ihtiyaçlar karşısında yetiştirmek için ilkem, "akılcı öncelikler" olacak.

### **PROJELERİM ŞUNLAR!**

#### • **Solunabilir Hava**

Havamızı kirleten nedenlerin her birinin ortadan kaldırılması için ayrı birer projeden oluşan bir pakettir.

#### • **Hijyen**

Satın aldığımız ekmekten piyango biletine, oturduğumuz otobüs koltuğundan kullandığımız paraya kadar, binlerce hastalık kaynağını kurutmaya yönelik bir pakettir.

#### • **Kuralsızlıkla Savaş**

Genelde tüm vatandaşlarımızı, özelde ise bu beldede yaşayanların yaşamlarını çekilmez hale getiren her türlü kuralsızlığı ortadan kaldırmaya yönelik bir pakettir.

#### • **Gençlere İş**

İşsizliğin —özellikle de gençlerin işsizliğinin-, birçok sorunun kaynağı olduğunun bilincindeyim. Onları birer iş sahibi yapabildiğimiz zaman, birçok sorunumuz ortadan kalkacak ya da en azından hafifleyecektir. Bu amaçla, şu parçalardan oluşan bir projem var:



1. BELDE GİRİŞİM AJANSI kurulacak.

Bu Ajans, kendi işini kurmak ya da gelirini artırmak isteyenlere;

— İş fikirleri verecek,

— Çeşitli kuruluşların sağladığı desteklere erişilmesini sağlayacak,

— Kendisi de mali destek verecek.

2. Beceri Kursları organize edilecek:

Eğitimi bulunsun ya da bulunmasın, piyasanın ihtiyaç duyduğu —yani geçerli— becerilerden birine sahip olmayan bir kişi, iş sahibi olamaz. Bu amaçla, Beceri Kursları düzenlenmesi için girişimciler özendirilecek.

3. Yönetimi Sağlanmış İş merkezlerinde, ucuz iş yeri sağlanacak:

Birçok ortak kolaylığı (sekreter, telefon, faks, bilgisayar, fotokopi, toplantı odası, kafeterya, ısıtma vb.) bulunan, Belediyeye ait işyerleri oluşturulacak ve gençlere ucuz işyeri sağlanacak.

4. Belde Teknoparkı kurulacak:

Teknik bir dalda bilgi-becerisi olanlar için, üniversitelerle ortak bir teknopark açılacak ve buralarda da Yönetimi Sağlanmış İşyerleri sağlanacaktır.

5. Girişimcilere Destek:

Belediye'nin mal ve hizmet alımları, kendi işini kurmuş olanlardan yapılacak, böylece kendi işini kurmuş olanlara yeni pazarlar yaratılacaktır.

• **Belediye Alımlarını Saydamlaştırma**

Belediyelerdeki her türlü yolsuzluğun altında, mal ve hizmet alımlarının düzensizliği ve kapalılığı yatar. "Temiz" bir belediye ancak bu alımların saydamlığı ile gerçekleşebilir. Belediye Meclisimize derhal sunulacak olan bir

“Belediye Alımlarını Saydamlaştırma Yönetmeliği” ile, bu kangren kesilip atılacaktır. Bu, tüm girişimcilerimizin önündeki haksız rekabet engelini kaldıracaktır.

- **Özürllüler için yeni bir Belde**

TBMM’de beklemekte bulunan Özürllüler Yasası’nın, Belediye Meclisimizce onaylanabilecek birçok hükmü vardır. Bunlar, Belediye Meclisimize sunulup, özürllüler için yepyeni bir yaşam ortamı yaratılacaktır.

- **Kendi evini yapma imkânı**

Beldemizdeki kamu arazilerinin parsellenerek kendi evini yapmak isteyenlere satılması, konut yapımı için tasarruf yapanlara mali destek sağlanması, tip proje verilmesi gibi parçalardan oluşan bir pakettir.

- **Belediye Şikâyet Sistemi**

Yılda 365 gün ve günde 24 saat hizmette bulunacak olan bir ŞİKÂYET SİSTEMİ, her konudaki şikâyetinizi alıp sonuçlandıracak olan bir YEREL OMBUDSMAN görevi yapacaktır.

- **Küçük Fakat Güçlü Belediye**

Tüm belediyelerimizin bütçelerinin %90’a yakın bir bölümünü yutan personel ücretleri hizmet için para bırakmıyor. Kendi işlerini kurmak ve ücretle yapmakta oldukları işleri bu defa kendi işlerinin sahibi olarak yapmak üzere desteklenecek olan belediye personeli, kendi işlerini kurdukça, belediyemizin personel giderleri %30'lara doğru çekilecek ve aynı bütçe ile daha çok iş yapılacaktır.

- **Seyyar arsalarla paydos!**

Her araç, yaklaşık 10 m<sup>2</sup>’lik bir seyyar arsa demektir. Yayaların ve akan trafiğin hizmetinde olması gereken alanların, araçlarca işgaline son vermek için:

— Yaygın bir parkmetre uygulaması başlatılacak,

- Parkmetre işletmeciliği özel girişimcilere yaptırılacak,
  - Bu yolla birçok yarı-zamanlı gencin istihdamı sağlanacak,
  - Belediye de gelir sağlamış olacaktır.
- Ayrıca, boş alanlar otopark olarak düzenlenecek, yollar ve kaldırımlar işgalden kurtarılacaktır.

- **İşgale karşı acımasızlık**

İster kamusal ister özel mülkiyet olsun, işgal edilen her arazideki en küçük yapı ANINDA yıkılacaktır. Konut ihtiyacı olanlara sağlanacak olan Kendi Evini Yapma imkânı, gecekondular olgusunun gerekçesini kaynağından kaldırmaktadır.

- **Belediyenin ilgi sahasına giren tüm meslekler için sertifika zorunluluğu**

Bir mesleğin gerekli niteliklere ve de bilgi-becerilere sahip olunmaksızın icra edilmesinin faturasını, halk öder. Bazen sağlığı ile bazen de parası ile. Belediyenin ilgi alanına giren her meslek için bir sertifika sistemi oluşturulacak, bunun için gerekli eğitimler, ücreti Belediyece karşılanmak üzere, özel girişimcilerce sağlanacaktır.

- **Seyyar satıcılık, dert olmaktan çıkıp, istihdam yaratma avantajı olacak.**

Bunun için seyyar satıcılığın kuralları konulacak, kendini istihdam eden bu insanlar kovalanmayacak, saygı görecektir.

- **Belediye, girişimcilerin önünde engel değil, onlara destek olacaktır.**

- **Belediyeyi halkımızın önüne bir rakip olarak diken BİT'ler DERHAL özelleştirilecektir.**

Böyle bir seçim beyanamesi bastıran bir belediye başkan adayı acaba kaç oy alır? Bilmem, isteyen deneyip görebilir.

## DEVLET NİÇİN KÜÇÜLEMİYOR?

Devletin küçülüp güçlenmesi, kendi iriliğini sürdürebilmek için kullandığı kaynakları toplum yararına kullanıma bırakması, artık herkesçe benimseniyor.

Devlet bütçesinin yarından fazlasının kamu personeli ücretlerine, doğrudan ve dolaylı olarak gittiği biliniyor. Kamu personeli ücretleri, özel kesim için de ölçüt oluşturuyor ve sonuçta, fiyat ve ücret artışları bir "spiral etki" oluşturuyorlar. Bu da, hesapla gösterilebilecek bir diğer gerçektir. Bu spiralin, enflasyonu; onun da diğer sorunları beslediği, kolayca çıkarsama yapılabilecek olgulardır.

Peki, sorunlara bu denli "kaynak"lık eden "iri devlet", niçin küçültülüyor?



Kötü politikacılar, devletin iriliğinden yararlanıp se-mirmeye alışmış kapitalist maskeli anti-kapitalistler, devleti içinden soyan bir kısım bürokrat, beslenme kaynaklarının kesilmesine razı olmazlar, bunun için de gerekenleri yaparlar.

Bu tanı doğrudur, ama acaba bu nedenler, bu denli ya-samsal bir gerekliliği tek başına frenlemeye yeter mi?

Hayır, yetmez. Çünkü, devletin küçülüp güçlenmesinden yararlanacak insan ve kurum sayısı, çıkarları “iri devlet”ten yana olanlardan çok daha fazladır.

O halde, devletin küçülüp asli işlevlerine çekilmesi yönünde net bir arzu mevcuttur, ama bu arzu gerçekleşmemektedir. Bunun nedeni ise, devletin niçin irileşmiş olduğunun yanıtında gizlidir.

Devlet, toplumun ihtiyaç duyduğu ya da ihtiyaç duyması gerektiği düşünülen konularda örgütlenmiş olması, ama bu örgütlenmeyi de pek verimsizce yapması nedeniyle irileşmiştir. Bunun üzerine, politikacı-bürokrat-akademisyen üçlüsünün yeni işler yaratma teknolojilerini öğrenmeyi mevcut kamu kadrolarının şişirilmesine yol açmaları nedeniyle doğan, gizli işsizlik de binmiştir.

Zamanla çeşitli ihtiyaç alanlarına yayılıp daha da irileşen devlet, işsizliği emmek için daha “uygun görünüşlü” bir hale gelmiş, bu onu daha irileştirmiştir. Bu süreç bir anlamda, bir “kara delik” gibi işlemektedir. Kara deliğin çekim gücünün daha da artamayacağı noktanın, devletin tüm gelirlerinin kendi harcamalarına eşit hale geleceği nokta olduğu zannedilebilirse de, süreç böyle işlememiş, alınan iç ve dış borçlarla devlet (kara delik) kendini beslemeye (çekim gücünü artırmaya) devam etmiştir.

Bugün hâlâ, %100’ü aşkın faizle çıkarılan hazine bonoları, yeni yatırımların finansmanı için değil, kamu personelinin ücretlerini hatta bir önceki faizlerini ödeyebilmek için kullanılmaktadır.

Bu ölümcül süreç, iki noktadan birinde son bulabilir: Ya *total collapse* denebilecek olan ve ne iç ne de dış borç alınabilir bir iflas noktası; ya da sivil toplum örgütlerinin süratle gelişip, devletin üstlenmeye kalktığı bir çok işlevi üstlenme ve de onları yapma noktası.

Tabii ki, bu ikinci olasılık birinciye göre çok ferahlatıcıdır. Ama acaba o denli gerçekçi midir? Bunu yanıtlayabilmek için, sivil toplum örgütlerimizin niçin gelişemediğini, niçin başarılı olamadığını irdelemek gerekir.

Devletin sivil toplum örgütlerine gelişme şansı tanımadığı bir iklimde, onların niçin başarılı olamadıkları bir ölçüde anlaşılabilir bir olgudur. Ama , başarısızlığın büyük bir bölümü bu “fırsat vermezlik”ten değil, örgütlerin amaç tanımlamadaki hatalarından kaynaklanmaktadır.

Amaç edinme ve onu tanımlamaya çok küçük bir çaba harcayan yüzlerce kuruluş, bu belirsiz amaçları gerçekleştirebilmek için tüm kaynaklarını harcamaktadır.

Belirli bir işi yapmak üzere şirket kuranlar, önelerine çıkabilecek diğer iş fırsatlarını kaçırmamak için, şirket sözleşmelerine, inşaat yapımından meyve ithalatına kadar her şeyi yazarlar. Sivil örgütler de benzer şekilde, bir çok farklı amacı bir araya yazarak, tam olarak ne olduğu belli olmayan bir amaç edinmekte, sonra da bunlar arasında gezinmektedirler.

“Biz bu işi niçin yapıyoruz?”, bir ‘altın soru’dur. İş hayatında, özel yaşamda ya da sivil toplum örgütlerinde bu soru sorulmalıdır; bıkmadan, utanmadan, “zaten biliyorum” demeden...

Bir sorun, çeşitli yüzeylere değişik görüntüleri yansıyan bir cisim gibidir. Bu yansımış görüntüleri örtmek yoluyla cismi yok etmek nasıl imkânsızsa, bir “Görüntü Sorun”u çözebilmek de öylesine imkânsızdır.

Kendisine amaç olarak, gerçek bir sorunun görüntülerinden birisini edinmiş ve bu görüntüye yol açan nedenler yerine, görüntüyle mücadele etmeye yönelmiş kuruluşun başarı şansı neredeyse sıfırdır.

Sivil toplum kuruluşlarımıza bu bakış açısıyla baktığımızda, çözmeyi amaçladığı sorunun kaynaklarına inip onları kurutmayı hedefleyenlerin sayısının son derece az olduğu görülecektir. Çoğu, görünürdeki sorunların daha kolay çözülebileceğini sanmaktadırlar. Aynen, cisim yerine onun gölgesini yakalamaya çalışmak gibi.

Devleti küçültmek isteyenler, işe buradan başlamalıdır. Yol uzuncadır ama güvenlidir.

Peki, Sivil Toplum Örgütlerimiz başarılı mı? Ne kadar?

Demokratik yaşam biçiminin, biri hariç tüm kurumlarından vazgeçilmek gerekse, herhalde o tek 'olmazsa olmaz', Sivil Toplum Örgütlenmesi'dir.

Toplumunu oluşturan bireyler, ilgi ve çıkarlarını paylaşmak ve de savunmak için, o ilgi ve çıkarlar çevresinde örgütlenirler. Ancak, bu örgütlenmelerin başkalarının ilgi ve çıkarlarını zedelememesi için, o başkalarının da örgütlenmiş olmaları gerekir. Aksi halde, tek yanlı bir ilgi ve çıkar savunusu ortaya çıkar ki, bu doğrudan doğruya başkalarının ilgi ve çıkarlarına bir tecavüz demektir.

Böyle bir duruma 'eksik örgütlenme durumu' denebilir ki, bu, hiç örgütlenmemiş ve bir 'üstün otorite' tarafından yönetilmekten daha da kötü sonuçlar yaratabilir. Nitekim ülkemizin bugünkü durumu böyledir.

Toplumumuzun niçin 'tam' örgütlenemediği ayrıca incelenmesi gereken bir konudur. Ama çeşitli nedenlerden biri de, mevcut Sivil Toplum Kuruluşlarının (STK) genellikle başarılı olamayışlarıdır. İçlerinde etkin ve de yararlı çalışmalar yapanlar ise istisna denebilecek kadar azdır.

Bu genel başarısızlığın maliyeti yüksektir. Çok sayıda STK'nın üye ve destekleyicilerinin harcadıkları zaman, para, enerji ve de umutlarına ek olarak, bir de, iyi çalışmış olsalardı STK'ların sağlayabilecekleri yararlardan mahrum kalınmaktadır.

Peki, bu başarısızlığın sebepleri nelerdir? Eğer bu nedenler doğru olarak belirlenebilirse, bunlardan sakınmak mümkün olabilecektir. Önemlilik düzeyleri dikkate alınmaksızın, başlıca nedenler şunlardır:

- Belirsiz' ya da 'türev' hedefler koymak
- Başkalarının işini bizzat yapmaya kalkmak
- Başkalarını yok saymak
- Etkin örgütlenememek
- Etkin yönetememek
- Örgüt içi eğitimi önemsememek
- "Benden önce yapılanlar yanlıştır" geleneği!

Bunlardan birincisi, örgütlenme hedeflerinin ya belirsizliği, ya da ancak bir başka hedefin gerçekleşmesinden türeyebilecek, dolayısıyla da tek başına gerçekleştirilmesi mümkün olmayan hedefler olmalarıdır.

Örneğin, kendisine ‘sokakları çamurdan kurtarma’ hedefini seçen bir STK’nun bunu gerçekleştirebilmesine imkân yoktur. Çünkü çamur, sokaklardaki tozun bir türevi, hatta toz da başka nedenlerin (açık alanların varlığı, ağaçsızlık vb.) bir türevidir. Dolayısıyla, ne “Çamurdan Arındırma Derneği” ve ne de “Tozdan Kurtarma Vakfı” doğrudan başarılı olamazlar.

Kendisine “karakol dayağını önleme”yi hedef olarak seçen bir STK da aynı tuzağa düşmüştür. Çünkü karakol dayağı “kendi başına var” (yani nedeni kendisi) olan bir olgu olmayıp, kendi arzusunu mutlaka benimsetmenin “doğru” ve de “zorunlu” olduğunu düşünen bir dizi gelenek ve kurumun kaçınılmaz bir türevidir.

Kendi doğrularını ezber yoluyla “zorla” öğretmeye —ki öğretmek zaten zorlama demektir— çalışan devlet adına hareket ettiğini düşünerek, dersini ezberlememiş öğrencisini döven öğretmen ile karakolda dayak atan polis arasında bir fark var mıdır?

Her ikisinin de ortak yanı, “kendi doğrularını zorla benimsetmeye çalışmak”tır. Bir STK kurulacaksa bunu, yani “zorla benimsetme”yi ortadan kaldırmayı hedef olarak almalıdır. O halde direkt olarak karakol dayağını önlemeyi hedef edinmiş bir STK da, başarısız olmaya mahkûmdur.

Hedef belirlemede çok sık düşülen ikinci tuzak “belirsiz ifade” kullanımudur. Bu belirsizlik birkaç biçimde olabilmektedir. Bir türü, “iyi tanımlanmamış kavramlar” nedeniyle doğan belirsizliklerdir.

Örneğin, “çevre kirliliğinin önlenmesi”, hem türev ve hem de belirsizlik içeren bir kavramdır. Dünya yüzünde sapıklar ve bu işi belirli bir amaçla —mesela bir başka ülkeye zarar vermek gibi— yapan profesyoneller dışında, çevreyi kirletmek için kirleten kimse yoktur. Çevre kirliliği, başka faaliyetlerin birer türevi olarak ortaya çıkmakta olup ve



burada üzerine gidilmesi gereken “çevre kirliliği” değil, “kendi çıkarını, başkalarının çıkarlarını çiğneyerek sağlamak” olgusudur. Bu eğilim ise yalnız çevreyi değil birçok başka sosyal kurumu da tahrip etmektedir.

Ayrıca, buradaki “çevre” ve “kirlilik” kavramları da iyi tanımlanmış deyimler değildir. Dünyayı kirletmemek için nükleer atıkların uzaya yollanması halinde kirletilen bir “çevre” var mıdır, varsa hangisidir? Kirlilik de en az çevre kadar belirsizdir. Birisi için kirlilik sayılan bir eylem — mesela rüşvet— bir başkası için uyanıklık, bir diğeri içinse zorunluluk olarak değerlendirilebilmektedir.

‘Belirsiz’ (muğlak) hedefler koymak, fazla düşünmekten kaçarak her şeyi (yani hiç bir şeyi) ifade etme kurnazlığının; ya da yalın, kavramları birbirine karıştırmadan düşünmemenin; çoğu zaman da bu iki nedenin bir karışımının sonucudur.

Genel başarısızlığın ikinci nedeni olan, “başkalarının işini bizzat yapmağa kalkmak”, kamu yönetimlerinin geleneksel beceriksizliklerinin sonucunda üremiş bir olgudur. İdarelerce üstlenilen —doğru ya da eğri— işlevlerin yapılamayışı, birçok STK’nun ortaya çıkmasına ve çok dar bir alanda o işlevi yapmalarına (ya da yapmaya çabalamalarına) yol açmıştır. Örneğin, sağlık ya da eğitim alanındaki boşlukları doldurmak ya da boşluktan yararlanmak üzere, yüzlerce gönüllü kuruluş mevcuttur.

Bu kuruluşlar, yapılamayan işlevlerin yapılamayış nedenlerini ortadan kaldırmaya ya da katalizör rolü oynayarak yapılmalarını sağlamaya değil, “bizzat yapmaya” soyunmuşlardır. Bunun en çarpıcı örneklerinden biri, kuran kursu adı altında faaliyet gösteren ve çoğu başka amaçlar taşıyan örgütlenme, bir diğeri ise “devlete yardımcı” olmak üzere silahlanıp eylemde bulunan örgütlenmedir.

“Başkalarını yok saymak”, bir diğer hastalıktır. Birlikte çalışmamak, ağ (network) oluşturamamak, başarıyı paylaşmamak ya da başkalarıyla pay edilmesi mümkün olmayan çıkara yönelik amaçlar taşımak gibi nedenlerden kaynaklanan bu olgu sonunda, aynı amaca yönelik yüzlerce

STK doğmuş ve hemen hepsi de, bir diğerini başarısız kılan neden(ler)den dolayı başarısız olmuşlardır.

“Etkin örgütlenememek” ise yine genel bir yetmezliktir. Sıcak bir odada rahatça otururken kendini bir sorunu çözebilir sanma hissini, hemen herkes duyar. Ama başarının, yüzlerce — ve çoğu da sevimsiz— ayrıntıyla uğraşmak olduğunu denememiş olan insanların yalnızca kendi akıllarına geldiğini zannettikleri “Novalgin tipi” çözümler, bir örgütlenmenin iğne oyası inceliğindeki ayrıntılarını unutturmakta ve sonuçta, kusurun bambaşka nedenlerde aranmasına yol açmaktadır.

“Benden önce yapılanlar yanlıştır” geleneğimiz, yalnız STK için değil, mesela devlet yönetimindeki başarısızlıkların da önemli bir nedenidir. Birazı, seçkinimizin temel özelliklerinden birisi olan “haset” duygusu ile açıklanabilecek olan bu geleneğin bir nedeni de, genelde insanımızın, özelde ise seçkin sınıfın nitelik dokusundaki\* yetersizliktir.

Sivil toplum örgütlenmesinin gelişemeyişi, buyurgan devlet anlayışımızın örgütlenmeyi hoş görmeyişi ile ilgilidir, ama bu tek neden değildir. Bu “hoş görmeme” kadar —belki ondan da ağırlıkla-, burada sayılan başarısızlık nedenleri etkin olmuştur. Bunun en sağlam kanıtı da, devletin hiç bir caydırıcı etki göstermediği örgütlerin dahi olağanüstü denebilecek başarısızlıklarıdır.

Demokrasimizin gelişmesi yolundaki içtenliğinden kuşku duyulamayacak olanların, STK’ların niçin başarılı olamadıklarını sorgulamaları gerekmez mi?

Türkiye ne zaman ekonomik ya da siyasal bir kriz ortamına yönelse, bundan endişe duyan herkes, kendince yapılmamasını doğru gördüğü önlemleri, bunlar yapılmazsa doğabilecek sıkıntıları dile getirir.

Bu yalnız ülkemizde değil, herhalde diğer toplumlarda da böyledir. Gelişkin toplumlarda farklı olan ise, yetkili konumlardaki insanların sokaktaki, sokaktakilerin de yetkili gibi konuşmamalarıdır. Türkiye kriz ortamlarına girdikçe

aynı “sokak ağzı” konuşmaları dinliyoruz. Bugün, aklı başında herkesin şu gerçekleri artık görebilmesi gerekir:

Bir ülke, cam sürahi gibi birdenbire parçalanmaz. Parçalanma, uzun bir süreye yayılan, ancak o sürenin sonunda içinde bulunanlarca anlaşılabilen bir süreçtir.

Laik ile olmayan, alevî ile sünnî, çalışanla çalıştıran, Türk ile Kürt, yani kendini diğerlerinden farklı sayan her kesim, bu farklılıkların “parçalanmayan bir bütün” oluşturması gerektiği bilincinden hızla uzaklaşmaktadır. Devlet ise, bu farklılıkları bir bütün olarak bir arada tutmak yerine, “farksızlaştırma yoluyla birlik” sevdasındadır. Farklılıklardan bir bütün oluşturamamanın altında ise, tüm ara tonları reddeden “evet-hayır”, “siyah - beyaz” tabanlı mantık sistemimiz yatmaktadır. Laik-dindar gibi birleştirici bir kavram altında milyonları barıştırmak mümkün iken, bir avuç laik yobaz ve bir o kadar da dinci yobaz’ın arzu ve güdümünde kutuplaşmıştır. Benzer şekilde, “T.C. vatandaşlığı” gibi bir üst kimlik altında toplanabilecek tüm yurttaşlar, etnik kimliklerini tüm topluma benimsetmeye çalışmaktadırlar.

Aydın kesimi denen ve sokaktaki insanın günlük yaşam rotasından kendini —zaman zaman dahi olsa— kurtarabilen insanlarımız, söylenmekten başkaca görevleri olmadığı inancıyla, kendi dışlarında birilerinin bir şeyler yapması gerektiğini savunmakta ve ne zamanlarını ne de çabalarını harcamaya yanaşmaktadırlar.

—Artık ayrılmaz bir özelliğimiz olduğu için rahatsızlık duymadığımız ama çağdaş insanla aramızdaki derin uçurumu oluşturan düşünce biçimimiz ise, bizi, sorunların nedenlerini merak etmeye değil, nedenleri ortaya çıkarılmamış sorunlara boyuna çözüm (!) üretmeye itmektedir.

—İster beğenelim ister beğenmeyelim, bu ülkenin sunduğu imkânlarla ün ve servet sahibi olmuş iş dünyamızın üyeleri, her türlü imkânlarının bir bölümünü bu sorunlarla baş edebilecek biricik yöntem olan sivil

örgütlenmelere ayırmak zorunda olduklarını hatırlamak durumundadırlar. Zaman zaman beyan ettikleri düşüncelerinin yanı sıra, bu ülkede iki sınıf insan olmadığının, birinin para kazanmak, diğesinin ise ülke sorunlarıyla boğuşmak gibi birer doğal misyonları olmadığını artık anlamak ve bu anlayışın gereklerini yerine getirmek durumundadırlar.

- Mevcut sivil toplum kuruluşlarımız, arzu ettiğimiz “küçük devlet”in örtemediğı alanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelik ve nicelikte değillerdir.
- Sivil toplum kuruluşlarımız, kendilerine toplumun ayırdığı kaynakları iyi kullanmak, bunun için de hedeflerini doğru tanımlamak ve sonra da bunlara ulaşabilecek beceri ve cesareti göstermek zorundadırlar.
- Toplumumuz, tüm sorunlarının başkalarınca çözülmesi boş umudundan vazgeçmelidir. Merkezî idare, bu yanlış beklentiler sonucunda, altından kalkamayacağı kadar ağır bir sorun stokunun altında kalmıştır. Bu ağır tabloya ilk müdahale, bu stokun hafifletilmesi olmalıdır. Bunu yapabilecek tek kurum sivil toplum kuruluşlarıdır. Ama ne yazık ki onların çoğunluğu da, sorunların tanımlanması, çözüm geliştirilmesi ve uygulanmasında aktif roller almak yerine, sorunları merkezî idareye aktaran, ayrıca kendi özel çıkar talepleriyle ilave sorunlar da üreten bir kurum durumundadırlar. Sivil toplum kuruluşları, “yakınan, sorun ihale eden ve yük olan” konumlarından, “mevcut güçlük hatta imkânsızlıkları birer veri kabul edip, aktif işlev yapan” konuma geçmek zorundadırlar. Hepsinin bir anda böyle bir geçişi yap(a)mayacağı gerçeğı dikkate alınarak, iyi örgütlenmiş ve diğeslerine örnek olabilecek birkaç STK’nun bu yolda ilk adımları atması gerekmektedir.
- Özet olarak söylenmek istenen şudur: 1980 ekonomik ve ona bağıli siyasal krizinden çıkış, merkezî idareyle değil, piyasa güçleri kanalıyla olmuştur. Bundan sonraki krizlerden ise sivil toplum kuruluşları yoluyla

çıkabiliriz. Yeter ki onlar, bugünkü tutumlarını gözden geçirip sorun ihale etmekten vazgeçsinler.

- Merkezî idareye hâkim olan politik sınıfın kalitesini (nitelik dokusunu) kısa dönemde yükseltme imkânı yoktur. Üzerindeki sorun stokunun yükü azaldıktan sonra, bu kalitenin nasıl geliştirilebileceği ve böylece merkezî fonksiyonların nasıl daha iyi yapılabileceği de, bir sorun olarak ortada duruyor olacaktır. Ama bu, çözülebilir bir sorundur.

### **Şimdi Nereden Başlamalı?**

İnsan derisi 65 derece sıcaklıktan sonra yanmaya başlar. Ya da bir kişinin kafasına vurulacak 100 kilogramlık bir ağırlık onu öldürebilir. Zehirli bir akrep ya da yılan, bir ısırışta bir insanı öldürebilir. Ama diğer yandan, 700 derecelik kor ateşin üzerinde yürüyen insanlar vardır. Ağır sıklet boksörlerinin yumruklarının uyguladığı kuvvet 300 kilogramdan fazladır. Efsunlanmış denen insanları ise yılan ve akrepler öldürememekte, hatta onları ısırılmamaktadırlar.

On misli sıcaklıktan, üç misli kuvvetten ya da yılan ısırığından etkilenmemek, organizmayı eğitmek suretiyle mümkündür. Bu eğitimler, organizmanın bu tahripkâr etkilere karşı “hazırlıklı” olmasını sağlarlar. Bu, vücudun salgıladığı ve yanma ya da zehirlenme olgularına engel olabilecek, kasların direnimini olağanüstü arttırabilecek salgılar yoluyla olabilir. Ama her ne olursa olsun, insan organizmasına o inanılmaz direnci veren şey, zamanla ve eğitimle kazanılan —ya da mevcut olup da ortaya çıkarılan-, “hazırlıklı olma” becerisidir.

Sosyal organizmaların, dış etkenlere karşı davranışları da benzerdir. Bir toplum da, kendini tahrip edebilecek iç ve/veya dış etkenlere karşı ancak bu yolla, “hazırlıklı olma” yoluyla karşı koyabilir. Bu iç ve dış etkenlerin ne olduğu önemli değildir. Hatta o denli önemli değildir ki, hazırlıksız bir bünyenin, o etkenleri bizzat kendisinin dahi ürettiği söylenebilir.

Toplumumuz, çeşitli sorunların çok yönlü kısılacı, altında ne yapacağını şaşırılmış durumdadır. Sorunların görüntüleriyle çeşitli derinlikteki kaynakları birbirinden farklı olduğundan ve herkes farklı derinliklere baktığından, bir “tanı karmaşası” yaşanmaktadır.

Bir kesim insana göre, en önemli sorun kökten dincilik, bir kesime göre İslam’dan sapış, bir bölümüne göre etnik terör, bir diğer bölümüne göre ise ekonomik bunalımdır.

Bunlar ister sorun olsun ister olmasın, ister “görüntü sorun” (hayalet sorun), isterse “kaynak sorun” olsunlar, katı gerçek, toplumumuzun bunları çözemediğidir. Çünkü toplum, ne bunlara ne de başkalarına karşı koyabilecek “hazırlıklar” a sahiptir. Bunu hisseden iç bünye de, dış ortam da (sokak deyimiyle dış mihraklar), bu topluma sürekli sorun üretmektedir.

### **Bir Toplum Bünyesi, Olası Sorunlar İçin Nasıl “Hazırlıklı” Olabilir?**

Bir insan bünyesi, olası sorunlar için —300 kiloluk yumruk, 700 derece sıcaklık ya da yılan ısırması gibi-, egzersiz ya da bir başka tür eğitimle, o sorunlara karşı birer “sorun çözme kalıbı” hazırlamakta, o sorunun varlığına işaret eden bir sinyal aldığında da “hazırladığı” kalıbı harekete geçirmektedir. Bunlara ek olarak da, her tür soruna müdahale etmeye hazır esnek güçleri, harekete hazır olarak tutmaktadır.

O halde toplum bünyesi de, karşılaşılabileceği sorunlar için böylesine ikili bir önlem stratejisi geliştirmek zorundadır. Bunlardan birisi, toplumun sorun çözme kabiliyeti denebilecek beceridir. Bir sorunu çözmeye kalkışmadan önce onu anlamaya çalışmak, onu soyutlamak, analiz etmek, ona yol açan nedenleri bulmak, bunlar için yaratıcı çözümler üretmek gibi “sorun çözme aletleri”ni hazırda tutmak, bu becerinin özellikleridir.

Diğer önlem ise, çeşitli sorunlar karşısında örgütlenerek, onlarla mücadele etmektir.

İşte bu iki önlem, bir toplum bünyesinin, olası iç ve/veya dış kaynaklı sorunlara karşı “hazırlıkları”dır.

Bu iki önlem açısından durumumuz nedir? Sorun Çözme Kabiliyetimizin düşük olduğunun en sağlam kanıtı, düşünme biçimimizin neden sormaya değil, nedenini sorgulamadığı sorunlara çözüm üretmeye dayalı oluşudur.

Sorunlar karşısında örgütlenme konusunda ise, iki ayrı zafiyet söz konusudur: Birincisi, örgütlenme kültürümüzün zayıflığıdır. En seçkin kesimlerin toplantılarında dahi, çok sayıda fikrin üretilmesine izin vermeyecek kadar uzun konuşulması, toplantıların başlama ve bitiş saatlerine uyulmayışı gibi en temel örgütlenme ilkeleri göz ardı edilir.

Örgütlenme konusundaki ikinci zafiyet, sorunların tanımlanması konusundadır. Doğru tanımlanmamış bir sorunun çözümlenmesi imkânsızdır. Rahatsızlık duyulan bir Görüntü Sorun’un kaynaklarına inilmeden o sorun çevresinde yapılacak örgütlenme, daima tek sonuç verir: Yakınılan sorunun daha da büyümesine fırsat hazırlanması!

Sorunlardan yakınan ve bunların çözümüne katkıda bulunmak isteyenlerin benimseyebilecekleri çeşitli yollar vardır.

Bunlardan biri, sorunların kimyasını öğrenmektir: Çok sayıdaki “görüntü sorun”un, hangi temel sorun elementlerince (Kaynak Sorunlar) oluşturulduğunu, bunların, aralarında nasıl yeni bileşikler yaparak çoğaldıklarını, olumsuzluk üreten bir “sebe-sonuç” döngüsünün nasıl olumluya çevrilebileceğini anlamak ve bunlara göre yaratıcı çözüm geliştirme becerisi geliştirmek, bu yolda ilerleyen kişi ya da kuruluşlara yardım etmek, bir yoldur.

Bir diğer yol, daha pratiktir. Toplumda çok sayıda insana yaygınlaştırılabildiği takdirde olağanüstü sonuçlar almak, bu yolla mümkündür. Zaten, eğer bu tür bir örgütlenme yaygınlaştırılmaz ise, o takdirde toplum, olası sorunlara karşı hazırlıklı da olamaz.

Bu yol, insanları rahatsız eden çeşitli sorunlar için “Devlete Dayalı Olmayan Şikâyet Sistemleri” oluşturmaktır.

## **Nasıl?**

Toplumları rahatsız eden sorunların, o toplumların bün-yelerinin, olası sorunlara karşı “hazırlıksız”lığından kaynaklandığı bir gerçektir. Bu hazırlık yollarından birisi, toplumun çeşitli sorunlara karşı örgütlenmesi, ama bunu, Devlete Dayalı Olmayan (DDO) biçimde (NGO) yapabilmesidir.

Halen, ülkemizdeki sivil toplum kuruluşu statüsündeki kuruluşların bir çoğunun, devletin hareket serbestisini artırmak için kurulduğu göz önüne alınırsa, DDO biçiminde örgütlenmenin önemi daha iyi değerlendirilecek, devletin toplumu yönetmeye çalışması yerine toplumun devleti yönetmesinin, ancak DDO biçimde örgütlenme yoluyla mümkün olabileceği açıkça görülecektir. Diğer yandan da, sık sık duyageldiğimiz “bizi yönetenler” kavramının yetersizliği —ve tersliği— de, daha bir iyi anlaşılmuş olacaktır.

## **Mesela!**

Devlete Dayalı Olmayan Şikâyet Sistemleri için iyi başlangıç noktalarından birisi, her yıl bir meydan savaşındaki kadar kayıp verdiğimiz “trafik terörü” sorunudur.

Bu konuda sağlanabilecek somut bir gelişmenin, sivil toplum örgütlenmesi ve demokrasimiz açısından eşsiz bir örnek yaratması, yakındığımız bir çok sorun için yol gösterici olabileceği kuşkusuzdur. Bu sorunun başlangıç için seçilme nedeni, etnik vb. bir yönünün bulunmayışı, sorunun tüm taraflarının sorundan şikâyetçi oluşları ve sorunun devamından bir çıkarlarının bulunmayışdır.

Vatandaşların gözlemlediği trafik yanlışlarının şikâyet edilip, yine vatandaş tarafından izlenebileceği bir Trafik Şikâyet Sistemi bu konuda atılacak ilk adım olabilir.

## **Ağ Temelli Örgütlenme**

Tüm eğrilikleri tek başına ve de kestirme yoldan giderebileceğine inananlarınkiler hariç, herhalde en güçlü ortak istek, “amaçları arasında az da olsa benzerlikler bulunan kişi



ve kuruluşların işbirliği yapmaları” olsa gerektir. Ama bu istek, yıllardır bir türlü gerçekleşmemiştir.

Bunun olası bir nedeni, ortaya atılan işbirliği modellerinin hemen hepsinin, geleneksel örgütlenme biçimimiz olan “emir-komuta zincirine dayalı hiyerarşik kademelenme” temelli olması, yapı içinde yer alacakların kimliklerini önemsizleştirip, “üst” örgütün lider ve kadrosunu öne çıkarmasıdır.

Yapı içinde yer alanların tümüne açık olduğu düşünülse de, böyle bir “üst kimlik” sahipliği için herkes, “ne bana ne başkasına yarasın” düşüncesiyle hareket etmekte ve işbirliği bu nedenle mümkün olamamaktadır.

Siyasi partilerimizin, ve genel olarak, amaçları içinde ortak noktalar bulunan tüm kuruluşlarımızın bir türlü işbirliği yapamayışlarının altında, bu gerçek yatmaktadır.

Ağ Temelli Örgütlenme, yalnız siyasetin içine düştüğü çözümsüzlük ortamına değil, hiç bir ortak amaç çevresinde bir araya gelemeyen diğer kuruluşların da etkisizliğine karşı da bir ilaç olacaktır.

Ağ Temelli Örgütlenme’ye en iyi örneklerden birisi INTERNET’dir. Kendini idame edebilecek kurallara sahip, kurallarını ihtiyaçlarına göre değiştirebilen, bunlara ne denli uyulduğunu denetleyip yaptırımlar uygulayabilen esnek bir yapı, yarının toplum yönetimleri için de ideal bir örgütlenme modelidir.

Mevcut toplum yapısının uzantıları olan kurumlar, yeni bir yapılanma karşısındaki engellerdir. Bu yüzden, bu düşüncenin yaşama geçirilmesi uzunca bir süre alabilir. Ama sivil toplum kuruluşları daha esnektir ve ağ temelli örgütlenmeyi çok daha kolay benimseyebilir.

Hiyerarşik örgütlenmenin onulmaz hastalığı durumunda olan “kurtarıcı lider ihtiyacı”, ağ temelli örgütlenmede en az olacaktır. Çünkü “kurtarıcı lider”, katılımsızlığın bir sonucudur. Ağ’ı oluşturan birey ya da kuruluşlar, ağ’ın tüm kararlarına katılacaklar, tüm kararlar, bu katılımın sonunda oluşan bir “ortak akıl” ile alınacaktır.

Ağ temelli örgütlenmenin birkaç ön-koşulundan birincisi, ağın diğer üyeleriyle iletişmeye; ikincisi ise, kararların oluşumunda bireysel düşüncelerin savunulması yerine ortak akıl sonuçlarına uymaya razı olmaktır.

“Razı olmak”, dilimizde pasif bir anlam kazanmıştır. Herhangi bir şey yapmadan beklemek anlamına gelmektedir. Buradaki kullanımıyla razı olmak, aktif anlamdadır. Ağ üzerindeki tüm süreçlere katılmak, düşünce üretmek, başkalarının ürettiği düşüncelerin zenginleşmesine katkıda bulunmak anlamına gelmektedir. Hiyerarşik sistemlerde liderin yapmaya çalıştığı —ve çoğunlukla da yapamadığı— şeyler de bunlar değil midir?

Bu iki ön-koşula razı olan kişi ve/veya örgütler, kimse-den bir talimat beklemeden bir ağ oluşturmaya başlayabilirler. Herhangi bir kimse ya da kuruluş, kendisinininkiyle benzer amaçlara sahip kişi ya da örgütlerle birlikte, küçük bir başlangıç ağı oluşturup, bazı düşünceleri, ağ üzerinde dolaşıma bırakabilir. Eğer ağ üyeleri yukarıdaki iki ön-koşula uygun davranırlarsa, bir süre sonra, bir yandan ağ genişler, bir yandan da ağa bırakılan düşünceler zenginleşmeye başlar.

Ağ temelli örgütlenmenin yaşamda yerini alabilmesi, kurtarıcı liderlerden ümitlerin kesilmesine bağlıdır. Çünkü bu tür liderler her şeye rağmen hayatı kolaylaştırırlar. Sizin yerinize düşünür, karar verir ve eylem yaparlar. Doğru ya da eğriliği başka, ama, insanlara yapacak bir şey bırakmazlar. Kurtarıcı liderin tek sakıncası, bırakıp gittikten sonra ortada kalan çöpleri kimin süpüreceğinin belli olmayışıdır.

Bu tür çöpçülük işleriyle karşılaşmak istemeyenler, Ağ Temelli Örgütlenme’ye girişmelidirler.

(1995)

## **DEVLET, NİÇİN VATANDAŞI KENDİSİNE DÜŞMAN EDİYOR?**

Bu yazıda “devlet düşmanı”, alışılmış ağır anlamı ile olmasa da, en azından ‘devlete karşı reaksiyon halindeki’ bir ruhsal

durumu anlatmak için kullanılmaktadır. Burada 'devlet' deyimiyse, en genel anlamıyla kamu yönetimi kastedilmektedir. Bu, belediye, tapu idaresi, trafik polisi ya da Devlet Planlama Teşkilatı olabilir.

Bu gibi kurumlarla işi olmayan bir vatandaş bulunmadığı gibi, bu kurumlardan memnun ayrılanların sayısının "çok az" olduğu da bir gerçektir. Bu memnuniyetsizlik, derecesine göre, basit bir 'kızgınlık' tan, hiç unutulmayacak bir kin'e kadar geniş bir yelpaze içine dağılmaktadır.

Bunun nedenlerini irdelemeden önce, memnuniyetsizliğin çeşitli kaynakları olduğuna işaret etmekte yarar vardır.

- 1) Kasıtlı haksızlıklar: Herhangi bir nedenle haksız maruz bırakılanların memnuniyetsizliği.
- 2) Kasıtsız haksızlıklar: Kurallardaki belirsizlikler ya da durumların karmaşıklığı nedeniyle haksızlığa maruz kalanların memnuniyetsizliği.
- 3) Suçlu ve güçlüler: Haksız talebine olumlu yanıt alamayanların memnuniyetsizliği.

Bu üç grup birbirinden tamamen farklı olsa da, sonuçta devlete karşı duydukları reaksiyonlar birbirinin ayrı olmaktadır. Hepsi kırgın, haksızlığa uğramışlık hissinde ve bir biçimde karşılığını çıkarıp tatmin olmak arzusundadırlar.

İstenen, insanların devlete reaksiyon değil, güven duygularının sağlanması olduğuna göre, her gruba yol açan nedenlerin bilinmesi ve ona göre önlemler geliştirilmesi gerekmektedir. Buna göre:

- 1) Kasıtlı haksızlıklar: Kamu görevlilerinin, çıkar sağlamak ya da bir başka nedenle (kızgınlık, hınc vs) haksızlık yapmalarıdır. Buna yol açan nedenler:
  - (i) Kalabalık kamu kadroları: Kalabalık kadrolar düşük personel ücretlerine, düşük ücretler ise düşük niteliklere yol açmaktadır. Ayrıca, kalabalık kadrolar, işlerin kötü yürütülmesine neden olduğu için kamu hizmetleri de ak-

samakta, vatandaş hem işi görülmediği için kızmakta, hem de kendisinden çıkar sağlanmak istenmektedir (düşük ücreti telafi etmek için).

Kalabalık kamu kadrolarının nedeni ise, “iş yaratma”nın bir bilim dalı haline geldiğinin farkında olmayanlar (politikacısı, düşünürü, akademisyeni vs.) ve kamu kadrolarını yandaşlarına yaranmak için kullanan siyasi kadrolardır.

- (ii) Şikâyet sistemleri bulunmayışı: Kamu kuruluşlarının, yapmakta oldukları hizmetler hakkında önerisi ve/veya şikâyeti olanlar ile iletişim kurabilecekleri birer şikâyet sistemi kurmamış olmaları.
- (iii) OMBUDSMAN yokluğu: OMBUDSMAN adı verilen yargı dışı şikâyet sisteminin bulunmayışı.
- (iv) Sistem kuramamak: Kamu hizmetlerinin yapılması için oluşturulmuş sistemlerin aslen yetersiz ve zamanla daha da dejenere olmuş olması.  
“Sistem Kurma Becerisi Yetmezliği”, toplumumuzun temel sorunlarından birisi olup, hemen her toplumsal sorun içinde payı vardır.

2) Kasıtsız haksızlıklar: İnsanlarımızın “nitelik dokusunun yetersizliği” nedeniyle, gerek mevcut mevzuatı yorumlayıp uygularken, gerekse yeni mevzuat koyarken, haksızlıklara neden olunmaktadır. Ayrıca, kurulmuş sistemlerin yetersiz olanları da, bunları uygulayanların haksızlıklar yapmalarına yol açmaktadır.

Bu tür haksızlıklara yol açan ilginç nedenlerden biri de, “haksızlığa uğrayan ya da öyle sanan birisinin, bunun acısını başkalarından çıkarması” olgusudur. Bu, bir çeşit zincirleme reaksiyon biçiminde devam eden ilginç bir süreçtir.

“Kasıtsız haksızlıklar” a karşı yapılabilecek olan, tüm kanun ve ilgili mevzuatının gözden geçirilmesi, ayıklanıp basitleştirilmesi, boşlukların doldurulmasıdır. Ayrıca insanımızda, “karşılıklı haksızlık yaparak rahat-

lama"nın çıkmaz yol olduğu bilinci geliştirilmelidir. Medyaya bu bakımdan önemli görevler düşmektedir.

- 3) Suçlu ve güçlüler! En ciddi mücadele edilmesi gereken ve sayıca da azımsanamayacak kesim budur. Bunlar her türlü değeri yıkmaya, her kuralı kendi çıkarlarına uygun gelecek şekilde çiğnemeye kalkan, bunu yapamadığı zaman da "memnuniyetsiz" olan kişilerdir.

(1)inci grupta yer alan tipte kamu görevlileri, bu gruptaki kural tanımaz insanların ortaya çıkmasını kolaylaştırmakta, özendirilmektedir. Yani bu kesimin varlığı, (1)inci kesimdeki kamu görevlilerinin varlığına bağlıdır.

(1) ve (2)nci gruptaki kişilerin "memnuniyetsizliği"ni gidermek için çaba harcamak ne denli gerekli ve yararlı ise, "suçlu ve güçlü" kesimin memnuniyetsizliğini gidermeye çalışmak da o denli yanlıştır. Yapılması gereken, bu kesimin emellerini engellemektir. Bu ise (1)inci gruptaki önlemlerin alınmasına bağlıdır.

Özet olarak, vatandaşın çeşitli nedenlerle "memnuniyetsiz", dolayısıyla da reaksiyoner ve devlete kırgın, hatta düşman hale gelmesi, önemli bir olgudur.

Bu olgu, örneğin ayrılıkçı hareketler halinde yaşamsal önem kazanmakta, teröre bir çeşit dolaylı destek anlamına gelmektedir. Genel olarak, devlete eylemlerinde destek olmak yerine, en azından katkıda bulunmama eğiliminde olan bir toplum, birçok yeni sorunun kaynağıdır.

Bu olguyla başa çıkabilmek için, yukarıda sıralanan önlemleri içeren bir "paket" uygulanmasını öneririm.

(1993)

## **DEVLET POLİTİKASI!**

Sanattan ekonomiye, güvenlikten sağlığa kadar hangi konuda bir tartışma olsa, tartışmacıların oy birliğiyle uzlaşmaları tek konu, o konuda bir "politika" —ve özellikle de "devlet politikası"— olmadığıdır. İnanmayanlar, çeşitli açık

oturum, panel, forum vs.ye katılıp, bunu gözleriyle görebilirler.

Bu uzlaşya konu olan “politika”, o konudaki amaç(lar), ilkeler ve araçları tanımlayan ve bir belge haline getirilmiş görüşleri anlatmak için kullanılır. Kamu yönetimi geleneğimiz içinde, “politika dokümanı” denen belgeleri hazırlama yaklaşımı, gerçekten de çok enderdir. Bazı konularda (istihdam, bilim-teknoloji, turizm, halıcılık, arkeoloji gibi) hazırlanıp yayımlanmış bulunan politika dokümanları ise, iltifat görmemiş ve bir kenara bırakılmıştır.

Bu eksiğin bir olası nedeni kamu yönetimi geleneğimiz, bir diğeri ise sorun çözme kabiliyetimizin düşük olmasıdır.

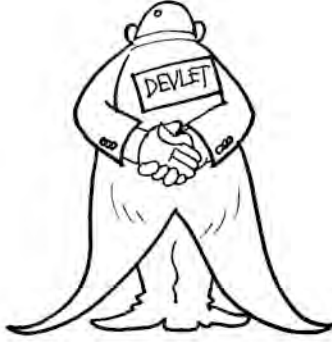
Toplumumuzu oluşturan bireylerin “düşünme biçimi”, nedenselliğe değil, kalıpcılık ve sezgiselliğe dayalı olup, bir konudaki politikanın ise nedensel düşünme olmaksızın geliştirilemeyeşi, bu yetersizliğin kaynağındaki başlıca nedendir.

Bir diğeri ve önemli bir neden ise insanımızın “yuvarlak söz” alışkanlığıdır. Yuvarlak söz, her sorunu kolayca “ifade etmiş gibi” ya da “çözmüş gibi” gösteren bir uyuşturucudur. Politikacılarımız başta olmak üzere aydın kesimin tümünün bu uyuşturucuya müptela oluşu, üzerinde durulması gereken bir sorundur. “Ülkemizin eğitim meselesi ancak bir yeniden yapılandırma ile çözümlenebilir” gibisinden bir lafın içindeki, eğitim meselesi, yeniden yapılandırma, çözümleme kavramlarının ne olduğunu soran —ve de açıklayabilen— kişi sayısı, her halde pek az olsa gerektir.

Politika yokluğundan yuvarlak söz yöntemiyle yakınların, kendilerinin de bir politika önerisi hazırlayamamaları, bu hastalığın ne denli köklü olduğunu göstermektedir.

“Devlet Politikası” yokluğundan şikâyet ise çok farklı bir konudur. “Devlet Politikası” deyimiyle, siyasi partilerin tümünün üzerinde uzlaştığı ve değişen iktidarların değiştir(e)meyeceği “politika”lar kastedilmektedir.

Sınırlarımız, ülke bütünlüğü, stratejik çıkarlar ve bu gibi temel ulusal çıkarlarımız konusunda her siyasi parti ya da iktidarın kendi anlayışına göre rota çizmesi, tabii ki istenir bir tutum değildir. Bu konularda hiç bir anayasal zorunluluk da olmasa, toplumun geleneksel anlayışları, doğal birer “devlet politikası” oluşumuna yol açmaktadır.



Ama her akla gelen konuda, kimse tarafından değiştirelemeyen, birer ihtilal yasası gibi politikalar oluşturulması, devlet politikası meraklılarının demokrasi anlayışlarında bir yanlışlık olduğunu göstermiyor mu?

Değişen yol (ya da yüz) anlamına gelen politika, değişen durumlara göre yol değiştirmek anlamına geliyorsa, devlet politikaları ancak değişmeyen (ya da çok az değişen) durumlarla sınırlı olmalıdır. Bunun aksi, ülkemizde zaman zaman denenmiş ve yarar değil zarar getirdiği görülmüştür.

Politikayı doğru anlamıyla değil de, uygulamada kazandığı olumsuz anlamıyla anlayanlar, politikaları değişmez kılmaya değil, politikanın niçin çirkin olduğuna kafa yormalı ve onu değiştirmeye çalışmalıdırlar.

(1995)

**-DEVLETE İHALE Mİ,  
DDO ÖRGÜTLENME Mİ?**

Kabaca yapılacak bir gözlem, insanlarımızın enerjilerinin önemli bir bölümünü, kendilerini çevreleyen sorunlar konusunda yapılması gerekenleri, bunları yapması gerektiğini düşündükleri kişilere —yüzlerine ya da giyaplarında— önermekle harcadıklarını gösterecektir. Bu çabanın veriminin neredeyse sifıra yakın olduğu, enerjisini bu yolda kullanıp neden sonra gerçeği görenlerce iyi bilinir.

Her nedense kendisine yönetim veya değişim mühendisliği değil de üçkağıtçılığın daha çok yakıştırdığı Machiavelli tarafından net olarak ortaya konulan bir gerçek vardır: Hiçbir sistem, onu yönetenlerce değiştirilemez!

Bugünün değişim mühendisliği de aynı şeyi söylemektedir: Sistemler ancak dış ve iç uzmanların işbirliği sonucunda yeniden yapılandırılabilir ya da değiştirilebilirler!

Bu basit kuralın, toplumumuz açısından önemi büyüktür. Yıllardır, demokrasi adı altında, ama insanlardan bir şey istemeksizin, onların sorunlarını çözme iddiasına dayanan çabalar sonuç vermemiştir. Değişimi devletin değil, devlet dışı organizasyonların (DDO) yapabileceği artık yavaş da olsa anlaşılmaktadır.

Devlet ancak, kendi dışında, çeşitli alanlarda oluşturulacak DDO girişimleri benimseyerek, bir çeşit metamorfozla yeniden yapılabilir. Yoksa parti liderlerimizin buyurdıkları, “biz gelirse devleti yeniden yapılandıracağız” gibi, belki samimi ama gerçekleştirilmesi mümkün olmayan iddialarla değil.

Şimdi, her gün her şeyden yakınan, kendi dışındakileri akılsızlık, ahlaksızlık vb. yetersizliklerle aşağılayan —haklı ya da haksız farketmez— bireylere ve özellikle de aydın bireylere görev düşmektedir: Küçük ya da büyük, önemli ya da önemsiz, çeşitli sorun alanlarında örgütlenip, çözüm önermek değil, çözüm bulup uygulamak! “Ben devlete vergiyi niçin veriyorum? Devletin görevi, benim tek başıma ya da örgütlenerek yap(a)mayacağım işleri yapmak değil mi?” sorusunun ardına sığınmak faydasızdır.

Devletin görevlerini yapamaması, yapamadıkça yeni sorunlar üreyip sorun stokumuzun büyümesi, bu stokun da



daha ucube sorunlar üretmesi sarmalı, soru sormamıza, haklı çıkmamıza ve bunlara dayanarak da iç rahatlığı ile oturmamıza imkân tanımamaktadır.

Toplumumuz —belki tarihide ilk kez-, sorunlarını kendi kendine çözüme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Ortada, sorunları ihale edebileceği bir kurtarıcı yoktur ve sorunlarını çözemeye çözemeye, bu kabiliyetini büyük ölçüde yitirmiştir. Sorun çözüme aletleri çantası boş gibidir ve içindeki bir iki kaba alet, karşı karşıya bulunduğu ince belaları çözmeye yetmemektedir. Ama bütün bunlar birşey yapmamanın değil, olsa olsa nasıl yapılabileceğinin araştırılmasına yol açmalıdır.

Somut, herkesin çözümden yana olduğu, ideolojik yanı bulunmayan, “dış mihraklar”ca kaşınmayan ve herkesi derinden ilgilendiren bir sorun ile işe başlanmalıdır. Böyle bir problem, trafik terörü’dür. Aransa belki başkaları da bulunabilir. Ama bu denli somut, bu denli acı sonuçları olan, —etnik terör de dahil— yoktur.

İster trafik terörü, ister eğitimdeki kargaşa, isterse başkaları olsun, başlama noktası, o sorunlardan zarar görenlerin şikâyetlerini toplayacak bir “kolektör” olmalıdır. Toplanan bu şikâyetlerin nasıl kullanılacağı, onların nasıl toplandığına ve aynı zamanda onları kullanacak sistemin nasıl kurulduğuna bağlıdır.

154 no’lu Alo Trafik de, bir “şikâyet kolektörü”dür. Ama, bu tür bir kolektörün mutlaka sahip olması gereken “biriktirme, sınıflama, sınıflara göre işleme, izleme, şikâyet sahibine geri bildirim” gibi işlemlere sahip değildir. Bu nedenle pratik olarak 154 no’lu hat “yok”tur.

Toplanıp yoğunlaştırılacak olan bu şikâyetler —aynen bir merceğin zayıf güneş ışıklarını toplayıp güçlendirmesi gibi—, belirli noktalara yöneltilecek ve duyarlığı kaybolmuş bu noktaları harekete geçirebilecektir.

Bu bir DDO örgütlenme olmalı ve giderlerini, üye olacaklar karşılamalıdır. Sistemin üye olmayanlara açılıp açılmaması ya da ne ölçüde açılacağı, ve bunun, parası olanların kendilerini koruması anlamına gelip gelmediği gibi

sorular, ya teknik ayrıntılardır ya da vakit kaybettirmekten başka yararı olmayan “geciktirici”lerdir.

Karar verilmesi gereken nokta, sorunların devlete ihale edilmesine devam mı edileceği, yoksa DDO örgütlenmeye mi gidileceğidir.

(1996)

### **ELBİSELER TAMAM, YA İÇİ N'OLACAK?**

Polisimiz de dahil olmak üzere, resmî kıyafet sahibi kamu görevlilerinin kıyafetlerindeki “akıl eksikliği”nin, biraz gözlemci olan herkes farkındadır. Yumurta topuklu ayakkabısı ile birisinin peşinden koşan, uzun ceketinin altından silahını çıkarmaya çalışan ve o sırada da ceketinin cebinden düşebilecek eşyalarını tutmaya çalışan bir polis düşünebiliyor musunuz?

Aynı akıl eksikliği, istisnasız tüm kamu görevlilerinin kıyafetlerinde vardır. Son zamanda polis kıyafetlerinde yapılan değişikliklerle bu akıl eksikliği “az birazcık” düzeltildi.

Peki, elbiselerin içinde yapılması gereken değişiklikler, en az, kıyafetlerdeki akıl eksikliği kadar önemli değil midir? Şüphesiz önemlidir, hatta çok daha önemlidir.



Sivas olaylarını TV'lerden görenler hatırlayacaklardır. Kendisi gibi düşünmeyenleri yakmayı kafasına koymuş bir kalabalık karşısında, bu tür konularda en küçük bir eğitimi bulunmadığı hemen belli olan polis "memurları"...

Ankara'da coplu memur yürüyüşünde ise, iki uç noktadan başka bir nokta bilmeyen —eğitilmediği için— polisin, kıyasıya (ama yine de acemice) cop kullanışı...

İstanbul'daki Bosna ayaklanmasında, anıt çevresinde çember olmuş bekleyen polisler ve yüzlerce kişinin önünde kollarını açıp sağından solundan geçenleri durdurmaya çalışan zavallı güvenlik (!) görevlilerimiz...

Bütün bunlar, karakol jargonunun, bu işleri yönetmeye gerek ve yeter koşul sayılmasından ve eğitimin ne demek olduğunun bilinmeyişinden kaynaklanmaktadır.

Bugün Türkiye'nin en önemli ihtiyacı, IMF'nin yakacağı yeşil ışık değildir (hatta hiç değildir). En önemli sorunu laik-seriatçı çatışması da değildir, ayrılıkçı hareket de değildir.

Ülkemizin en önemli ihtiyacı, toplum olayları ile nasıl baş edileceği konusunda iyi eğitilmiş, ne yaptığını bilen; eğitimiyle, kıyafetiyle, davranışıyla saygı ve caydırıcılık karışımı bir his uyandıran güvenlik gücüdür.

Karşısında aciz durumda bir polis gören bir saldırgan, hiç kimsenin bulunmaması haline kıyasla daha da cesaret sahibi olur.

Kızgın toplulukları manipüle etmek çok kolaydır. Hele içlerine bu konularda eğitilmiş birkaç provokatör girince, daha da kolaydır. Hayat pahalılığı veya sendika hakkı gibi bir konuda toplanmış bir kalabalığı bir anda kışkırtıp, kravat takanların (ya da takmayanların) üzerine saldırtmak işten bile değildir.

Bu bir kehanet sayılmasın. Yarın öbür gün, bu denli az eğitilmiş ve özellikle de toplum olayları ile baş etmek konusunda çok eğitimsiz bir polis gücü, örneğin TBMM'ni koruyamayacaktır. Sefaretleri koruma konusunda, son Ankara olayları küçük bir örnektir. Ama iyi yorumlanırsa altın değerinde bir musibettir.

Bütün bunlardan için için şikâyetçi olan birçok üst düzey yetkili olduğundan, adım gibi eminim. Ama ne yapılacağı konusunda berrak olmadıkları, eğitim konusunda tam bilinçli olmadıkları da bir gerçektir.

1984 yılında, bu işlere meraklı birisinin ABD ve İngiltere'deki polis derneklerinden getirtmiş olduğu ve o zaman meraklı bir eğitimci tarafından birleştirilerek karakollara kadar dağıtılan ve toplum olaylarıyla baş etmek tekniklerini gösteren video filmleri, bu işin dünyada ne denli önemsendiğinin bir küçük kanıtıdır.

Yapılması gereken, iki-üç kişilik bir çalışma grubu ile — katiyen uzun unvanlı eğitim daireleri değil— bir hızlı eğitim programı yapmak ve kısa süre içinde tüm polisleri —evet yanlış okumadınız, tüm polisleri— hiç eğitim görmemişler gibi, yeni baştan eğitmektir.

Devletimizin yumuşak karnı burasıdır. Sonra demedi demeyin!

(1998)

## MEMUR SENDİKASI

Son anayasa değişikliği bağlamında gündeme gelen ve “memur sendikası” kısaltmasıyla kamuoyunda tartışılan “memur sendikalarına toplu sözleşme ve grev hakkı verilmesi” konusu, bütün önemli konularda olduğu gibi derhal siyah-beyaz tartışması haline getirildi.

**“Memura grev hakkı verilsin mi verilmesin mi?” biçiminde iki uca indirgenen sorunun bu haliyle çözülebilmesi, bırakınız çözülmeyi, anlaşılması bile güçtür. Bu sorunun çevresine toplanmış, sanki sorunun bir parçasıymış zannedilen olguların ayıklanması, çözüm sürecini daha kolaylaştıracaktır.**

(a) Öyle bir kısım kamu görevleri vardır ki bunların toplu sözleşme ya da grev yapması bir yana, sendika kurması dahi düşünülemez. Örneğin, seçim yoluyla gelinen görevler böyledir. O göreve gelebilmek için kendisini seçecek olanlara çeşitli vaatlerde bulunmuş bir milletvekili ya da bir başbakanın sendika üyesi olması ya da grev yapması, işin temeline aykırıdır. Bu örnekleri ileri götürmeye gerek

yoktur. Ama bir örnekten dahi anlaşılabilceği gibi, toplu sözleşme ya da grev yapmaması konusunda tartışma olmaması gereken bir kesim vardır.

(b) Bugün bir kısım çalışan, adına memur denmesine karşın memur değildir. Memur'un tanımı ne olursa olsun, bazı işleri yapanlar memur değildir, olmamalıdır. Özel girişimciler eliyle yapılması mümkün ve de yararlı olabilecek işleri devlet memurları eliyle yapmak, en azından "girişim özgürlüğü" nün çiğnenmesi demektir. O halde bu gibi işlerin kamu görevlileri eliyle yapılması doğru değildir. Kamu taşıtlarını kullanan şoförlerin, bunların yardımcılarının, bahçıvan, çaycı ve bakım onarım personelinin devlet memuriyetiyle bir ilişkisi yoktur. Bunlar sendika da kurabilir, toplu sözleşme ya da grev yapabilir. İşvereni de gerektiğinde lokavt ilan edebilir.

Bu örneği de uzatmak gereksizdir. Ama buradan çıkarılabilecek bir sonuç: Tartışmaya konu olan kesimin önemli bir bölümü, aslında toplu sözleşme ve grev hakkı bulunan işlerde, ama yanlış statüde çalıştırılmaktadır. Dolayısıyla, bir tartışmanın içinde bulunmaması gereken bir kesimle birlikte sorun çözmeye çabalamak yanlıştır.

(c) Kamu kadroları uzun yıllardır işsizlere —ama hepsine değil ancak bir bölümüne— iş vermek için kullanılmaktadır. Yetmiş yıldır gazeteden başka bir şey okumamış dinazor politikacı-bürokrat-akademisyen kadrolar, yeni işlerin nasıl yaratılabileceği konusunda hâlâ 1920'li yılların "işler, yatırımlarla yaratılır" yaklaşımlarına sahiptir.

Devletin iş yaratamayacağı, yalnızca yeni işlerin yaratılabileceği ortamı oluşturacağı, bu oluşturmayı da yalnızca engelleri kaldırma suretiyle yapabileceği, işleri ise bizzat girişimcilerin yaratabileceği gerçeğinden bihaber bu kadrolar, insanlarımızın niteliklerini yükselterek değil, hâlâ baraj, yol, santral yaparak, onları geliştirebileceklerini sanmaktadırlar.

Memurlar eliyle yapılması gereken işlerde çalıştırılan bir kısım insanımız, işte bu sakat anlayışın sonucu o kadrolara alınmış olan "şanslı işsizler"dir. Bu insanlara verilecek her

türlü hakkın, bu kadrolara girme imkânını bulamamış işsizlere de verilmesi gerektiğine —bu da hem anlamsız hem de imkânsız olduğuna— göre, tartışmaya dahil kesim biraz daha daralmış olmaktadır.

(e) Nihayet, toplu sözleşme ve grev hakkı bir özgür pazarlık sistemidir. Taraflardan birinin pazarlık gücü içinde grev silahının bulunması halinde, diğer tarafın elinde de lokavt silahı bulunmalıdır.

Kamu personelimizin çok büyük bölümünün bilgi-beceri düzeyleri, bir pazarlık gücü sağlayamayacak kadar düşük düzeydedir. Herhangi bir grev tehdidi karşısında lokavt ilan edildiğinde, iki saat içinde her boşalan kadro için çok sayıda eşdeğer nitelikli insan bulunabilir. Bu gerçeğin farkında olunması gerekir.

(f) Sonuçta, kamu hizmetlerini yürüten ve toplu sözleşme aracıyla donanması gereken küçük bir kesim geriye kalmaktadır. Onların durumlarının iyileştirilmesi, kamu hizmetlerinin niteliğinin yükseltilmesi demektir. Bu sözleşmeler anlaşmazlıkla sonuçlanırsa, grev yapılmalı mı yapılmamalı mı konusu oldukça teknik bir konudur ve mutlak bir doğrusu yoktur.

Bu kısa irdelemeden görüldüğü gibi ilk yapılması gereken, sorunun sokaklarda dile getirildiği gibi bir “söke söke alırız” meselesi olmadığının; eğer mutlaka birşeyler sökülüp alırsa, herkesin kendi kol ve bacağına koparacağının idrak edilmesidir.

(1995)

## **MEMUR ZAMLARI VE TEPKİLER!**

Memurlara yapılan zamlara tepkiler sürüyor. Tepki gösterme, demokratik yönetim biçiminin vazgeçilmez aracı olduğu gibi, yönetenlerin de en değerli yardımcısıdır.

Tepki göstermeyen, ne zaman ne yapacağı belli olmayan bir toplumun yönetimini ancak diktatörler becerebilir.

“Tepki” aracı ne denli yararlı ise, onun “doğru tepki” olması da o denli gerekli bir ön koşuldur ve ancak o takdirde, yönetene de yönetilene de faydası dokunur. Aksi halde, yanlış gösteren bir ölçü aleti gibi, alet sahibini yanıltıp kaza belaya yol açabilir.



Bu nedenle, şu noktaların serinkanlılıkla tespit edilip, tepki gösterilecekse ona göre şekillendirmek gerekir:

(1) Geçim sıkıntısı (hayat pahalılığı da denebilir) ve enflasyon (hayatın pahalılaşma hızı) birbirinden farklı şeyler olup, birbirinin yerine kullanılmaması gerekir. Zaman zaman, bu konularda yanlış yapmaması gerekenler bile “enflasyon yani hayat pahalılığı” gibi inciler saçmaktadırlar.

Hayat pahalılığı, geliri giderini karşılayamayanlar için “var” iken, enflasyon, ancak ondan korunmayanlar için “var”dır.

Asgari ücret ile 4 çocuk bakmak zorunda olan bir kişi için geçim sıkıntısı, had derecede vardır.

Ama eğer bu kişinin ücretine daima enflasyon oranında zam yapılırsa, bu kişi için enflasyon “yok”tur. Nitekim, kamu çalışanlarının çoğunun durumu budur. Görülüyor ki, geçim sıkıntısı ve enflasyon ayrı şeylerdir.

(2) Toplam ücret, ücret düzeyi ve ücret dağılımı üç farklı şeydir.

Kamu çalışanlarının (işçi, memur, sözleşmeli vb.) ücret düzeyi, yaşamak istedikleri yaşam düzeyine göre düşüktür. Ama yaptıkları işin miktar ve kalitesine göre ise çoktur.

Ücret dağılımı ise bozuktur. Ancak bir kişilik iş bulunan iki kişilik bir iş yerinde toplam olarak 1 kişilik ücret ödeyor ve o işi de yalnız 1 kişi yapıp diğeri boş oturuyorsa:

- toplam ücret doğrudur,
- ücret düzeyi düşüktür,
- ücret dağılımı bozuktur.

Boş duran ikinci kişiye, birincinin yarı işi yaptırılırsa bu defa:

- toplam ücret doğrudur,
- ücret düzeyi düşüktür,
- ücret dağılımı doğrudur.

Bu kişilerden biri işten çıkarılırsa:

- toplam ücret doğrudur,
- ücret düzeyi doğrudur,
- ücret dağılımı doğrudur.

Aksine iş yerine üçüncü bir kişi alınır, iş 3 kişiye bölünür ve toplam ücret artırılırsa bu defa:

- toplam ücret fazladır,
- ücret düzeyi düşüktür,
- ücret dağılımı doğrudur.

Bu kombinezonların sayısı artırılabilir. Ama görülüyor ki, her defasında tepki gösterilmesi gereken olgu farklı olmaktadır.

Ülkemizde ise durum şudur:

- Toplam ücret çok, çok çok fazladır (bütçenin % 60'ı)
- Ücret düzeyi düşüktür.
- Ücret dağılımı bozuktur.

Toplam ücretin fazla olmasına karşın ücret düzeyinin düşük olmasının nedeni, kalabalık kamu kadrolarıdır. Onun da



nedeni, idarelerin en kolay iş yaratma yolu olarak, kamuya ilave personel alması, iş yaratmayı bir teknoloji olarak görmemeleridir. Ücret dağılımının bozuk olması ise, belli bir yöntemle çalışan ve çalışmayanı ayırmak yerine rasgele zamlarla yapının çarpıtılmasındandır.

(3) “Yüzdeleri toplamak” bir ulusal ‘aritmetik yetmezlik’ hastalığıdır. Bir ücrete peşpeşe 2 defa %50 zam yapılırsa, ücret %100 artmaz, %125 artar.

Benzer şekilde, her üç ayda bir %12 zam yapılırsa, yıllık zam %48 olmaz, %57 olur.

Tepkiler doğru noktalara yöneldiğinde, bu çarpıklıkları düzeltici etkisi olur, aksi halde bir kör dövüşü doğar. Kör dövüşlerinin ise galibi olmaz, herkes biraz dayak yer.

(1996)

## NETWORKING

Türkçe’ye tam çevirmek yerine anlamını yansıtmaya çalışmanın daha doğru olacağı bir deyim, “networking” dir. “Şeyler arasında bir ilişkiler ağı oluşturmak”, ya da kısaca “ağ oluşturma” denebilecek bu deyim, çağımızın belki de en çok kullanılmakta olan ve giderek de daha çok kullanılacak olan kavramlarından birisidir.

Bu, ülkemiz gibi devletin aşırı ölçüde büyüdüğü (irileşme) hallerde özellikle yararlı olabilecek bir kavramdır. Networking yalnız devlet idaresinde değil, sanayide de kullanıma girmiştir.

Küçülürken büyümek, ilk anda imkânsızlığı çağırıştırıyor. Ama bu networking ile mümkündür. İster kamu ister özel kurumlar olsun, giderek daha geniş ürün yelpazelerine yönelmekte, daha geniş pazarlara yayılmakta, daha geniş bilgi kaynaklarına erişebilmektedir.

Ama bunları yapabilmenin yolu büyümekten değil, aksine, küçülmekten geçmektedir. Çünkü, kurumların bizzat yaptıkları herşey o alanda bir daralma yaratmaktadır. Geniş

alanlara yayılabilmenin çaresi bizzat yapmamak, yapanlardan sağlamaktır.

Aynen, bir otomobil sahibi olan kişinin yalnız o arabaya mahkûm olması, araç kiralama yolunu seçenin ise her an değişebilecek gereksinimlerine en uygun aracı kiralayabilme şansının olması gibi.

Yurdumuzda geleneksel anlayış, “elimin altında olsun da, ne olursa olsun” dur. Yurtdışındaki bilim adamlarımızı oralarda tutup bir network kurarak onlardan yararlanmak yerine Türkiye’ye getirmeye çalışmak, dışarıdan hizmet satın almak yerine herkesin bilgisayar merkezi kurması, fırınlar arasında rekabeti sağlamak yerine Halk Ekmek denen garabetleri kurmak, hep aynı geleneksel anlayışın ürünleridir.

Bu kavrama dikkat edilmelidir. Devleti küçültmek isteyen politikacının, sınırlı sayıda personelle geniş hizmet yapmak isteyen belediye başkanının ve rekabet gücünü artırmak isteyen sanayicinin kullanacağı araç, networking’dir.

Ellişer kişilik bakanlık ve genel müdürlükler, her biri dar bir konuda hizmet veren kendi işini kurmuş girişimcilerden hizmet alan küçük dev şirketler, uzak değildir.

Geleceğin Dünyası, her biri ayrı bir amaca hizmet eden, ama aralarındaki ilişkiler de sağlamış, binlerce network ten oluşacaktır.

Devlet ancak böyle küçülebilir, sanayi kuruluşlarımızın rekabet güçleri ancak böyle artırılabilir.

(1993)

## **ORMAN YANGINLARI “NİÇİN “SÖNDÜRÜLEMİYOR?”**

Yaz gelince orman yangınlarının da artması, kimsenin itiraz etmediği köklü bir geleneğimiz olmuştur. Bu uysal tutumun arkasında biraz gerekçelerin akla yakınlığı, biraz da bilgi eksiği vardır.

Başka ülkelerdeki orman yangınlarının sayısı, görelî olarak sıklığı ve bu gibi bilgilere sahip olmayan kamuoyu, olsa olsa, yangın görünce küreği kapıp üzerine gider, başka bir katkısı olmaz.

Hele bunun üzerine sabotaj kaynaklı yangınlar da binince, kimse soru sormayı aklına getirmez.

Kamuoyu, medya ve yöneticiler, konunun çözüm kısmıyla, hem de son aşamasıyla —yani çıkan bir yangının “nasıl” daha çabuk söndürülebileceği ile— meşguldür.

Yangınların “niçin” çıktığı üzerinde ise durulmuyor; ve biliniyor ki çoğu, kasten (terör amaçlı) çıkarılmaktadır.

Ama sorulması gereken, bu iki soru da değildir. Çoğu orman yangınları ya yanacak yer bittiği, ya da yağmur yağdığı için sönüyor. O halde doğru soru, yangınların “niçin” söndürülemediği, daha doğru bir ifadeyle, niçin başlangıçta söndürülemeyip kontrolden çıktığıdır.

Herhangi bir nedenle kontrolden çıkıp büyüyen bir orman yangınının kolay kolay söndürülemediği, hele rüzgâr gibi yardım edici bir faktör altında işin daha da güçleştiğini hemen herkes bilmektedir.

O halde geriye, çıkan/çıkarılan yangınların olabildiğince çabuk haber alınıp, etkili ilk müdahalenin yapılması şansı kalmaktadır.

İşte bu nedenle, “çabukluk”, “haber alma”, “organize olma”, “harekete geçme”, “ne yapılacağını iyi bilme” gibi faktörler büyük önem taşımakta ve yukarıda sorulan soru, bu önemli öğelerin niçin yerine gelmediğini sormaktadır.



Bu soru parçaları, her biri ayrı incelemeye değer konulardır. Ama, hepsini birden kavrayacak bazı cevaplar da vardır. Şöyle ki;

(a) Toplumumuz kurallara boğulmuş ama kuralsız yaşayan bir toplumdur. Çağdaş bir toplum dokusunu oluşturan binlerce önemsiz görünüşlü kural —ki bunlar yasal ya da geleneksel kökenli olabilir-, bizler için yoktur. Halbuki, özgürlükleri daha iyiye, doğruya ve güzele varmak için kullananlarla, özgürlükleri yok etmek için kullananları ayırt edebilecek araçlar, kural kirliliği içinde kaynayıp giden ayrıntılardır.

“Farkları fark edebilme” denebilecek bu toplumsal becerinin kaynağı ise, çeşitli sanat dallarıdır. Sanatın bu önemli işlevini pas geçmiş olan toplumumuz, iri elleriyle alet kullanmadan beyin ameliyatı yapmaya çalışan cerrah gibidir.

(b) Her türlü sabotaj için en uygun ortam, nelerin yapılamayacağı konusunda halkın değişik anlayışlara sahip olmasıdır.

Kullandığımız kavramların içlerinin boş ve herkesçe isteğe göre doldurulabilir oluşu, birine göre sabotaj hazırlığı sayılabilecek bir eylemin, diğerine göre özgürlük sayılmasına yol açmıştır.

(c) Ormanlarımızın sahibi devlettir. Ortak mülkiyet halinde gerçek bir sahibin bulunmadığı da herkesçe bilinen bir gerçektir. Yani ormanlar sahipsizdir. Nitekim orman yangınlarında, ister kaza ister sabotaj olsun, yanan ormanların hiçbir zaman özel ormanlar olmayışı bir rastlantı değildir.

(d) Vatandaş, üzerinde yaşadığı toprakları, “burası benimdir” biçiminde yürekten sahiplenmiş değildir. Tüm yapılar, eşer mobilyaları, insan davranışları, “gerekirse buraları da bırakır gideriz” mesajı yayınlamaktadır.

Bu tutum, kamu görevlilerine de yansımıştır. Kendilerine iletilen bir bilgiyi ciddiyetle değerlendirip harekete geçen kamu görevlisi yüzdesi düşüktür. Ayrıca, maaş düşüklüğünü görevini kötü yaparak telafi etmenin “hak” olduğuna inanan kamu görevlisi de çoğunluktur.

(e) Mahalle yönetimleri —muhtarlıklar-, yörelerinde kimlerin oturduğunu, ne iş yaptıklarını, kimlerin yöreye girip çıktığını bilmemektedirler. Toplumumuzun “sistemli kaydetme”, “kaydedilen bilgileri güncelleme” ve “kaydedilip güncellenen bilgilerden sonuç çıkarma” kültürü çok zayıftır. Vatandaşın, oturduğu yeri eğreti görmesi ve bu kaydetme kültürü yetmezliği birleşince, “yol geçen hanı” biçiminde yaşam yerleri doğmaktadır.

(f) Yeter sayı ve niteliklerde kamu yöneticilerine sahip değiliz. Bir “orman bölge müdürü”nün yangın söndürürken ölmesi, Orman Bakanı’nun vatandaşlarla birlikte yanan ağaçlara koşturması, kamu yöneticilerimizin hâlâ 1900’lü yıllarda kaldıklarını gösteriyor.

Bu basit yaklaşımdan dahi görülmektedir ki, orman yangınları olarak kendini gösteren sorun, aslında, başka sorunların kendi aralarında yaptıkları özel bir bileşimden ibarettir.

Bu şaşırtıcı sonuca varmak için tek yapılan, doğru bir soru sormaktan ibarettir. Evet, toplumumuza yapılabilecek en büyük hizmet, onun doğru sorular sormaya başlamasına yardımcı olmaktır.

(1994)

## **TÜM KAMU GÖREVLİLERİ İSİMLİK TAKSİN!**

Kamu hizmetleri bir şehrin altyapısı gibidir. İyi çalıştığı sürece farkına varılmaz, çalışmadığı zaman varlığı hatırlanır.

Hiç kimse, “Oh, çok şükür kanalizasyonumuz iyi çalışıyor!” demez, ama sokağı lağım suları bastığında bunun önemi anlaşılır...

Ülkemizde kamu hizmetleri aynen böyledir. Kamu hizmetlerinin nitelik ve nicelik açılarından yetersiz oluşunun çok sayıda nedeninin başlarında, kamu kadrolarının kalabalık oluşu ve şikâyet sistemlerinin bulunmayışı gelir.

Ayrıca, “Sistem Kurma Becerimizin Yetersizliği”, “İnsan Dokumuzun Nitelik Yetmezliği” gibi Kaynak Nedenler de vardır ama ilk ikisi, sonucun %80’ini belirler.

Kalabalık kamu kadroları düşük ücretleri, düşük ücretler de düşük nitelikleri çağırır. Düşük nitelikli kamu görevlisi ise doğal olarak yetersiz nitelik ve nicelikte hizmet üretir.

İkincisi ise şikâyet sistemlerinin yokluğudur. İstisnalar bir yana bırakılırsa, çoğu kamu görevlisi, yetersiz bir hizmet verdiğinde kimsenin onu şikâyet edemeyeceğini (etse de bir şey olmayacağını) bilir.

Ülkemizde iş güvencesi, iyi hizmet vermeyen bir kişinin işini kaybetmeme güvencesi demektir ve bu haliyle de dünyanın en güvenceli (!) ülkesi Türkiye’dir.

Bir basit önlemlerle, bu gidişi biraz olsun değiştirmek mümkündür. Bu da vatandaşla yüz yüze tüm kamu görevi yapanların, göğüslerinde isimlerinin yazılı olacağı birer isimlik taşımaları mecburiyetidir. (THY ile uçanlar bilir. Hosteslerin davranışları, isimlik taşımaya başladıktan sonra önemli ölçüde düzelmiştir.)

Bunun için Anayasa değişikliğine, yeni yasa yapımına gerek yoktur. Belki üç beş lira masraf olur ama onun da kaynağı hazırır.

Kamu kuruluşları, çeşitli vesilelerle bastırıp yolladıkları davetiyeleri biraz daha az tantanalı yaparlarsa sağlanacak tasarruf 60 milyon insanımıza isimlik yaptırabilir. (İnanmayanlar, Kırıkkale Rafinerisi ek tesis açılışı için bastırılan tanesi 30,000 liralık davetiyelere ve benzerlerine baksınlar!)

(1997)



## KALABALIK KAMU KADROLARI NASIL AVANTAJA ÇEVİRİLEBİLİR?

KİT'lerin özelleştirilmeleri karşısındaki önemli bir engel, yalnız Türkiye'de değil başka ülkelerde de, bu kuruluşlardaki kalabalık kadrolardır.

İşsizlik sorununu gerekli enstrümanları geliştirerek değil de kamu kuruluşlarına adam alarak çözmeyi yeğleyen gelmiş-geçmiş idarelerin yarattığı bu sorun aşılmaksızın, bugün KİT'ler ancak bir yolla özelleştirilebilir: O da, mevcut kalabalık kadroların bir biçimde işten çıkarılmaları ve az sayıda fakat yüksek nitelikli elemanların istihdam edilmesidir.

Diğer yandan, teknoloji dolayısıyla açık tutulması yararlı olmayan KİT'lerin ise kapatılmasıdır.

Gerektiğinde işe alıp gerektiğinde çıkararak (easy hire-easy fire), ekonomik konjoktüre uyum göstermek, ABD'deki sistemin esasıdır. Bu sistem, bugünkü halimizle Türkiye'de uygulanamaz. Aynen, Nasrettin Hoca'nın "Adamı belindeki iple çekerek kurtarmıştım, ama damda mıydı yoksa kuyuda mıydı bilmem?" öğretisindeki nedenle uygulanamaz.

ABD’de, işten çıkarılan kişinin, geçimini —hem de aynı, hatta daha yüksek standartta— sürdürmesi için alternatif yollar mevcutken, Türkiye’de bu yollar mevcut değildir. ABD’de, işten çıkarılan bir kişinin, eğer bir başka iş bulma şansı yoksa, en önemli güvencesi kendi işini kurmak için uygun bir ortam içinde bulunmasıdır.

Buradan kolayca görülebileceği gibi, KİT’lerin özelleştirilebilmesi (ve daha birçok sorun), kalabalık kadroların, açlığa mahkûm edilmeden işten çıkarılabilmelerine bağlıdır. Bu ise ancak 2 yolla yapılabilir:

(1) İşten çıkarılacak insanlara, yeni beceriler kazandırılarak yeni işler bulmalarına yardımcı olarak. (LİMME veya İstihdam Garantili (!) vs gibi zorlama yollarla değil, işgücü açığı bulunan alanlarda, özel girişimcilerin beceri kursları düzenlemelerine TEKRAR izin vererek)

(2) Kendi işini kurmak isteyenlere gerekli destekleri sağlayarak.

(TBM’de bekleyen Girişim Destekleme Şirketleri kanun teklifi bu amaçla yapılmıştır)

Birçok sorunun kaynağı durumunda olan Kalabalık Kamu Kadroları ve işsizlik sorunları, ancak bu araçlar devreye sokularak çözülebilir.

(1995)

## **BAL TUTAN PARMAK YALAR!**

Yarım sayfalık bir gazete haberi:

*Van’ın Edremit ilçesinde geçirdiği bir trafik kazasında yaralanan hemşire Hilal Akkaya, kaldırıldığı Van Yüzüncüyıl Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma Hastanesi’nde acil serviste 8 saat bekletildikten sonra öldü. Hastane önünde toplanan meslektaşları ölümünde ihmal olup olmadığını araştıracağız, varsa görevli doktorlardan hesap soracağız” dedi...*

“Merd-i kıpti şecaat arz ederken sirkatin söyler” deyimi, süzüle süzüle gelmiş bir atasözümüzdür. Yeni Türkçeye



çevrilince “Mert çingene, övünürken suçunu açığa vurur” denebilir



Her gün birçok vatandaşımız benzer ilgisizlikten dolayı aynı akıbete uğrarken, bu durumu özel varsayıp yarım sayfa haber yapan gazete de dahil olmak üzere, başhekim, tabip odası başkanı, protesto eden hemşireler ve belki daha yüzlerce kişi aslında şunu söylüyor:

*Her kamu görevlisi, elindeki imkânları önce kendi, sonra yakınları ve en sonra da —eğer kullanılabilir bir imkân kaldıysa— vatandaşlar için kullanır. Meslektaşlık yakınlık demek olduğuna göre tüm hastane personeli imkânlarını Hilal hemşire için kullanmalıydı. (Çünkü bu yarın başka bir sağlık personelinin başına da gelebilir).*

Bu olgunun yalnız sağlık personeli için söz konusu olmadığına, örneğin elindeki imkânları seçim bölgesi için kullanan Bakanlarımızın da pek az kimse tarafından ayıplandığına dikkat edilmelidir.

Maliyede çalışan vergisini kolay yatırır ama hastanede geriye düşer; hastane personeli ise maliyede geriye düşer. Daha da genelleştirilerek, her kamu görevlisinin, elindeki imkânları kendisi ve yakınları için kullanıp, başkalarının

ellerindeki imkânlar açısından daha ön sıralara geçme mücadelesi verdiği, bunun için de ülkemizde kimin kimi tanıdığıнын büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bütün mesele, *vatandaşlıktan yakınlığa* terfi edebilmektir.

Değer sistemimiz açısından son derece kabul görmüş olan bu ayıp, ne yasa, ne yatırımla önlenebilir. Önce farkına varmak, sonra da *“ben yakınlarıma imkân dağıtmak için bu görevde değilim”* diyebilenlerin, kendi aralarında örgütlenerek bir *“seçkin tavır ağı”* oluşturabilmeleri tek çıkar yoldur.

(1996)

## GELİŞMENİN NERESİNDEYİZ?

Toplumları, gelişme evreleri skalasında tarım, sanayi ya da bilgi toplumu olarak bir yerlere yerleştirmek âdet olmuştur. Gelişimini bu ölçüğe göre sürdürmüş toplumlar için bu yerleştirme yanlış da değildir.

Ama, bu yaklaşımın bir tehlikesi vardır; o da, tüm toplumların mutlaka bu gelişim sırasını izleyeceği, yani bir evrede bulunanın *“bir süre sonra”* bir sonraki evreye geçeceği gibi tamamiyle yanlış bir yargıya yol açmasıdır. Ben bunu bir çeşit afyon olarak görüyorum. İnsanlar bu yargının rehavetiyle, günün birinde bir üst medeniyet düzeyine geçeceklerine, dolayısıyla da o an için fazladan birşeyler yapmalarına gerek olmadığına hükmediyorlar.

Gerçekte ise tarım, sanayi, bilgi ve bilgi ötesi toplum çizgileri, birinin bitiminden diğerinin başladığı ardışık süreçler değil, aralarında belirli bir mesafeyle uzanan paralel çizgiler gibidirler. Toplum, bir gelişim çizgisinden diğerine sıçrayabilmek için, bazı özelliklere sahip olmadığı ve de özel bir çaba göstermediği sürece, üzerinde bulunduğu çizgide uzun süre kalabilir. Ama dikkat edilirse, paralel çizgi benzetmesine rağmen, *“sonsuz kadar”* değil, yalnızca *“uzun bir süre”* ..

Tarım, sanayi, bilgi toplumu gibi çizgileri daha doğru betimlemek gerekirse, her biri sonlu uzunlukta, birbirine pa-

ralel, birinin bitimine yakın bir yerlerden diğersinin başladığı çizgiler benzetmesi yapılabilir. Bunlar, toplumların izleyebileceği ana yörüngelerdir. Bir de, bu çizgilerin dışına düşmüş, boşlukta oraya buraya savrulan, ana çizgilerdekilerin arzularına göre rolleri oynamak zorunda olan "topluluk"lar mevcuttur.

Bu benzetmeyle, örneğin bir tarım toplumunun sonsuza kadar öylece kalamayacağını, ya sanayi toplumu çizgisine geçeceğini ya da kendi çizgisini tamamlayıp bütünlüğü dağılarak, bir "toplum" olmaktan "topluluk" olmaya dönüşen, başka çizgilerin onlara çizeceği yörüngelere oturacağı olgusu daha kolayca anlaşılabilir. Bu süreçlerin süreleri yüzyıllarla ölçülebildiği için, ömrü on-yıllarla ölçülen insanoğlu, üzerinde bulunduğu çizgiyi sonsuza kadar uzanacakmış sanabilmektedir.

Toplumumuzun bu yaklaşım içinde nereye oturduğunu irdelemeden önce, toplumların, birlikte sarılıp bir yumak haline gelmiş çeşitli renkteki yün iplikleri gibi olduğu benzetmesini de yapmalıyım. Her renk iplik bir gelişmişlik düzeyini temsil etmektedir. Yani bir iplik tarım toplumunu, bir diğeri sanayi toplumunu, hatta bir iplik de bilgi toplumunu!

Bu metaforu biraz daha gerçeğe yaklaştırmak için bu yün ipliklerin sentetik olduğunu ve bazı yerlerinin sıcaklık altında birbirine geçtiğini varsayalım. Bu durumda, örneğin sanayi toplumunu temsil eden bir renk iplik, bazı noktalarında tarım toplumu, bazı yerlerinde ise bilgi toplumu renkleri gösterebilir. Bu durumda, dışarıdan bakan ve toplumların bu kompozisyonlarını bilmeyen ve onların tek renk ipliklerden yapılmış olduğunu varsayan bir gözlemci şaşkınlığa düşer ve o toplumun bu garip durumunu açıklayamaz.

Belki en başta yapılması gereken bir tanımlama, bu aşamada hatırlanmalıdır. Bu da tarım, sanayi, bilgi toplumu gibi kavramlardan ne anlaşılacak gerektiğinin tanımlanmasıdır. Tarım toplumu yalnızca, geçimini topraktan sağlayan toplum değildir. Tarım toplumunun karakteristik

özellikleri, ileri düzeyde bir iş bölümünün bulunmayışı, rekabet gücünün düşük oluşu, yaratıcılık düzeyinin çok düşük oluşu, daha da önemlisi “kolektif toplum aklı”nın oldukça düşük düzeyli olmasıdır.

Sanayi toplumunu ise, ileri düzeyli iş bölümü, yüksek rekabet gücü ve yüksek düzeyli kolektif toplum aklı olarak tanımlanabilir. Sanayi toplumunun önemli karakteristiklerinden birisi de yaratıcılıktır.

Bilgi toplumunu ise, “sorunlarını bilginin alternatifleriyle değil bilgiyle çözen ve bunu yaparken de yoğun ve yüksek nitelikli bilgi tüketen toplum” olarak tanımlıyorum. Sorunların bilgi yerine onun alternatifleriyle çözümü ilk anda garip görünebilir. Sorunu bir kader gibi kabullenip onunla birlikte yaşamaya razı olmak, sorunun etrafından dolaşmak —yasa ve/veya ahlak kurallarını çiğneyerek-, sorunu bir başkasının sorunu olarak ilan etmek, sorunu yok varsaymak, bir kurtarıcı beklemek, başka koşullar altında geçerli, fakat bu durumda yarar sağlayamayacak hatta zarar üretecek bir çözüm kalıbına sarılmak gibi onlarca yöntem, bilginin alternatifleridir ve de bilgiyle sorun çözmeye oranla —hiç olmazsa kısa dönem için— daha az zahmetlidir.

Genel kabul görmüş bu yöntemlerin dışında çok küçük bir oranda ise “soruna yol açan nedenlerin araştırılıp giderilmeye çalışılması” şeklinde ifade edilebilecek olan, bilgiye dayalı yöntem kullanılmaktadır.

Hemen görülebileceği gibi, sorunları bilgi ile çözmeyi engelleyen bu alternatiflerin kaynak(lar)ının hepsi aynı değildir. Örneğin, sorunu kabullenip birlikte yaşamaya çalışmak alternatifinin nedenlerinden özgüven eksikliği ve insanlarımızın ihtiyaç kümeleri’nin darlığı ise, bunlar örneğin kural çiğneme alternatifinin nedenleri ile aynı değildir.

Bu yaklaşımın ışığı altında toplumumuza bakıldığında görünen, yumağın egemen renginin tarım toplumu olduğu, arada bazı yerlerin sanayi, çok küçük bir yerin de bilgi toplumu renklerini taşıdığıdır.

Zaman zaman, ihracatımız içindeki sanayi ürünlerinin payına bakarak toplumumuzun bir sanayi toplumu olduğu, biraz zorlanırsak bilgi toplumu oluvereceğimize ilişkin görüşler ileri sürülür. Örneğin, pamuğu tarım ürünü, pamuk ipliğini sanayi ürünü saydığınız zaman bir anda kendinizi sanayi toplumu olmuş sayarsınız. Toplumun moralini yükseltmek için iyi bir yöntemdir, ama gerçekleri görmeye engel olacak kadar ileriye götürülmemek koşuluyla!

Dünyadaki iş bölümünü yönetenler gelişmiş toplumlardır. Bu gayet doğaldır da. Biz pamuk ihraç eden bir tarım toplumuyken, bu toplumlar pamuk ipliği üretim teknolojisine sahiptirler ve biz sattığımız pamuğun getirisiyle, küçük bir miktar pamuk ipliği satın alabiliyorduk. Pamuk ipliği teknolojisine sahip olan toplumlar daha sonra daha ileri teknolojiler geliştirince birilerinin de pamuk ipliğini yapmaya devam etmesi gerekti ve bu rol, evvelce pamuk satan ülkelere verildi. Kontrolü tamamen dışımızda olan, bizim hiç bir katkımızın olmadığı bu süreçle biz, kendimizi sanayi toplumu olmuş sayabilir miyiz? Türkiye'nin dikkat etmesi gereken, tarım toplumunun sınırlı olan ömrünü tamamlamasından önce, sanayi toplumunun temel nitelikleri olan özelliklerin süratle kazanılması, buna paralel olarak da sanayi toplumu sürecini kısaltıp bilgi toplumunun özelliklerini kazanmaya çalışmaktır.

Özet olarak, tarım, sanayi ve bilgi toplumları, bireyler ve onlardan oluşan topluluklardan bağımsız, onların dışında ve de onlara rağmen oluşan süreçler değil, tam aksine o toplumların durumlarının birer adıdır. Yani, taşta toprağa, fabrikaya baraja yatırım yapılarak değil, toplumumuzu oluşturan bireylerin "nitelik dokusu" nu yükselterek bir çizgiden diğerine sıçrayabiliriz. Bu basit ama önemli gerçek, 75 yıllık kalkınma serüvenimizin çoğu döneminin göz ardı edilmiş acı gerçeğidir ve bugün dahi hâlâ fiziki çevreyi geliştirerek çizgi değiştirebileceğimiz sanılmaktadır.

Bu gerçeği gördüğümüz anda Türkiye'de önemli bir değişim başlamış sayılmalıdır.

## GÖÇ VE ŞEHİRLEŞME

Şehirleşme, çağdaş yaşamın ne kadar doğal bir yanı ve hatta gelişmenin göstergelerinden biri ise, göç de o denli olumsuz bir kavramdır.

Birisinde, kırsal kesimde artan verimlilik sonunda doğan artı değer kırsal kesim nüfusuna yeni yaşam biçimleri sunarken, diğerinde, bulunduğu yerde barınamayacak hale gelen insanlar oralardan kopmaktadırlar.

Şehirleşmenin temelinde artan verimlilik varken, göçün temelinde gelir azalması ve buna bağlı çaresizlik bulunmaktadır.

Göçe yol açan ve onu destekleyen nedenler karmaşık bir yapı oluştururlar. İşsizlik ve/veya gelir yetersizliği göçü harekete geçiren kuvvetler ise; kırsal kesimdeki kamu hizmetlerinin yetersizliği ya da şehirlerde kuralların kolayca çiğnenebilmesi ve bunun da kolayca gelire dönüşebilmesi, göçü destekleyen unsurlardır.



Varlığı gerçeğe değil de kafalarda oluşmuş 'mith'lere dayalı her değerde olduğu gibi, Devlet kavramı da günümüzde geleneksel anlamını kaybetmiş; artık güç, dürüstlük ve saygınlık yerine güçsüzlüğü, fırsatçılığı ve saygısızlığı simgeler

hale gelmiştir. Devlet artık bilek gücü ya da rüşvetle kenara itilmek istenen bir fazlalık haline dönüşmüştür.

Artık hemen herkes, Devletin kurallarının yalnızca ona uyanlar için var olduğunu, ona uymak istemeyenler için yaptırımların kolayca altedilebildiğini öğrenmiştir. Hatta artık Devlet, potansiyel bir fırsat hazinesidir. Devletin taraf olduğu her işte, zor ya da rüşvet kullanılarak bir çıkar sağlamak mümkün görülmektedir. Bu, çeşitli yokluklarla karşı karşıya bulunan kırsal nüfus için büyük bir özendirici etki yaratmaktadır. “Taşı toprağı altın şehir” kavramı en çok günümüzde geçerlidir.

Devletin koyduğu kuralların çiğnenmesi halinde öngörülen cezalar, büyük bir kesimin günlük yaşantısına çok da aykırı görünmemektedir.

Parası olmayana verilecek para cezası nasıl bir yaptırım gücüne sahip değilse, diğer cezalar da ancak “kaybedecek çok şeyi bulunan” kişiler üzerinde caydırıcı olabilmektedir.

Kan davası nedeniyle sürekli ölüm korkusu içinde yaşayan bir insan için nasıl ki özgürlük anlamını kaybetmişse, son derece gayri sıhhi şartlar altındaki bir konutta yaşayan kişi için de, evinden ayrı kalmaya yol açabilecek cezalar o denli anlamsızdır.

Bir toplumu bir arada ve düzenli yaşamaya özendiren “çıkart”lar zayıfladıkça, o toplumu kurallar aracılığı ile yönetmek de o kadar güçleşmektedir.

Günümüzde toplumumuzu saran kural çiğneme histerisi, işte böyle bir süreç sonunda ortaya çıkmıştır.

Dolayısıyla göç değil kuralsız yaşamak üzere göç, daha büyük önem taşımaktadır.

Bu saptamanın, göç olgusunun doğru yönetimi açısından önemi açıktır. “KontROLSÜZ göç yerine kontrollü şehirleşme” politikaları bu gerçeğe oturtulmalıdır.

Bir kısım devlet adamımızın “yerinizde rahat değilseniz batıya göçün” nasihatının doğru bir felsefeye oturmadığı, bu kısa akıl yürütmeden görülmektedir.

Bu çerçeveye oturtulacak bir politika, bir yandan yerinde yaşamı destekleyip özendirirken, bir yandan da buna paralel olarak yukarıda sözü edilen “şehirlerdeki kuralsızlığın çekiciliği” ni yok etme araçlarını kullanmalıdır.

(1995)

## **HOŞGÖRÜLÜ OLALIM... AMA OLAMAYIZ Kİ!**

Büyüklerimizin en sık nasihat ettikleri konuların istatistiğini tutan birisi var mıdır bilmem, ama o listenin başlarında yer alacağından hiç şüphe edilmemesi gerekeni, “hoşgörülü olun”dur.

İster kişisel ister toplumsal ölçekte olsun, ilişkiler dokusunu “hoşgörü” kadar olumlu etkileyen bir başka sihirli kavram herhalde yoktur. Hepimizi tek tek ya da toplu olarak rahatsız eden irili ufaklı davranışların üzerine bu “hoşgörü” örtüsünü örttüğümüzde yaşam daha kolay, daha anlamlı olmaz mı? Tabii ki olur. Pekiyi, o halde niçin birbirimize karşı hoşgörülü olmada niçin bu denli cimriyiz?

Bu soruya cevap vermeden önce hoşgörü’nün ne olduğu konusunda bir ‘tanım birliği’nin varlığından emin olmak gerekirdi. Ama, çeşitli kavramlar üzerinde bir toplumsal uzlaşma bulunmayışı, Kaynak Sorunlarımızdan birisi, belki de en önemlisidir. Bu nedenle hoşgörüyü, “kendi doğrularımızın dışındaki tutum ve davranışların da makul olabileceğini kabul etmek” şeklinde —fazla zorlamadan— tanımlıyorum.

İşte, sorun da burada başlamaktadır: Anaokulundan üniversiteye kadar eğitimimizde, sürekli olarak Evet-Hayır Mantığı ile yetiştirilen, buna paralel olarak da yaşamın her saniyesinde “doğrular” ve “yanlışlar” arasında kesin tercihini yapmaya zorlanan insanlar acaba, nasıl olup da bir “yanlış”ı “doğru gibi” kabul edeceklerdir? Bu, karşı görüşlerin makul olabileceğini kabul etmek biçiminde değil, olsa olsa “görmezlikten gelme” şeklinde olabilir ki, o çok farklı bir kavramdır.



Kulakları sağır olduğu için komşuda çalınan metal müziğini duymayan kişinin “hoşgörüsü”nden söz edilemeyeceği gibi, ayağına basan kişinin profesyonel bir boksör olduğunu anlayan bir kişinin aldırmaazlığı da, AIDS’i bir yaratık sanıp da sokak kadınına yalnız gördüğü için yanaşmakta beis görmeyen cahil adamın tutumu da, yine “hoşgörü” değildir. Hoşgörü bilinçli bir tutumdur. Doğru’nun tek olmayabileceğini, tek olduğu hallerde bile ortak yaşamın ancak uzlaşmayla mümkün olabileceğini ve bu nedenle de “ortak doğrular”ın “bireysel doğrular”dan daha öncelikli sayılmak gerektiğini anlamış kişilerin tutumuna “hoşgörü” denebilir. Ve bu tür bir anlayışa dayalı “hoşgörü”, tahammül ederek değil, severek, isteyerek benimsenen bir tutumdur.

Sık sık duyduğumuz, “karşı fikirlere de tahammül etmeliyiz” sözleri dahi, hoşgörünün dayanması gereken anlayışı değil, her an patlamaya hazır bir tepkiyi anlatmaktadır. Hoşgörü, tahammül değildir.

Evet-Hayır Mantık Sistemi’nin bizleri getirdiği nokta, her kesimin birbirine dış bileceği, birbirini yok etmek için fırsat kolladığı noktadır.

Siyasette geldiğimiz tıkanma noktasının önemli nedenlerinden biri de, hoşgörü’nün temelini oluşturan mantık sistemini reddeden eğitim sistemimizdir. Her devirde eğitim sisteminin kontrolünü eline geçiren değişik anlayışların kendilerine göre tanımladığı “iyi vatandaş”ı yetiştirmeye yönelik eğitim karmaşası, sonunda kendi anlayışının dışındaki görüşleri yanlış sayan, onlara biraz tahammül gösterdikten sonra patlayan bir toplum yaratmıştır.

Sürekli olarak hoşgörülü olmayı nasihat etmek yerine, niçin hoşgörülü olamadığımızı sorgulayan bir anlayışa ihtiyacımız var.

Artık kendi anlayışlarımıza göre iyi vatandaş yetiştirmeye çalışmaktan vazgeçip, doğru soruları sormaya çalışan insanlar yetiştirmeye çabalamalıyız. 2000’li yılların Tür-

kiye'sini ancak doğru sorular sormasını bilenler kura-  
bileceklerdir.

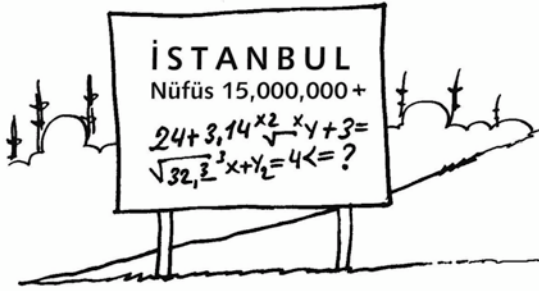
(1994)

## İSTANBUL'UN NÜFUSU ACABA NE OLUR?

İstanbul nüfusunun 200.000 civarında olduğu yıllarda, bü-  
yüklerimiz, gün gelip şehrin nüfusunun milyona  
erişebileceğini, o zaman da insanların kıyamet gününe ben-  
zer bir kargaşa içinde kalacağını tahmin ederler, bu gibi teh-  
likeli olasılıklara karşı da genellikle, rasgele kişilerin kente  
girmelerine engel olmak için pasaport benzeri bir uy-  
gulamanın gerekliliğini dile getirirlerdi.

Hoş, bugün de birçok kimse bu pasaport (ya da benzeri)  
önleminin gayet etkili olacağını ve kentte yaşamın tekrar  
mümkün olabileceğini savunmaktadır. Bu iddiaların  
hangisinin ne kadar geçerli olacağını zaman içinde hep  
birlikte göreceğiz.

Sonuç ne olursa olsun, İstanbul için yapılacak her şey, alı-  
nacak her önlem, mutlaka sağlıklı bir nüfus tahminine da-  
yanmalıdır. Bu yapılamazsa kent gününbirlik yaşamaktan  
kurtulamayacağı gibi, yaşam maliyetleri de çok artacak, her  
yapılan zaman içinde ya yetersiz kalıp büyütülmek zorunda  
kalınacak, ya da aksine atıl kapasiteler kalacaktır. İşte bunun  
için sağlıklı bir nüfus tahmini kaçınılmaz bir gereklidir.



Yalanın üç türünün bulunduğu, bunların da yalan,  
kuyruklu yalan ve istatistikler olduğu söylenir. Buna göre,  
İstanbul'un nüfus tahminleri için istatistiklerin kullanıl-

masının doğru olmadığı anlaşılmaktadır. Gerçekten de, eğer istatistiklere bakılır ve bilimsel tahminleme yöntemleri kullanılırsa, 2000 yılında İstanbul'un yaklaşık 50 milyonluk bir kent olması gerekmektedir. 2000 yılında Türkiye nüfusunun 70 milyon olabileceği düşünülürse, toplam nüfusun %71'inin İstanbul'da yaşayacağı gibi bir sonuç çıkar ki, bu da olamaz gibi görünmektedir. O halde, nüfus tahmini için daha güvenilir yöntemlere ihtiyaç vardır.

Bu gibi durumlarda, istatistik ya da benzeri sayısal yöntemler yerine, kalitatif yöntemler kullanmak daha geçerlidir. Örneğin, Akıl-Yürütme yoluyla daha sağlam sonuçlara varılabilir.

İlk cevaplanması gereken soru, bir kentin nüfusunun niçin arttığıdır. O kentte yaşayanların çok çocuk sevmeleri, mutlaka belli bir cinsiyette çocuk sahibi olma iddiasında bulunmaları, devletin çocuk parası, çocukluya vergi indirim gibi nüfus artırıcı teşvikler uygulaması gibi olasılıklar düşünülebilirse de, akla pek uygun olmayan böyle ihtimaller bir yana bırakılırsa, kente göç olgusunun daha büyük etken olduğu anlaşılacaktır.

Gerçekten de özellikle büyük kentlerdeki doğurganlık, ülke geneline göre çok düşüktür.

Göç olgusu, yalnızca azalan (ve azalması da gereken) kırsal kesim nüfusunun kentlere taşınması biçiminde anlaşıldığı takdirde yapılabilecek pek bir şey yoktur. Bütün dünyada, tarımda artan verimlilik, parçalanmış tarım arazileri, yükselen gelir düzeylerinin kent yaşamına izin vermesi gibi nedenlerle, kırsaldan kentlere sürekli bir akım vardır ve doğrusu bu türlü bir akım yararlıdır da..

Bir yerden (dikkat ediniz yalnız kırsal kesimden değil, herhangi bir yerden), mecbur kalındığı için göçmek ile, yukarıda açıklanan akım nedeniyle yer değiştirmek arasında çok büyük fark vardır. Birisi sağlıklı bir gelişmenin işareti iken diğeri bir sorunun belirtisidir.

Sokaktaki insan (bazen de sokakta olmayan insan) bu iki göçü birbiriyle aynı zannedebilir. Sokaktaki insan için bunun

pek de önemi yoktur. Ama toplumu yöneten ve yönlendirenlerin bu iki farklı olguyu tam anlamaları gerekir.

İnsanları buldukları yerden bir başka yere iten işsizlik, gelir yetmezliği gibi sağlıklı olmayan itici nedenlerin yanı sıra ve onlardan çok daha güçlü olarak bir de, kentlerin çekici nedenleri mevcuttur. Çekici nedenler ise, kalabalık bir nüfusun çok çeşitli ihtiyaçlarının birer gelir ve iş imkânı demek olması, daha yoğun altyapı hizmetlerinin varlığı, ama bunlardan çok daha etkin olarak kuralsızlığın çekiciliği'dir. Tabii ki bu, kuralsız yaşamın mümkün olduğu kentler için söz konusu bir çekici etki'dir.

İstanbul ve diğer büyük kentlerimizin nüfuslarının bu denli hızlı artmasının başlıca nedeni, işte bu kuralsızlığın özendirildiği çekim'dir.

İstanbul'a çeşitli gözlüklerle bakılabilir: İstanbul bir tarih kentidir. İki kıtanın birleştiği kenttir. Yedi tepelidir, vs vs...

Ama bütün bunların dışında İstanbul'un en belirgin özelliği, kuralsız yaşamın mümkün oluşudur.

Bileği biraz kuvvetlice, başlangıçta biraz hırpalanmayı göze alabilen ve kural tanımaz insanların cenneti İstanbul'dur. Bu tür bir yaşam İstanbul'da tamamen devlet güvencesi altında olup, yerel ve merkezî idarenin tüm imkânları bu kuralsız yaşamın güvenli (!) biçimde sürmesi için kullanılmaktadır.

Şimdi, hal böyle olunca, yalnızca Türkiye'nin kırsal kesiminin değil, tüm dünyanın kural tanımaz insanların İstanbul'a gelmesini önleyecek yalnızca tek sınırlayıcı etken kalmaktadır: Mafyaların kendi aralarındaki denge!

Örneğin, sokak başlarını kiraya verme konusunda olsa olsa iki ya da üç örgüt bulunabilir. Daha fazlasını barındırmazlar. Sokak başları konusunda birbiriyle çatışan bu organizasyonlar, pastalarının küçülmesine karşı işbirliği içinde olacaklardır.

Eğer İstanbul'un kuralsızlığı yalnızca tek konuda ve mesela araba park etme konusunda bulunsaydı, bu kuralsızlığın şehre çekebileceği ipsiz sapsız insan sayısı, kentteki araç sayısının bir fonksiyonu ile sınırlı olurdu. Ama hal

böyle değildir ve akla gelebilecek hemen her konuda İstanbul kuralsız bir kenttir. Buna inanmayanlar bizzat deneyebilir ve örneğin Aksaray meydanının ortasını kazıp bir yapı inşa etmeye başlayabilirler.

Bütün bunlara ek olarak, sistemin bir de geri-besleme (feed-back) tarafı vardır. Kuralsız yaşam ortamının kente getirdiği insanlar, mevcut kuralsızlığı derhal ve daha da artıracak, kendilerinin daha kolay yaşayabilecekleri hale getireceklerdir. Bu, bir Çığ Etkisi'dir ve doğal sınırı, bu kuralsızlığı yaratan, ona uyum göstermek zorunda olan toplam nüfusun biyolojik yaşam limitleridir ve bunlar da sanıldığından çok daha esnektir. Gerekliğinde idrarını içmek yoluyla yaşamını sürdürebilen insanoğlu, kenti besleyen barajlara kanalizasyon karışmasıyla birdenbire harekete geçmeyecek, aksine alışacaktır. Pekiyi, bu mekanizma altında İstanbul'un nüfusu ne olur?

Deniz kıyısında yapılan inşaatın temel kazıları sırasında, genellikle su çıkar. Müteahhit, deniz kenarında evvelce inşaat yapmamışsa, suyu boşaltmak için hemen bir motopomp kurup çalıştırır. Suyu boşaltmaya çalışır, ama bir türlü su bitmez. Boşaltmaya çalıştığı suyun deniz suyu olduğunu anlayana kadar bu beyhude işe devam eder.

İstanbul'a ve diğer büyük kentlerimize yapılacak en büyük hizmet, bu kentlerdeki kuralsızlığı önlemektir. Yani, hangi elbiseyi giymiş olursa olsun (bürokrat, politikacı, işadamı, medyacı, asker vs.) mafya erbabını durdurmak, onları etkisiz kılacak düzenlemeleri yapmaktır.

Bunları yapmadan İstanbul'a çakılan her çivi, Dünyanın her yerinden, kuralsızlığı meslek edinmiş kişilerin bu kente akmasına neden olacaktır. Buna göre, İstanbul'un 2000 yılındaki nüfusu istatistiklerin gösterdiği 50 milyon rakamını dahi aşabilir.

İstanbul'a herhangi bir düzeyde hizmet vermeye aday olanların, önce bu gerçeği anlamaları, üçüncü köprü, mega proje vs.den önce bu kenti kural hâkimiyetine sokup (mafyaları temizleyerek), sonra da bu kentte yaşamının maliyetini yaşayanlardan istemeleri gerekmektedir.

**TEMİZ TOPLUM — BİLGİ TOPLUMU!**

Masallardaki gibi bir dev toplumumuzun önüne çıkıp da, “dileyin benden ne dilersiniz?. Enflasyonu mu düşüreyim, trafik canavarını mı yok edeyim yoksa terörü mü durdurayım? Yoksa hepsini birden bir çırpıda halledivereyim mi?” dese, insanlarımızın kesinlikle bunları istemeyeceği bellidir. Daha doğrusu bir süredir bunları istemeyeceği, bunların yerine “temiz toplum” isteyeceği muhakkaktır.

Okuduğumuz masallardaki cin ve devlerin şakacı tiplerine ben pek rastlamamıştım. Ama bu çağdakilerin biraz şaka duygusu gelişmiş olacağından dolayı, “pekiyi madem öyle istiyorsunuz, o halde alın size temiz toplum” deyip, hepimizi şampuanla bir güzel yıkasa, fena halde bozum olur, “sayın dev, biz temiz deyince bunu kastetmemiş, hırsızlık ve uğursuzluklardan arınmışlığı kastetmiştik, siz yanlış anladınız!” demek zorunda kalırdık.

Şaka bir yana, yazarlarımız, politikacılarımız ve düşünürlerimiz —ki bununla yazar ve politikacılarımızın düşünmediği kastedilmiyor, lafın gelişi böyle kullanılıyor—, içtenliğine kuşku bulunmayan bir arzuyla, böyle bir arınmışlığı sağlayabilecek bir kişi, ama babayiğit bir kişi arayışı içindeler.

Söylenenler yoluyla, karşı karşıya bulunduğumuz musibetin nasıl hayal edildiğini kestirmek mümkündür. Örneğin, “şu pislik örtbas edilmesin, nereye kadar gidiyorsa gitsin” dendiğine göre buradan anlaşılan, bu pisliğin, yalnızca belirli kişileri kapsayan “bir zincir” biçiminde hayal edildiğidir. Öyle bir zincir ki, dışındakilerle kesin olarak ayrı ve de bağlantısız.

Uzmanlar, öğrenme denen süreci bir deneme-yanılmalar dizisi olarak açıklamaktadır. Bu nedenle, musibetlerin bu biçimlerde açıklanmasını, toplumsal öğrenme sürecinin sağlıklı bir işleyişi saymak da mümkündür. Ancak, endişe verici olan, bu açıklamanın verdiği olağanüstü rahattır.

Büyük çoğunluk bu olaylarla kendisini ilgili saymamak eğilimindedir ama bundan pek de emin değildir. Yaşamının çeşitli kesitlerinde, isteyerek ya da olayların akışına diren(e)meyerek, bu tür olaylara küçük ya da büyük katkılarda bulunduğunu hissetmektedir. Ama, en güvenilir sayılması gereken ağızlardan, “bu iş bir zincirdir, sizinle ilgisi yoktur, biz zincirin ucunu çeke çeke gittiği yeri buluruz, siz müsterih olun!” hükmünü duyunca kuşkularının yersiz olduğunu düşünmektedir.

Buna göre, bu sürecin bir öğrenmeye yönelmediği, giderek daha derin gerçek dışılıklara gebe olduğu söylenebilir. Temizlik yolunda bu tür arayışların, kendini kurtarıcı ilan edeceklerine son derece uygun bir iklim oluşturduğu bellidir.

Bilim eğlence ihtiyacından değil, olayların açıklanabilmesi arzusundan dolayı gelişmiştir. Bu basit gerçek, bize musibet mücadelesinde en sağlam yol göstericidir.

Her bilim dalı, belirli bir alandaki olayları açıklayabilmek için o alanla ilgili bazı temel yasalar ortaya koymuş, sonra da o yasalara dayanarak olayları açıklayabilmiştir.

Yıllardır karşılaştığımız, günümüzde giderek hızlanan (ya da medyanın daha çok farkına varılmasını sağladığı) olaylar, sokaktaki insan mantığıyla açıklanamaz.

Birbirinden farklı gibi görünen çeşitli olayları birbirine bağlayabilmek için, toplumumuzun sorunlarının kompoze edilebileceği “sorun elementleri tablosu” kavramının öncelikle anlaşılması gerekmektedir. Bu tablo ve onu kullanarak çeşitli “sorun bileşimleri” üretimine “sorun kimyası” denebilir\*.

Bu tablodaki sorun elementlerinin önem düzeyleri, bileşimine girecekleri sorunlara göre değişir (aynen madde kimyasında olduğu gibi). Ama bunlardan bir tanesi, diğerlerine göre daha önemlidir. Bu da, toplumumuzun “Sorun Çözme Kabiliyetinin Düşüklüğü” dür. Nitekim, bunca iyi eğitilmiş insanının bu olayları açıklayabilmek için doğru sorular soramaması, bu yetersizliği göstermektedir.

Bilgi toplumu, sorunlarını çözmede bilgiyi kullanan ve bu nedenle de sorun çözüme kabiliyeti yüksek toplumların adıdır. Bilgi toplumu hedefimiz, bu sorunlara bilgi tabanlı bakmayı gerektiriyor. Sorun Kimyası bunun için önemlidir.

(1996)

## **HİYERARŞİK YAPILARDAN AĞ'LARA GEÇİŞ ZORUNLUDUR!**

Toplum yaşamının çeşitli kesitlerindeki karmaşıklık düzeyi, kesitler arası etkileşimler ve bu bağlamdaki sorunlar, giderek artıyor. Her gün bunun bir başka örneğine, daha bir diğeri kaybolmadan tanık oluyoruz. İnsanın çevresini giderek daha iyi tanınması, teknoloji kullanımının yaygınlaşması, artan nüfus, kıtalan kaynaklar karşısında bu durumu anlamak kolaydır.

Sorunlarla ilgili taraflar da bunlara karşı çözümler geliştiriyorlar. Bu süreç bütün dünyada hemen hemen böyle işliyor.

Ülkemizde ise İster devlet, ister özel sektör kuruluşları hatta gönüllü örgütlenmelerle ilgili olsun, geliştirilen bu çözümlerin ortak bir yanı, "sorunla ilgili bir birim kurulması" ya da mevcut bir "örgütün büyütülmesi" biçimindedir.

Bir örgütün kurulması ya da büyütülmesi bir akıllıca bir tasarıma dayanıyorsa mesele yoktur. Ama, tasarım kavramının bilincine ne denli az varıldığı, sanayi ürünlerini ucuz yoldan allayıp pullayarak "miş gibi" yapmaya endüstri tasarımı adını vermemizden, üniversitelerde bununla ilgili "birim kurmamızdan" bellidir. Bu nedenle, bu birim kurma ve büyütme eğiliminin kaynağı, sorunu kontrol altına alabilme yolunda başkaca yapacak şeyi bulunmamak'tır.

Bilinçaltına yerleşmiş az sayıda dürtünün, üst-bilinçteki birçok davranışı kontrol ettiğini biliyoruz. Emir verme-alma, kesin talimatlar, belirlilik, yön değiştirmeden dümdüz yürümek gibi eğilimlerimiz o denli güçlüdür ki, bunların alt-bilincimize yerleştiği söylenebilir.



Bu dürtüler, bir sorunla karşılaşıldığında derhal harekete geçmekte, hiyerarşik bir yapılanma kurmak ya da var olanı genişletmenin en iyi çözüm olduğuna bizi inandırmaktadır. Hiyerarşik bir yapı, bilinçaltımızdaki “hükmeden ya da hükmedilen olma” dürtümüze en iyi karşılıklardan birisidir.

Bu yargımı biraz abartılı bulanlar, rasgele on kişiyi bir araya getirip bir sorun hakkında tartışınlar. Tartışma sonunun mutlaka bir baş seçip emir ve komutayı ona bırakmakla biteceğini şimdiden söyleyebilirim. Bunun yerine, “hangi durumda ne yapılacağı”nın tartışılması çok küçük bir olasılıktır.

Hangi ölçekte olursa olsun her sorunun ve çözümlerinin birden fazla tarafı vardır. Bu tarafları bir hiyerarşik yapı içine yerleştirmeye çalışmak, daha başlangıçta, çözümsüzlük yolunda bir adım atmak demektir. Aksine, tarafların her birini “ağın eşit üyeleri” olarak görmek —ki eşit olup olmamaları önemli değildir— çözüm için olumlu ilk adımdır.



Bireysel ve toplumsal yaşam içinde duyu organlarımız aracılığıyla her an onlarca algı topluyor, belleğimizdeki birikimlerle bunları birleştirerek ayrıca da belki yüzlerce sanal duyu oluşturuyoruz.

Böylece oluşan algıları bir hiyerarşi içine yerleştirmeye çalışmaktan vazgeçmek, “ağ tabanlı düşünme biçimi” ne doğru atılacak iyi bir adım olabilir.

Bir sorunu tartışmak için bir araya gelen taraflar, —içlerinden de olsa— birbirlerinin yetkilerini tartmaktan, kendilerini en üstlere yerleştirebilecek yaklaşımlarda bulunmaktan vazgeçerlerse, iyi bir çözüm atmosferi yaratmış olurlar. Ağ tabanlı sorun çözmede değerli bir araç, “ağ protokolu” dur. Neyin, kim tarafından yapılacağını baştan belirlenmesi demek olan ağ protokolü, tek amir yerine “duruma göre lider” belirler.

Gerçek yaşam, “duruma göre liderlik” kavramı çevresinde yürür. Sorunların çözümünde bu doğal ilkeyi benimsemek, özellikle taraf sayısı çok olan sorunlar halinde durumu çok kolaylaştıracaktır.

(1995)

## **SİYASAL SAĞLIK**



*Siyasal Saçlık*

**TOPLUMSAL KALİTE ÇEMBERLERİ**  
**Kalite Çemberi Nedir?**

Kalite Çemberleri (Quality Circles), Japonlarca Dünya sanayi kültürüne kazandırılan ve günümüz sanayi ürünlerinde ulaşılmak istenen (ve birçok üründe de varılan) “sıfır hata” kavramının, üzerine oturduğu bir yönetim aracıdır.

Bir ürünün üretiminde yer alan çalışanları, 7 ila 10 kişilik gruplar (çemberler) halinde örgütlenmeye özendirerek, yaptıkları işin giderek daha hatasız, daha ucuz, daha basit, daha az çalışanla, çevreye daha az atık vererek, daha az fireyle, kısacası daha mükemmel yapılmasını sağlayan bu yöntem bugün son derece yaygınlaşmıştır.

Japon Ulusal Kalite Çemberleri Derneği'ne kayıtlı yaklaşık 600.000 çember bulunduğu ve bir o kadar da kayıtsız çemberin varlığı bilinmektedir.



Bir ürünün üretiminin tek tek bütün safhalarında daha mükemmel olmayı hedefleyen ve işyerindeki diğer çemberlerle olduğu kadar başka işyerleriyle de rekabet halinde bulunan bu çemberler birer sorun çözme grubu (veya iyileştirme grubu)dur.

Hangi ürünü üretirlerse üretsinler, hangi ülkede olurlarsa olsunlar bütün Kalite Çemberlerinde değişmeyen bir çalışma yöntemi vardır. Bu yöntemeye göre önce;

- Belirlenen bir soruna yol açan neden(ler) araştırılır,
- Bu neden(ler) önem sırasına göre sıralanır,

- Sıradaki nedeni ortadan kaldıracak (veya etkisini azaltacak) bir çözüm planlanır,
- Bu çözüm uygulanır, ne sonuç verdiği kontrol edilir ve daha çok iyileştirme sağlamak üzere yeni bir çözüm planlanıp aynı adımlar tekrarlanır.

Buna, P-D-C-A (Plan-Develop-Control-Action) çevrimi denilmektedir.

Belirlenen bir soruna yol açan neden(ler)in araştırılması için ise Japon bilim adamı Prof. Ishikawa'nın adıyla bilinen Ishikawa Diyagramı (veya Kılçık Diyagramı) denen metot kullanılır.

Bu metoda göre, kılçığın başındaki balık kafası bir sorunu, bu kafadan çıkan omurga üzerine saplanan (ve giderek küçülen) kılçıklar ise, o soruna (kafa) yol açan çeşitli nedenleri temsil eder.

Ülkemizde birçok alanda kullanılan ASM-Ardışık Sorma Metodu da, benzer amaçlı olup bir soruna yol açan nedenleri, o nedenlerin nedenlerini ilh. sorgulamaya dayanır.

Bu bültenin ileriki sayılarında Kılçık Diyagramları ve ASM hakkında uygulamaya dönük bilgiler verilecektir.

Kalite Çemberleri Toplum Yaşamındaki Sorunlar için de kullanılabilir!

Evet, KÇ, toplum yaşamındaki irili ufaklı sorunların çözümü için de mükemmelce kullanılabilir. Nitekim KÇ'nin bu denli başarılı oluşundan sonra çeşitli ülkeler bunları kamu yönetiminde de kullanmak üzere harekete geçmişlerdir.

KÇ'nin, sanayi dışında uygulanabileceğinin düşünülmesinin nedeni, demokrasi denen ve aslında "katılımlı karar verme" den başka birşey olmayan sürece olan olağanüstü uygunluğudur.

İnsanlar toplu olarak yaşarlarken, birçok hizmet ürünü üretirler. Bu ürünler (mükemmel) olmayıp kusurları vardır.

İşte bu kusurlar insanların günlük yaşamındaki sorunlardır. Bunlar giderilebildiği ölçüde daha mutlu ve müreffeh olacaklardır.

Bu olguyu tam anlayabilmek için, insanların karşı karşıya oldukları ve onları manen ya da maddeten rahatsız eden sorunların genel yapısına daha bir yakından bakılmalıdır.

Bu amaçla, haftalık bir gazetede çıkan bir yazımı buraya alacağım:

### ***Her Melanet Bir Küçüğünün Üzerinde Yeşerebilir!***

*“Bilmem hiç tamircilere dikkat ettiniz mi? Bozulan TV’nizi onarmak üzere verdiğiniz kişiler, daima iki gruptan birisine dahildir: Önceki arızaların tekrarlanma olasılıklarını kestirmeye çalışıp, el ve göz yordamıyla yanmış bir kablo, kırılmış bir parça gibi “görünen” nedenleri kullanarak arızayı teşhis edip gerekli parçaları değiştirenler birinci gruptur.*

*Tamircilerin çok büyük bölümü bu gruba girerler ve olağan durumlarda gayet ucuz ve süratli olarak işlerini yaparlar.*

*İkinci gruptakiler ise görünenlerden yola çıkıp, o görüntülere hangi nedenlerin yol açmış olabileceğini araştırırlar. Bunu yapabilmek için de önce ellerindeki mekanizmanın nasıl çalıştığını öğrenirler. Bu gruptaki tamircilerin çalışması daha uzun sürer, sabırsız müşteriler ise bunlardan hoşlanmaz ve malları iyice elden çıkana kadar diğerlerine para verirler.*

*İki grup arasındaki farklar ise şunlardır: El ve göz yordamıyla arıza arayıp anaranlar, o arızaya ne(ler)in yol açtığı ile ilgilenmezler. Dolayısıyla onarımdan bir süre sonra o aynı nedenler aynı arızaları —biraz daha kronikleşmiş olarak— yeniden üretirler.*

*Önce mekanizmanın nasıl işleyip, göze çarpan arızalara nelerin yol açmış olabileceğini belirleyerek ilerleyenlerde ise aynı arıza tekrarlanmaz. Bu bir!*

*İkinci farklılık daha da önemlidir: Bazı arızaların nedenleri çok karmaşıktır. Çeşitli parçalar üzerinden defalarca yansıyıp şekil değiştirdikten sonra olmadık bir yerden ve olmadık bir görünüşte ortaya çıkarlar. Ortaya çıktığı yeri ne kadar onarırsanız onarın arıza giderilemez, cihaz bir türlü çalışmaz, giderek daha da kötü olur. Bu tür arızaların, bu birinci gruptaki tamircilerce onarılabilmesine imkân yoktur.*

Bu benzetmenin nedeni, “televizyonların arızası şöyle giderilmelidir” gibi bir ukalalık etmek değil, toplumumuzdaki her türlü rahatsızlığın mekanizmasını anlamadan giderilemeyeceğini örneklemek içindir.

Toplumun huzursuz eden sorunların her biri, diğerinden bağımsız görünse de bunların çoğu aynı kaynaklardan türerler.

Dalgın bir adam, işçi olarak çalıştığı fabrikadan çıkan mesela eksik parçalı araçlarda, evden çıkarken açık unuttuğu ocak nedeniyle çıkan yangında, kırmızı ışığa dikkat etmediği için arabasıyla çarptığı yayanın ölümünde ve alt dairesine yerleşmiş hücre evinden haberdar olmadığı için de yapacakları katliamda hep pay sahibidir ve neden hep aynıdır: dalgınlık!

Ama dışarıdan bakan bir göz, eksik parçalı aracı, yangını, ölen yayayı ve teröristlerin yaptığı katliamı birbirinden bağımsız olaylar olarak değerlendirebilir.

Dikkat edilmesi gereken ikinci nokta, adına “melanet hi-yerarşisi” denebilecek bir olgudur.

Bir kural olarak denebilir ki, hiç bir yanlış, daha küçük yanlış(lar)ın üzerine oturmadan varolamaz.

Bu basit kural iyi kullanılabilirse, en büyük sorunları dahi çözümede kullanılabilecek yararlı bir alet olabilir. Dahası, bu alet kullanılmadan hiç bir (ama hiç bir) sorun çözülemez.

Hangi sorun çözülmek isteniliyorsa, o sorunun altında, o soruna taban oluşturan daha küçük sorun(lar)a, sonra da onların altlarındaki daha küçük sorunlara bakılmalıdır.

Böylece, küçük bir yetmezliğin, yanlışın, umursamazlığın üzerine hangi inanılmaz büyüklükteki sorunların inşa olabildiğini hayretle görebilirsiniz.”

Buradan varılabilecek sağlam bir sonuç şudur: Önemli toplum sorunlarının temelinde dahi küçük sorunlar yatar. Onlar çözülmüşse büyük sorunlar da ya azalır ya da bütünüyle ortadan kalkar.

Diğer yandan, insanlar hemen bütün sorunlarının kendileri dışındakilerce yaratıldığını düşünürler. Bu, büyük ölçüde doğru da olabilir. Ama ilginç olan nokta şudur: Herkes, birbiri için sürekli sorun üretmekte, herkes baş-



kalarının ürettiği sorunlarla boğuşmakta hatta bazen boğuşmayıp altında ezilmektedir.

İnsanlar, kendilerini rahatsız eden şeylerin, kendileri tarafından bir başka yerde bir başka zamanda yapılmış şeylerin benzerleri olduğunu görebilselerdi kendilerini düzeltmeye yönelirlerdi.

Toplumunu rahatsız eden şeylerin hepsinin (ama hepsinin), aslında bireyler, gruplar ya da toplumun bütününe yapılanların ta kendisi olduğunu görebilmek çok büyük bir terbiye aracı olsa gerektir.

Şimdi çevrenize dikkatlice bakınız. İnsanlar nelerden şikâyet ediyorlar?

Üst kattaki komşusunun gürültüsünden, yere tüküren hemşehriden, bölücülük ya da terörden mi?

Bunların benzerlerini o veya bu derecede, farklı yerde, farklı zamanda ve farklı içerikte yapmayan çok az kişi bulunur. Mesele, farklı gibi görünen şeyler arasındaki benzerlikleri yakalayabilmektedir.

Örneğin ülkemizde bölücülükten şikâyeti olmayan var mıdır? Çok küçük bir grup zavallı hariç, herhalde yoktur.

Ama; bir hemşehrisini bürokraside bir yerlere getirmek için uğraşanlar, ülkenin bütününe hizmet vermesi gerekirken yalnızca kendi doğum (ya da seçim) yerine hizmet edenler, bunu olağan kabul edenler, destekleyenler, susanlar ve bunlara benzer melaneti yapanlar bir yandan bölücülükten yakınırken bir yandan da bölücülüğün yapı taşlarını bizzat dizmiyorlar mı?

Aynı şeyleri okulculuk adına yapanlar, meslek dayanışması adı altında, bir mesleğin mensuplarına haksız çıkar sağlamaya çalışanlar acaba “bir avuç” mudurlar?

İnsanlar, kendilerini rahatsız eden şeylerin aslında bizzat kendi davranışları olduğunu anlamalıdır. Dolayısıyla, bu ilişkiler zinciri içinde çoğu kimsenin tahsil edilmemiş bir “alacağı” yoktur.

O halde çözüm: Toplumsal Kalite Çemberleri!

Madem ki herkes birbiri için sorun üretmektedir, o halde sorunları azaltmanın bir yolu, kişilerin kendilerince üretilen sorunları çözmeleri için basit ve yaygın bir mekanizma kurmaktır.

Bu mekanizma, insanları birer sorun çözme uzmanı sosyolog olarak değil, oldukları gibi kabul eden, ama çok sayıda insanı katılmaya ve basit sorunları çözmeye özendiren yaygın bir sistem olmalıdır.

Sanayide başarıyla kullanılan Kalite Çemberleri yaklaşımının toplumsal sorunlar için de kullanılabilmesi mümkün görünmektedir. Yeter ki sistem iyi kurulsun.

### **Toplumsal Kalite Çemberleri-TKÇ, Bir “Moda” Haline Getirilebilir!**

TKÇ uygulamaları bir “moda” haline getirilebilirse istenen yaygınlık sağlanabilir. Moda haline gelme ise ancak bir koşulla mümkündür: Uygulamanın, bizatihi uygulayanlara da bir yarar sağlaması!

### **Hangi Sorunların Üzerine Gidilmeli?**

İnsanlarda bir öz-güdü (self-motivasyon) yaratabilmek için onlara dışarıdan reçeteler vermek yerine, çözümlenecekleri sorunları kendilerinin saptaması için uygun ortam yaratmak gerekir. Buna göre, küçük “uyum ve güven grupları” halinde bir araya gelebilecek kişiler, birbirinden çok farklı sorunlar üzerinde çalışabilirler.

Önemli nokta, hangi sorunların üzerinde çalışılacağı değil, birlikte sorun çözmek için bir araya gelebilmektir.

### **“Uygun, Sorun Çözme Ortamı” Nasıl Sağlanabilir?**

#### **\* Önce Pilot Gruplar oluşturulmalı!**

Sorun çözme isteğine ve de yeteneğine sahip olduğu bilinen kişilerden oluşan birkaç grubun teşkili, atılacak ilk adım olmalıdır.

#### **\* İkinci adım, eğitim!**

Pilot Grupların, basit sorun çözme teknikleri hakkında bilgilendirilmesi ise ikinci adım olmalıdır.

Kılçık Diyagramı, Ardışık Sorma Metodu, Beyin Fırtınası, Kaynak Sorunlar gibi teknikler, basit olarak öğretilebilecek sorun çözme araçlarıdır.

### **\* Üçüncü adım, sorun belirlemek!**

Üçüncü adım, Pilot Gruplar'ın "çözülebilir sorunlar" belirlemelerine yardımcı olmaktır. Grupların başarı kazanmaları, bunun diğerlerine örnek olması ve böylece arzulan "moda"nın oluşması açısından bu gereklidir.

Çözülecek sorunların, onları çözenlere de yarar sağlaması koşulu göz önüne alındığında, en verimli alanın "tasarruf" konuları olduğu görülecektir. Bu amaçla, her Pilot Grubun mesela 100'er adet potansiyel tasarruf konusu belirlemesi istenebilir ve bu listeler çoğaltılarak grupların birbirlerinden yararlanması sağlanır.

### **\* Dördüncü adım, duyuru!**

Pilot Grupların başarılarının çeşitli medya kanalları yoluyla olabildiğince duyurulması ve hatta biraz abartılı olarak duyurulması gerekir.

Bir yandan bu duyuru faaliyeti yapılırken bir yandan da "sorun çözme için uygun ortam yaratma" faaliyetine yer verilmelidir.

Bu "uygun ortam" şu araçlarla yapılabilir;

- 1) Sorun çözme teknikleri konusunda eğitim vererek,
- 2) Çeşitli sorunların saptanabilmesi için basit algoritmalar ve örnekler üreterek,
- 3) Sorun çözme gruplarının (TKÇ) çalışması için yer, danışmanlık hizmeti vb. destekler sağlayarak,
- 4) Benzer amaçlı yöresel organizasyonlarla işbirliği yapılarak, TKÇ tabanının genişlemesini sağlayarak. (Bu çerçevede, kurulmakta bulunan Beyaz Nokta Dernekleri ve Beyaz Nokta Vakfı ile ilişki kurulabilir)

Bir-iki Örnek!

Yukarıda adımları açıklanan TKÇ uygulamaları, her çeşit toplum sorununu konu alabilirse de bazı örnekler, yaklaşımın somutlaşmasına yarayabilir:

- Park yerlerinin yetmezliği nedeniyle kaldırımların işgali,
- Sahipsiz hayvanların bir tehlike olmaktan, birer “canlı sevgisi yaratma aracı”na dönüştürülmesi sorunu,
- Tebrik ve çelenk savurganlığı,
- Özürlülerin çeşitli sorunları,
- Çöp sorunları,
- Gençlerin spor yapabilecekleri alanların yetersizliği sorunu,
- Çocuk oyun alanları ve araçlarının yetersizliği,
- Tehlikeli kavşaklar,
- Yangından korunma konusundaki sorunlar,
- Çeşitli konulardaki şikâyet sistemlerinin olmayışı sorunları,
- İlk yardım sorunları,
- Bilgiye erişme sorunları,
- Sanayisi gerileyen bölgelerdeki ekonomik sorunlar

Bunlar, apartman, semt, mahalle ya da çok daha geniş ölçekte mevcut olan binlerce sorundan yalnız birkaçı olup, sorunların ne denli geniş alanlara yayıldığını ve ne denli değişik ölçeklerde olabildiğini göstermek için seçilmişlerdir.

### **Vazgeçilmez Bir Koşul!**

TKÇ uygulamasının yaygınlaşabilmesi, daha geniş çaplı sorunlara uygulanabilmesi için en kritik nokta, insanların çevrelerine farklı bir gözle, birer “sorun görücü gözle” bakabilmesi; ikinci kritik nokta ise, sorunların kaynaklarına inip ona temel oluşturan daha küçük sorunları görebilmeleridir.

Bunlar sağlanamadığı sürece, tüm sorunlar dokunulmaz, erişilmez ve çözülemez görülecekler ve TKÇ uygulamaları

bazı marjinal sorunlarla sınırlı kalacak, bu da arzulanın yaygınlığının (moda) sağlanamamasına yol açacaktır.

Bu nedenle, TKÇ uygulamalarına ait hazırlıklar yapılırken süratle harekete geçilerek gerek medya aracılığı, gerekse ve belki de daha öncelikle özel bilinçlendirme çabaları yoluyla bu konudaki becerinin geliştirilmesi son derece yararlı (ve de zorunlu) dır.

(1995)

### **PARTİ “KADRO”LARI, PARTİZANLIK HAZIRLIĞIDIR!**

Milletvekili genel seçimlerinin yaklaştığı bugünlerde, siyasi partiler kendilerini halka beğendirmek için çeşitli yollar kullanıyorlar. Kimi, kapağı seçim sonuçlarına göre verilmek üzere tencere; kimi yine seçim sonuçlarına göre daimi kadroya geçilmek üzere devlette geçici iş; kimi de yaşanan yerin il yapılması (o da seçim sonuçlarına göre) vaadinde bulunarak kendisini beğendirmeye çalışıyor.

Bu farklılıklara karşın hepsinin de üzerinde uzlaştığı ve işin kötüsü birçok vatandaşın da partilerden talep ettiği bir nokta var: Kadro!

Reklamcıların, kalitesiz ürünlerinin reklamını yaptırmak isteyenlere uyguladığı bir metot, ürünün yanlış ya da eksik yanlarını birer marifet gibi sunmaktır. Örneğin, plastik kalıp masrafından kaçmak için dışı saçtan yapılmış bir alet için, “plastik sağlam olmuyor, daha sağlam olsun diye saçtan yaptık!” biçiminde reklam yapılır. Siyasi partilerin övündükleri bu “kadro” konusu da, herhalde böyle bir uyanık reklamcı tarafından ortaya atılmış olsa gerek.

Bir siyasi partinin kadrosu, ülke vatandaşlarının tamamıdır. Çeşitli görevler için gereksinim duyulacak çeşitli niteliklerdeki insanlar, ancak böyle geniş bir portföy içinde bulunabilir. Bunun yerine, parti üyesi ve adaylarından ibaret bir grupla sınırlı potansiyelini övüne övüne “kadro” olarak kamuoyuna takdim eden partiler, aslında şunu diyorlar: “Bize oy verir, devlet imkânlarını bize teslim ederseniz, bun-

ları işte bu gördüğünüz “kadro” eliyle yöneteceğiz, bunun dışındaki insanları ise kendimizden uzak tutacağız”.

Nitekim, bugüne kadarki uygulama tam olarak böyle olmuş; devlet yönetimi, bu şekildeki dar kadroların yetenekleriyle sınırlı kalacak biçimde yapılmaya çalışılmıştır. Şimdi ise hiçbir parti çıkıp da, “biz iktidara gelince, partimizin üyesi olmayan, bize sempati duyup duymadığını bile bilmediğimiz, ama çok yetenekli olduğunu bildiğimiz filanca kişiyi Merkez Bankası Başkanı yapacağız” dememekte, çeşitli nedenlerle o partinin çatısı altında toplanmış kişilerin dışındakiler sanki “yok” sayılmaktadır.

İşin daha acı yanı, toplumdan da bu “yok sayma”ya karşı bir ses çıkmaması, devletin, üye, delege, aday takımı tarafından yönetilmesinin doğru bir iş olduğunun sanki onaylanmasıdır.

Daha seçimlere girmeden, seçim sonrası iktidara gelme halinde doldurulması gereken bir kadroya kimin atanacağını aday yoluyla ilan eden bir siyasi parti, aslında şunu demektedir: “Bu pozisyona getirilecek binlerce insan arasından, bizim partiye girmeyi kabul eden bu kişi çıktı. Bizim için de, bütün pozisyonlar için ön-koşul parti üyesi olmaktır. Dolayısıyla, bu önemli göreve bu kişiyi getirmek zorunda kalacağız”..

Bir siyasi partinin, kadrosu bulunmalıdır. Bu bir “çekirdek kadro” olmalı, görevi de, ülke nüfusunun bütününe bir portföy olarak görüp değerlendirmek, her göreve layık kişileri bulup çıkarabilmek olarak anlaşılmalıdır.

Bu kişiler “çekirdek kadro”yu oluşturanların akrabası ya da yakını olmayabilir, hatta onlara sempati dahi duymayabilir. Çekirdek kadro’nun bunu yapabilmesi, onu oluşturanların iki özelliğine bağlıdır: Etrafına “tayfa” toplamaya gerek duymayacak kadar kendilerine güvenli olmaları; ve de kendilerini yalnızca bir çıkar uman parti yandaşlarının destekleyeceği kadar dar hizmet amaçlarına hapsedmemiş, toplumun bütününe hizmet etmeyi amaçlamış olmaları!

Bir siyasi parti düşünülebilir mi ki, baba-oğul ya da karı-koca o partinin “kadro”sundadır. Ya da birlikte ast-üst olarak çalışmaktayken, komple ayrılıp, “kadro”yu oluşturmaya üzere amirlerinin yanında saf tutmuş; ya da aksine, amirine kızıp, karşı partinin “kadro”sunda yer almışlardır!

Siyasi parti, bir hizmet aracı olmak zorundadır. Onu araç olmaktan çıkarıp bir amaç haline getirmek isteyenler olabilir. Ama bunu bir de topluma onaylatmak, hatta daha da ileri gidip toplumun özlemi haline getirmek gibi bir hokkabazlığa kimsenin hakkı yoktur.

(1995)

### **POLİTİKA NİÇİN ÇÖZÜM ÜRETEMİYOR?**

Ülkemizde ve de birçok ülkede politika, toplumları tatmin edebilecek çözümler üretmiyor. Toplumlar mı tatmini güç istekler ortaya koyuyor, politikacılar mı yetersiz, tarihsel süreç olağan çizgisini mi izliyor, ya da her birinin payları mı var?

Bu, kaya gibi sert, nüfuz edilemez görünümlü soruyu, Türkiye yetmiyormuş gibi, genelleyip bir de Dünya ölçeğinde yanıtlamaya kalkışmak pek akıllıca görünmüyor. Ortaya konuluşu her ne kadar aynı sözcüklerle de yapılsa, bu soru'nun her ülkede farklı yanıtları olduğu, daha da doğrusu, bir kısım yanıtlarının ortak, bir kısmının da ülkeye özgü olduğu bellidir.

“Türkiye’de politika, toplumu tatmin edecek çözümleri niçin üretmiyor?” şeklinde bir soruya, verilebilecek tek yanıt olmayıp “bir dizi cevap” bulunmaktadır.

Ama, bu yanıtları aramadan önce, bu soru'nun “doğru formda” olup olmadığına bakılmalıdır. Soru bu haliyle, “politika, geçmişte tatminkâr çözümler üretmiş, ama artık üretmiyor” gibisinden bir anlam taşıyor. Halbuki bu doğru değildir ve hemen herkesin kabul edebileceği gibi ülkemizde politika —geçmişten bu yana— toplum ihtiyaçlarını cevaplamada hep yetersiz kalmıştır.

Bunun bir işareti, insanlık ailesine katkımızın yetersizliği ve aileyle aramızdaki gelişmişlik farkının kapanmayıp açılmasıdır. O halde, “doğru form”daki soru, “Türkiye’de politika, toplumu tatmin edecek çözümleri eskiden bu yana niçin üretememiştir?” şeklinde olmalıdır.

Bu soru’nun “bir dizi” yanıtının simgelediği her “neden”in sonuç üzerindeki etkisi pek kolay bilinebilir değilse de, bazı nedenlerin diğerlerinden daha etkili olduğu açıktır.

Buna göre, ülkemizde politikanın toplumu tatmin edebilecek çözümler üretememiş oluşunun en önemli sebebi, politikanın ürettiği çözümlerin, sorunların nedenlerine değil, liderlerin, onların danışmanlarının, kısacası politik kadroların, kaynağı kendilerinden menkul “görüş”lerine dayalı oluşudur. Daha da kısacası, politik sistemimiz “çözüm” üretmede değil, “neden” belirlemede yetersizdir.

Politik sistemimize politikacılardan, onlara da içinden geldikleri toplumdan bulaşmış olan bir toplumsal hastalık, sorunların nedenleri üzerinde durmayıp, kısa yoldan çözüm üretmeye çalışmaktır denebilir.

Ev kadınlarından öğrencilere, akademisyenlerden köşe yazarlarına kadar toplumun büyük bölümü, kendilerini rahatsız eden sorunların nedenlerini aramaksızın doğrudan çözüm aramakta ve de —işin kötüsü— bulmaktadırlar.

Ev kadını, geçim sıkıntısına çözüm olarak eşinin daha yüksek ücret almasını; üniversiteden mezun olup iş bulamama tehlikesini hisseden öğrenci çözüm olarak devletin kendisine iş vermesini; ücretinin düşüklüğünden yakınan öğretim üyesi YÖK’ün kaldırılmasını; siyasetteki bölünmeden şikâyetçi köşe yazarı da partilerin birleşmesini “çözüm” olarak önermektedir.

Belirli bir gecikme ve deformasyonla da olsa, bu “çözüm”leri uygulamak durumunda kalan idari ve politik kadrolar ise, bu “çözüm”lerin işe yaramadığını zaman içinde herkesle birlikte görmekte ve çaresizlik içinde yeni “çözüm”ler peşinde koşmaktadırlar.



Halk da bu çözüm arama hastalığına tutulmuş ve o da çözüm olarak, denenmemiş saydığı partilere oy vermeyi bulmuştur.

Bu yaklaşımların tek ortak yanı ise, “sorunların nedenleri üzerinde durmamak”tır. Bu öyle bir süreç haline gelmiştir ki, giderek ağırlaşan sorunlar, çeşitli kesimleri “daha kestirme”, “daha sihirli” çözümler aramaya itmektedir. Artık kimsenin biraz olsun “niçin” sorularına ayıracak sabrı kalmamış, tam bir toplumsal panik psikolojisine düşülmüştür. Bu panik hali, politikacıları baskılamakta, “neden”leri tamamen bir yana itip daha da kestirme “çözüm”ler aramaya itmektedir.

Ortaya konulan sorun’un ikinci bir nedeni, toplumun politikadan çözümünü beklediği sorunların hemen hepsinin içinde, kendisinin de payının bulunduğunu göremeyişidir. Halk, çeşitli sorunların kendi dışında oluştuğunu, kendi payı varsa dahi bundan görmesi gereken cezanın başkalarına göre çok daha küçük olduğunu savunmaktadır. Bunda doğruluk payı vardır. Halkın tek tek bireyler olarak sorunlardaki payları küçüktür. Ama halk kalabalıktır ve her alanda küçük, affedilebilir görünüşlü ama “çok sayıda” kusur işlemekte, kusura ortak olmakta, ya da en azından tepkisiz kalarak, büyük sorunlar için sağlam bir mozaik temel oluşturmaktadır.

Bu yanlış algılamının bir nedeni, farklı görünüşlü sorunların aynı nedenlerden kaynaklandığını ortaya koyamayan, “neden aramayan düşünce stili” mizdir.

“Politikanın çözüm üretemeyişi” sorununun bir diğer nedeni, katılımcılık yerine temsilciliğe dayalı politika; onun bir nedeni ise, toplumumuzun örgütlenmemiş oluşudur. Demokrasinin, “örgütlenmiş çıkar kesimleri arasındaki, uzlaşya dayalı dengeler rejimi” olarak algılanmayı, örgütlenmek ve bizzat katılmak yerine “tüm yetkilerini temsilcilere devretmek ve tüm sorunlarının çözümlerini de onlardan beklemek” biçiminde bir demokrasi anlayışını yerleştirmiştir.

Örgütlenecek ve sorunlarının nedenlerini arama becerisi kazanacak olan kesimler, sorunlarının önemli bir bölümünün nedenlerini ortadan kaldıracabilecek “çözüm”leri bulabilecektir. Böylece, politik sistemin sorun çözme yükü önemli ölçüde hafifleyecek ve yerine getirilmesi gereken gerçek işlevlere yönelinecektir.

“Politikanın tıkanması” olarak adlandırılan “çözüm üretmeme”nin bir başka —ama çok önemli— nedeni, toplumun beklentileriyle çabaları arasındaki bağın kopmuş oluşudur. Bu kopma sebepsiz değildir. Toplumda, üretmeden tüketmenin bir beceri olarak gösterilmesi, bunun her fırsatta sergilenmesi, üretmeden tüketmenin bir istisna değil, bir genel yaşam biçimi olabileceği gibi yanlış bir değer ölçüsünün oluşmasına yol açmıştır.

En somut örneği, “enfasyonun etkisini karşılayacak ölçüde ücret ve taban fiyat zammı” uygulaması olan bu rüya, yaşanan ekonomik çöküntüye rağmen, henüz bitmemiştir. Bitmesine imkân da yoktur, çünkü hâlâ kimse, yaşamın temel denklemi olan “ürettiğin kadar refah içinde yaşayabilirsin” ilkesini, halka söylememektedir.

Gerçek rekabet gücü yüksek, çok ama çok az mal ve hizmet üretebilen toplumumuz, hâlâ bir çok mal ve hizmeti tüketme hakkı bulunduğu inanmaktadır. “Üretim”i, “buluşçuluk”u hâlâ gündemine almayan politikacı, medya ve toplum, ortaçağın simya bilimini canlandırmaya çalışmaktadırlar.

“Politikanın çözüm üretmezliği” sorununa yol açan çok sayıdaki neden içinden başlıcalarının sonuncusu, politik sınıfın bu resmi topluma göster(e)meyişi, bunu popülizm ve/veya bilgisizlik nedeniyle yap(a)mayışıdır.

Evet, bu nedenlerden dolayı Türkiye’de politika tıkanmıştır. Bu tıkanıklığı aşmanın yolu kişilerde değil, bu yaklaşımdadır. Tıkanmış olan sistemin söyleminin özeti ise “o kötüdür, bana gelin” biçimindedir.

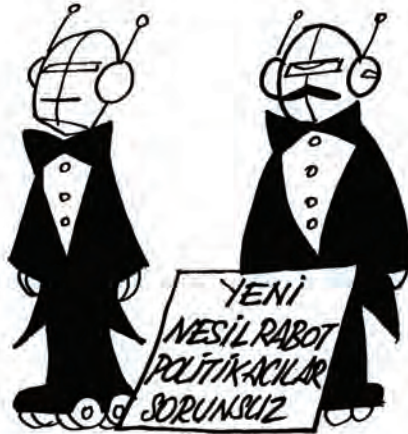
Türkiye’nin gündemini sorunların çözümüne değil nedenlerine oturtmadıkça; buluşçuluk ve üretimi, kamu yöne-

timi de dahil olmak üzere her konunun temeline yerleştir-medikçe, özgürlükler ortamını kurmaya imkân yoktur.

“Özgürlükler mi, üretim mi” tartışmalarını aşır, ikisinin de birbirinin hem nedeni hem sonucu olduğunu görmek zorundayız.

Bunu, mevcut politik kadrolar —eğer resme böyle baka-bilirlerse— yapabilirler. Ama eğer yap(a)mazlarsa o takdirde politikadaki tıkanmışlığın aşılması, ancak yeni kadroların gelmesiyle mümkündür. Bekleyelim göreceğiz!

(1994)



### “REENGINEERING” VE YENİ BİR HÜKÜMET ETME MODELİ ÖNERİSİ

İşletme organizasyonlarına “sil baştan” denebilecek bir yaklaşım getiren ve işletmelerin hem amaçlarını hem de işleyişlerinin mühendisliğini yeni baştan yapmak anlamına gelen reengineering, kamu yönetimini de derinden etkileyeceğe benziyor.

Enformasyon teknolojilerinin gelişmesiyle, geleneksel organizasyon biçimlerinin yeniden ele alınmasının bu denli

aynı zamanlara rastlaması şüphesiz ki bir tesadüf değildir. Mevcut bilgilere erişmenin bu denli kolaylaştığı günümüzde, bunları işleyerek kararlar üreten geleneksel örgütlenme biçimlerinin de sorgulanmasından daha doğal ne olabilir?

Ama, reengineering yaklaşımının esas şaşırtıcı yanı bu değildir. İster sanayide, ister kamu yönetiminde, isterse askerlikte olsun, tüm örgütlenmelerin geleneksel özelliği “departmantasyon” denen gizli illeti keşfetmiş olmak, en az tekerleğin icadı kadar önemli bir buluş sayılmak gerekir.

Aslında bir bütün olan olayları ve sorunları birbirlerinden yalıtılmış olarak ele alıp buna göre departmanlar tanımlayan geleneksel örgütlenmenin, sonunda, her biri kendi içinde mükemmel işleyebilen departmanlardan oluşan, ama bir bütün olarak ne yaptığı, neye hizmet ettiği belli olmaz “iri urlar” yarattığını artık görebiliyoruz. Bu “iri urlar”, şirketlerde müşterilere, belediyelerde, orduda ve nihayet hükümetlerde ise topluma sunulan verimsiz, pahalı ve kalitesiz mal ve hizmet ürünleri olarak ortaya çıkıyor.

Evrenin bölünmez bir bütün olduğunu, tüm olaylar ve onlara bağlı sorunların, bu bütünün çeşitli algılama yüzeyleri üzerindeki izdüşümleri olduğunu, dolayısıyla, ayrıştırılmış sorunların, insanların algılama yetersizliklerinin sonucu başvurulmuş birer basitleştirme —ama yanıltıcı bir basitleştirme— olduğunu kabul eden Doğu felsefesi karşısındaki Kartezyen mantık, her şeyin parçalanabileceğini ve böylece de algılanabilir küçüklükteki parçalara kadar inilebileceğini savunmuştur.

Bunun bir doğal sonucu olarak, maddenin de bölüne bölüne bir “en küçük”e (atom) ulaşabileceğini savunan Batı felsefesine dayalı fizik, uzun yıllar bu rüya üzerine inşa olunmuş, ama kuantum fiziğindeki gelişmeler bunun böyle olmadığını, en küçük parçaların bütünden bağımsız olarak var olamayacağını göstermiştir.

Şimdi çabalar, Doğu mistisizmi ile Batı determinizmini birleştirme yönündedir ve bu açıdan bakıldığında toplu-

mumuz önemli bir avantaja sahip gibi görünmektedir. Kültürel kodunda Doğu sezgiselliği ile Batı akılcılığının izlerini birlikte taşımakta bulunan toplumumuz, eğer toplu intihar eylemlerine kalkışmaz ve doğru adımlar atabilirse bu bütünleştirmeyi yapabilir ve aynı zamanda iç barışını zorlayan çelişkilerini de yeni bir senteze kavuşturabilir.

Bu soyut düşünceleri somut plana taşıdığımızda, olayların kesin ayrılmışlığına dayanan hükümet etme modelimizin niçin bir türlü başarılı olamadığı daha bir anlaşılır hale gelmektedir.

Kamu yönetimimiz, tepeden başlayarak en alttaki bürokratik birimlere kadar, departmantasyon'un keskin çizgilerini taşımaktadır. Sanayi Bakanlığı'nın görevleri Ulaştırma Bakanlığı'nunkilerden; o da örneğin Eğitim ya da Sağlık Bakanlığı'nunkilerden ayrıdır ve —varsa(!)— aralarındaki ilişkiler Başbakan tarafından sağlanır. Bu yaklaşım bütünüyle yanlıştır ve "koordinasyon" adıyla yapılmaya çalışılan "bütünleştirme", parçaların işlevlerinden çok daha önemlidir.

Hatta biraz daha ileri gidilerek denebilir ki, parça tanımlaması yanlışına bir defa girilince artık koordinasyon söz konusu olamaz.

Bir senfoni orkestrası, ayrı enstrümanlar tarafından çalınan parçaların bir şef tarafından koordine edilmesi değildir. Böyle algılanırsa, her enstrümanı çalananın tek görevi, önündeki notaya uygun çalmak, göz ucuyla da şefin uyarılarına dikkat etmektir. Böylece oluşan müzik, bir senfoni olmayıp "çok çalgılı bir gürültü" dür.

Senfoni ise, yalnızca şef tarafından icra edilen tek ve bütün bir parçadır ve her enstrümanı çalanan, şefin bir parçası olmak zorundadır.

Bu iki örgütlenme arasındaki farkı sokaktaki insan, hatta sıradan müzikçi anlamayabilir. Ama, Beethoven, Mozart ya da Dede Efendi'nin ikinci şekilde anladığı kesindir ve ilk şekilde yapılan şey kesinlikle müzik değil, "müzik gibi" bir şeydir.

Bu benzetme hükümet örgütlenmesine taşındığında, her bakan'ın bir alandan sorumlu kılınıp ayrı dükalıklar kurması ve başbakanın da bunlar arasındaki sürtüşmeleri önlemeye çalışmasının ne denli faydasız ve amaçları gerçekleştirilmekten uzak olduğu açıkça görülebilecektir.

Evrenin, olayların ve bunlara bağlı sorunlar ile, bir toplum için edinilebilecek, ama birbirleriyle etkileşimde bulunabilecek olan diğer toplumları da göz ardı etmeyen amaçlar kümesinin bir bütün olduğu yaklaşımına göre, yeni bir hükümet etme modeli nasıl olmalıdır?

Bu modelde siyasi iktidar ve bürokrasi örgütlenmesi, bugünkünden oldukça farklı şekillenecektir. "Bütünleşik Yönetim" denebilecek bu yeni yaklaşımın ayırıcı özellikleri şunlar olacaktır:

"Bütünleşik Yönetim"de senfoniye icra eden kişi Bakanlar değil, orkestranın bizzat şefi (Başbakan veya Başkan) ve onunla uyum içindeki yardımcılarıdır (Bakan veya Sekreter). Yani, yönetimi, birbirinden ayrı ve koordine edilen kişiler değil, bir grup icra etmektedir.

Bu grubun oluşumunda anahtar kavram, grup üyeleri arasındaki "uyum ve güven"dir. Aralarında uyum ve güven bulunmayan kişilerin, siyasi dengeler, koalisyon zorunlulukları ve bu gibi nedenlerle bir araya gelip hükümet etmeleri, bu modelde mümkün değildir.

Geleneksel yönetim felsefesinin anahtar kavramı olan departmantasyon, diğer olumsuzlukları yanında bir de kalabalıklaşmaya yol açar. Sorunlara birbirinden yalıtılmış olarak bakıldığı için, bunlara kaynaklık eden daha az sayıdaki sorunlar yerine, temeldeki "sorunlar bütünü"nü çeşitli "durum yüzeyleri" üzerindeki yansımalarıyla uğraşılır. Bu ise kaçınılmaz olarak, her sorun alanına bir Bakan'ın tefriki gibi bir kalabalıklaşmaya yol açar.

"Bütünleşik Yönetim" modelinde ise grup (hükümet), sorunlar bütününe çok sayıda yansımalarıyla değil, o sorunların ortaya çıkmayacağı (ya da en az çıkacağı) amaçlar kümesini gerçekleştirme yönünde çaba harcarlar.

Bu bağlamda, geleneksel hükümetler “sorunları çözme-ye”; Bütünleşik Yönetim hükümetleri ise belirli “amaçları gerçekleştirmeye” çaba sarf ederler.

Gerek hükümet grubu arasındaki uyum ve güvenin sağlanabilmesi, gerekse bu “sorunlar yerine amaçlara yönelmek” farkı nedeniyle, önerilen modelde hükümet, ideal sayı olarak bilinen 7 kişiyi aşmaz.

Bu modelin esası, Başbakan (veya Başkan) ile hükümet üyelerinin “sürekli etkileşimi”dir. Bu nedenle ayrı ayrı fiziki mekânlarda değil, aynı fiziki mekânda —ayrı odalarda dahi değil— çalışırlar. Böylelikle her an için birbirlerini etkilemeleri ve verilen kararların grup üyelerince tam paylaşılması mümkün olur.

“Bütünleşik Yönetim” modelinde bürokrasi de bu yaklaşım uyarınca örgütlenir. Sayıları yüzbinlere varan Bakanlık ve Genel Müdürlük kadroları yerine, sorunlara göre değil amaçlara göre örgütlenmiş çok az sayıda, yüksek nitelikli memurlar bulunur ve onlar da hükümetle etkileşim içinde bulunurlar.

Bu modelin küçük ve güçlü devlet amacına en iyi hizmet edebilecek yaklaşım olacağı da açıktır.

Bu öneri, gerek bu haliyle ve gerekse bugün için bir ütopya gibi görülebilir. Ama, departmantasyon tuzağından kurtulmadan, bu karmaşık dünyanın sorunlarıyla sıkı bir etkileşim içinde bulunan Türkiye’nin sorunlarını çözebilenin, ya da daha iyisi, amaçlarımıza ulaşabilmenin imkânı yoktur.

Gelin, üzerinde biraz düşünüp tartışalım. Ne dersiniz?

(1994)

## **YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI VE POLİTİKA**

Yöneylem Araştırması’nın (YA) toplumumuzda pek yaygın bir kullanım alanı bulabildiği söylenemez, ama politikaya neredeyse hiç girmediği söylenebilir. Bu makalede konunun bu yönü üzerinde durulacak ve YA’nın politik yak-

laşımımıza nasıl bir 'innovation' getirebileceği üzerinde durulacaktır.

Burada politika deyiimiyle alışılmış, genelde günlük çekişmelere ya da çeşitli kesimlerin hoşlarına gidebilecek ama doğruluk düzeyi düşük söylemlere dayalı politika değil, Eflatun'un "toplumu mutlu kılma sanatı" şeklinde tanımladığı "politika" ya da bir başka deyimle "toplumun sorunlarını çözerek onu mutlu kılmak" kastedilmektedir.

Halen —özellikle politik kadrolarımız— anılan bu sorunların çözümlenmesinde bazı yanlış yaklaşımlara sahip olup, bunlar sorunlar kimyası'nın süreçlerini anlamaya ve de onlara müdahale etmeye yetmemekte ve yanlış ve/veya yetersiz çözümler üretilmesine neden olmaktadır.



Burada "Sorunlar Kimyası" deyiimiyle, çeşitli sorunların oluşumu, bileşimleri, aralarında yaptıkları yeni kombinasyonlar, yansımaları ve bu gibi özellikleri ifade edilmeye çalışılmakta; bir bakıma, "maddeler kimyası"nın kanunlarına benzer kanunların varlığına işaret edilmek istenmektedir.



YA'nın politika alanına uygulanması konusu, bu yanlış yaklaşımlar açıklandığı takdirde daha net olarak irdelebilecektir.

(a) Olaylar arası doğrusal ilişkiler ve açık uçluluk var sayımı!

Olaylar genellikle dairesel bağlantılıdır. Yani bir A olayının ardından doğan B olayı, dönerek A olayına girdi olur ve bunun sonunda ya büyüyen ya da küçülen bir spiral doğar (pozitif ya da negatif geri besleme).

Böylece aynı bir olay hem sebep hem de sonuç olur. Pratikte ise genellikle bu gerçek göz ardı edilir ve olaylara ya sebep, ya da sonuç olarak bakılır. Bu yanlış bakışın doğal bir sonucu da olayların açık uçlu olabileceği, yani bir yerde son bularak sürecin duracağı yanlıştır.

Bu duruma bir örnek, kamu açıklamalarıyla beslenen enflasyonun, dönerek kamu açıklamalarını artırmasıdır. Bu şekilde bir süre geçtikten sonra kamu açıklamaları ve enflasyon, birbirinin hem nedeni hem de sonucu olurlar.

(b) "Yalıtılmış" olaylar!

Olaylara genel bakış açısı, yalnızca birbirine doğrudan bağlı olayları "ilişkili" olarak nitelemek şeklindedir. Halbuki olaylar birbirleri üzerinden yansır ve diğer olayların üzerine düşerek onlardan yeni ve değişik nitelikli sorunlar yayılmasına neden olurlar. Aynen fizikteki, katı nesnelere çarpışıp yansımaları gibi! (Bakınız Örnek-1, 2).

Böylece, ilk bakışta aralarında ilişki olmadığı sanılabilecek olaylar arasında yakın ilişkiler bulunabilir. Çeşitli yansımalar sırasında, bir olayın kaynağından uzaklaştıkça, ya da tek dereceden yansımaları sistemler yerine çok dereceli yansımalar olduğu takdirde, ilişkileri görebilmek daha güçleşir. Bu güçlüğün nedenlerinden biri de, olayları birbirinden yalıtılmış olarak (bağımsız kompartmanlar halinde) görmek alışkanlığıdır. Halbuki, aynen maddeler uzayı gibi, sorunlar uzayı da bir ve tek'tir. Çeşitli sorunlar,

daha az sayıdaki Kaynak Sorunlar'ın değişik yüzeyler üzerinde bıraktığı yansımalarıdır.

Bu bakış açısının en dramatik sonucu, bu yalıtılmış sorunları ayrı ayrı çözmeye çalışmak ve fakat bir türlü de çözememektir. Ayrıca da her yanlış çözüm, durum dengelerini rasgele biçimde değiştirme ihtimali nedeniyle, evvelce olmayan yeni sorunların da doğmasına neden olabilmektedir...

(c) Oluşmuş sorunları doğrudan çözmeye çalışmak!

Bu durum hemen hemen tüm toplumlarda geçerli olan Kartezyen Mantığı'nın bir ürünüdür. İnsanlar, sorunların çözülebileceğine inanır ve "istenmeyen bir durum"un koşullarını değiştirip, "daha az istenmeyen bir durum" yaratmaya çalışırlar.

Ama şu unutulur: "İstenmeyen bir durum"a yol açan gir-diler saptanıp yok edilemezse, yeni oluşturulan koşullar altında yeni "istenmeyen durum(lar)" doğabilir!

Örneğin, uzun süre ayakta durmayı gerektiren hallerde, iki ayak üzerinde bir süre hareketsiz durabildikten bir süre sonra, ayak değiştirmeye başlanır. Vücudun ağırlığı bir ayağın üzerine verilip diğeri dinlendirilir, sonra ayak değiştirilip öbürü dinlenmeye (güya) alınır. Ancak bu bir şeye yaramaz ve insanlar sonunda oturacak bir yer aramaya başlarlar.

Bu basit olguda kişi bir sorunla karşı karşıyadır ve çözüm yolu olarak da mevcut koşulları çok az değiştirerek sıkıntıdan kurtulmayı görmektedir. Ancak, duruma dikkatle bakılırsa, kişinin bu sorunu, sorunu çevreleyen koşullarda esaslı bir değişiklik yapmadan, yani soruna yol açan nedenleri (burada sürekli hareketsiz ayakta durmak) gidermeden çözmeye imkân olmadığı hemen görülecektir.

Ayak değiştirmek, üzerine yüklenilen tek ayağın daha çabuk yorulmasına neden olur ve kişi bir süre sonra sık sık ayak değiştirmeye başlar ve sonunda o çözümün —ki çözüm değildir— işe yaramadığını görür.

İşkence uzmanları bu mekanizmayı gayet iyi bilir ve insanlara acı çektirmek için onları, koşullarında esaslı değişiklikler yapamayacakları durumlar içine sokup öylece tutarlar.

Bir durumu oluşturan koşullarda esaslı değişiklikler yapmadan sorun çözmeye çalışmak, yalnız o sorunu çözemeye değil, aynı zamanda evvelce bulunmayan yeni sorunlar doğmasına da yol açar.

Bu basit örnekte kolayca görülebilen gerçek: Sorunlar karmaşık hale geldikçe, görülemez hale de gelir. İnsanlar (özellikle de bizim insanlarımızın çoğu), karmaşık sorunların daha farklı kurallara göre oluştuğunu düşünürler. Gerçekte ise mekanizma hep aynıdır. Buna göre, insanlara ilk öğretilmesi gereken, sorunların doğrudan çözülemeyeceği, onlara yol açan kaynaktaki nedenler'in yok edilebileceğidir.

Bu bağlamda sorunları çözebilmenin en sağlam ilk adımı, onun yol açtığı sıkıntıları kaybetmemek (gidermeye çalışmamak) tir. Örneğin, kıyafeti çağdaş olmayan birisi, daha derindeki bir başka sorunun varlığının işareti olabilir ve bu işaret bir biçimde —hatta zorla— yok edilebilir de. Böylece, o sorun hakkındaki değerli bir göstergelyi yok etmiş olacağımız gibi, hem sorunu çözemeyiz ve hem de yeni sorunlar üretmiş oluruz.

Bu yanlış yaklaşım geleneklerimize işaret edildikten sonra, iki soruya cevap verilmeye çalışılmalıdır:

- 1) YA, bu sorunları aşabilecek yeni bir yaklaşım getirebilir mi? Evet ise nasıl?
- 2) Bunu sağlamak için neler yapılmalıdır?

**YA, bu sorunları şabilecek yeni bir yaklaşım getirebilir mi?**

Evet getirebilir. YA'nın sorun çözme araçları içinde politikaya rahatça uygulanabilecek epeyceci vardır. Örneğin "benzetim" (simulation) böyledir.

ABD Kongresi Bütçe Komisyonu'nun başlıca görevi, Kongre'ye sunulacak yasa tekliflerinin kısa, orta ve uzun vadede ne gibi mali etkiler yaratacağının tahminlenmesi olup, "What if" türü analizler bu sorulara cevap bulmak için kullanılmaktadır.

'What if' analizleri, politikada yalnızca mali etki tahminleri için değil, daha sübjektif değerlendirmeler —politikacıların uluslararası konulardaki beyanatının yol açabileceği gelişmeler gibi— için de kullanılabilir. Örneğin, eski Sovyetler Birliği'nin Kars ve Ardahan'ı sözel olarak talep etmesi, Suriye'nin Hatay'ı kendi sınırları içinde haritalaması gibi fiziki hiçbir eylem içermeyen sözler, bugün dahi bu ülkelere karşı tutumumuzu ve savunma politikalarımızı etkilemektedir.

Bu bağlamda, mesela "Adriyatik'ten Çin'e kadar" sözlerinin ne gibi sonuçlar doğurduğunu ve bundan böyle doğuracak olduğunu değerlendirebilmek için, YA'nın "What if" analizi gayet etkinlikle kullanılabilir.

YA'nın bir başka sorun çözme yaklaşımı olan "sezgisel yöntem" (heuristic), bir çok olayın ancak sezgisel yolla ifade edilebildiği politikada kullanılabilen bir diğer yöntemdir. Nitekim, EZ-IMPACT adlı bir algoritma ve bilgisayar programı, aralarındaki ilişkiler ve bireysel eğilimleri (trend) ancak sübjektif terimlerle ifade edilebilen olayların analizi için geliştirilmiş olup, politikanın ana malzemesi olan, toplum sorunlarını anlayıp önlem geliştirmede eşsiz bir araçtır.

Ama, YA'nın politikaya uygulanabilirliği açısından esas değeri bu yöntemlerden dolayı değildir. Başka disiplinlerden politikaya aktarılıp uygulanabilecek çok sayıda teknik bulunabilir.

YA'nın "sistem bütünlüğü" yaklaşımı, politika açısından esas önem taşıyan özelliştir. Bu yaklaşım, yukarıda (b) şıkında dile getirilen, "olayların yalıtılmışlığı" olarak adlandırılan büyük sakıncayı ortadan kaldırır.

Nitekim, reengineering adı verilen yeniden yapılandırma yaklaşımında da, bu yalıtılmışlığın nelere yol açtığı gös-

teriliyor ve yeniden yapılanmanın, bölümlenme (departmentation) yerine, süreç (process) temelli olması öneriliyor.

Halbuki geleneksel kamu örgütlenmesi (Bakanlıklar, Genel Müdürlükler, Belediyeler gibi), tamamen departmentation'a dayalıdır. Bu örgütlenme biçiminde her yalıtılmış birim kendi işini mükemmel yapsa dahi, her birimin amaçları bütünün amaçlarından farklı —ilgisiz, hatta çoğu zaman da çelişik— olduğu için, işlerin bütünü açısından giderilemeyecek karmaşıklıkta sorunlar ve kaçınılmaz bir pahalı ve verimsiz "işletme" doğuyor.

Aslında bir bütün olan "amaçlar"ı bölümleyip her birini ayrı yönetmeye dayalı geleneksel yaklaşım, yalnız kamu yönetiminde değil sanayi ve ticarete de benzer olumsuz sonuçlara varmış ve bugün artık bu yaklaşımın yanlış olduğu iyice ortaya çıkmıştır.

Bir başka deyimle, YA'nın ünlü "sistem yaklaşımı" ilkesine aykırı bir yapılanma, hem dünya ekonomisini hem de toplum yönetimlerini içinden çıkılmaz noktalara getirmiş bulunmaktadır. Türkiye sorunlarına bu açıdan bakıldığında, siyasette ve ekonomide yaşanan kriz daha kolay anlaşılabilen, en azından krizin en önemli bileşeninin, bu "bütüncüllük dışı yaklaşım" olduğu anlaşılmaktadır.

Toplumumuzun sorunlarını, yalıtılmış, birbirinden bağımsız —ama birbirleriyle etkileşebilen— biçimde algılayıp, bunların her birini ayrı department'ların sorumluluğuna tevdi ederek çözmeye çalışmak yerine, bunların "amaçlarımızı üretmeye uygun olmayan bir ortam" ın çeşitli "durum yüzeyleri" üzerindeki izdüşümleri olduğunu kavradığımız takdirde, kriz ortamından çıkmak, hatta krize yol açan kimi öğeleri bu defa birer avantaj olarak kullanmak mümkün olabilecektir.

Bu saptama bizi Görünen Sorun-Kaynak Sorun kavramlarına götürmektedir. Az sayıdaki sorunun (source cause) yansımalar, birleşmeler, ayrışmalar yoluyla yeni sorun bileşikleri yarattığı, bunların ise doğrudan çözülmesi mümkün olmayan Görünen Sorun'lar (phantom problems) yarattığı şeklinde özetlenebilecek bu yaklaşım, maddi-

manevi kaynaklarını Görünen Sorunlar'ı çözmeye ayırmış ve bu yolla da sürekli yeni sorunlar üreten politika geleneğimiz açısından büyük bir yanılığa işaret etmektedir.

İşte, YA'nın innovation özelliği çok zayıf bulunan politik yaşamımıza getirebileceği en önemli innovation katkısı bu yaklaşımdır. O halde mesele, YA'nı politik yaşamımıza nasıl katacağımız meselesine indirgenmektedir.

Politikayı yaşama geçirecek olan kurumların zayıf olduğu, ayrıca da günlük politik çekişmelerden çokça etkilendiği dikkate alınrsa, bizde, tepedeki politikacıların etkilenmesinin —daha genel olarak etkinlerin etkilenmesi— en önemli problemi oluşturduğu görülecektir.

Bunun ise geleneksel yollarla, yani yazmak, söylemek, önermek vb yollarla pek mümkün olmadığı bilinmektedir.

A.B.D.'de, politikacıların eğitilmeleri için kurulmuş bulunan JFK School of Government benzeri bir organizasyon oluşturulması, etkin bir araç olabilir. Bu okulda, yerel ve merkezî idarede rol alacak politikacılara yeni bir “düşünme stili” benimsetilebilir. Ama bu yaklaşım dahi, etkinlerin etkilenmesini gerektirir.

Bu nedenle, bir başlangıç noktası olarak bir YA çalışma grubu oluşturulması düşünülebilir. İçinde, politikacı, sosyolog, psikolog, pazarlamacı ve YA uzman(lar)ı bulunan bir çalışma grubu, etkinlerin etkilenerek YA yaklaşımlarının ve özellikle de 'sistem yaklaşımı'nın benimsenmesi için hangi araçların kullanılabileceğini araştırabilirler. Hatta daha abartılı bir araç olarak, yalnızca politika ve YA konusunun işlendiği bir çalışma toplantısının düzenlenmesi dahi düşünülebilir.

(1994)

## **“KAVRAM TABANI ÜZERİNDE UZLAŞI” GİRİŞİMİNİ KİM ÜSTLENEBİLİR?**

Gündelik sorunlar, yanılıcı reçeteler, sahteci rehberlerden oluşan ortamlarda, sorunların köklerini aramak ve onları

tedavi edecek sabrı göstermek, toplumumuz açısından pek gerçekçi bir beklenti olarak görünmüyor.

Hangi siyasi parti, hangi devlet adamı ya da hangi sivil toplum örgütü çıkıp da enflasyonun, terörün, ekolojik yıkımın, değer yozlaşmasının ve benzer sorunların kökünde az sayıda “kök neden” bulunduğunu, bunlar tedavi edilmedikçe bunlardan üreyen sorunların çözülemeyeceğini, bu kök sorunların hemen hepsinin ancak zaman içinde çözülebileceğini, hatta yalnız zamanın dahi tek başına yeterli olmadığını, toplumda —*seçkin tavır sahipleri başta olmak üzere*— bu yaklaşım çevresinde bir farkındalık yaratılmadıkça, bu karmaşık yaşam sistemleri içinde hangi ipi çekince hangi parçanın oynayacağı konusunda bir “*bütüncül bakış*” paylaşılr hale gelmedikçe bu karabasandan kurtulmanın mümkün olmadığını söyleyecektir? Ve de söylense kim dinleyecektir?

İşte, bu az sayıdaki kök nedenden birisi, “*toplumun, bazı temel kavramlardan oluşan kavram tabanı üzerinde uzlaşmaya varamamış olması*”dır.

*Demokrasi, laiklik, inanç, bilim, teknoloji, yaratıcılık, eğitim, ezber, kuşku, merak, yeniden yapılanma, özgürlük, hak, sorumluluk* ve benzeri anahtar kavramlar üzerinde bir uzlaşma girişimi Türkiye’nin önünü açacak bir adımdır.

Böyle bir girişimin tek ön-koşulu, beyin fırtınası tekniğinin temel ilkelerinden biri olan “*geciktirilmiş yargı*” (*deferred judgement*) kavramının benimsenmesidir. Bir diğer deyimle, bu girişime katılacak olanlar, anahtar kavramlar konusunda kendi doğrularını —geçici bir süre için— terk edecekler, başkalarının doğrularını dinlemeye —ama gereğinde benimsemek üzere dinlemeye— hazır hale geleceklerdir.

Girişimi kolaylaştıracak bir taktik olarak da, üzerinde uzlaşılacak olan ilk kavramların, toplumda kutuplaşmanın bulunduğu kavramlar (laiklik, milliyetçilik, inanç vb.) değil, daha somut —mesela masa, sandalye gibi— deyimlerin seçilmesi iyi olur. Görülecektir ki, herkes tarafından aynı

algılandığı sanılan birçok kavrama herkes değişik anlamlar yüklemekte, bu değişiklik bazen çatışmalara yol açabilmektedir. Böylece ilk adımda, bir uzlaşa sağlamak değil ama, böyle bir sorunun varlığı konusunda farkındalık sağlamak mümkün olabilecektir.

**Bu girişimi hangi kurum yapabilir? Herhalde bunu değil de kredi faizlerinin yüksekliğini bir numaralı sorun olarak görenler değil. Peki kim? Bir öneriniz var mı?**

(1996)

### **KÖKÜ DERİNDE BİR HASTALIK!**

Ülkemizde 35 milyon erişkin var. Bunların yalnızca 10 milyonunun, her gün 1 saat, Türkiye sorunları üzerinde konuşup kafa yorduşunu varsaysak, harcanan toplam kaynak her yıl 150 milyon adam.gün eder. Bu müthiş bir rakamdır. Bir kişinin yarım milyon yıl, ya da yarım milyon kişinin bir yıllık beyin enerjisine karşılık gelir.

Ülke sorunlarına kafa patlatan bu insanların bir bölümünün konuşmalarının dedikodu düzeyini aşmadığı varsayılsa dahi merteye o denli büyüktür ki, yararlanılabilir beyin enerjisi yine de muazzamdır.

Ama, bu büyük potansiyel çeşitli nedenlerle pek işe yaramaz. Çünkü bir defa, bu enerjiyi harcayan akıllar bir “ortak akıl” durumunda değildir. İnsanlar, toplu halde —örneğin toplantı, panel, seminer gibi— bir konu üzerinde çalışsalar dahi, ortak akıl üretmeyebilirler. Herkes tek tek, bir diğersinin ürettiği bir fikri daha ileri götürebilecek biçimde fikir üretmediği sürece, iki kişinin ortak çalışmasından, iki kişilik akıldan daha büyük bir “ortak akıl” ortaya çıkmaz.

Harcanan beyin enerjisinin önemli bir yarar sağlayamamasının bir diğer nedeni ise, düşünme biçimimizin neden-sonuç ilişkilerine değil, evvelce belirlenmiş bulunan kalıplara dayalı oluşudur.

Ama bütün bunlardan başka bir neden daha vardır ki işte o, üretilen düşüncelerin büyük ölçüde kirlenip işe yaramaz hale gelmesine neden olmaktadır. Düşünceleri enfekte eden bu neden, değer ölçülerimiz içindeki “virütik değerler”dir.



Bunlar, ilk anda fark edilmeyen, fakat birlikte kullanıldığı "sağlam" değerleri bozup dejenere eden değer ölçüleridir.

"Bana ne", "sana ne", "hele önce ... düzelsin", "ama o benim hemşerim - okuldaşım - meslektaşım - partilim", "idar e ediver", "bu defalık oluversin", "esas mesele", bu tip değer ölçülerine birkaç örnektir.

Bunların ortak özelliklerinden biri, düzgün değer ölçüleri kümesine göre imkânsız olanı mümkün kılmalarıdır. İkinci ortak özellikleri ise, düzgün değer ölçülerinden, hiçbir yolla türetilemeyişleridir.

Bu virüsler, düşünce sistemimize nasıl girmiştir? Bunları temizlemesi gerekirken bunu yapamayan sistem(ler) hangileridir? Bunların düşünsel kirleticilik yaratma derecesi nedir? Bunlardan nasıl kurtuluruz? Bu ve bunlar gibi bir dizi soru, yanıtlanmalıdır.

Değer ölçülerimiz içine bulaşmış olan bu virüsler, yalnızca düşünsel enerjilerimizi emen, onlarla daha yüksek düşünce ürünleri üretmemize engel olan öğeler değildir. Bunlar, gündelik yaşamımızdan devlet idaresine kadar geniş bir alana etkileri olan, çoğu olumsuzluğun içine ana ya da yardımcı madde olarak karışmış unsurlardır.



Resmî bir bayram tatili ile hafta tatili arasına sıkışmış 1 günlük bir çalışma gününü “idari izin” saymayı makul gören binlerce memur ve idare, “idare et” adlı düşünsel virüsün yaşamı kolaylaştırıcılığından yararlanmaktadır.

Tüm ülke hizmeti için kullanması gereken kaynakları, seçilmiş olduğu il için kullanan bir bakan ve o ildeki yurttaşlar, bu defa “ama o bizim hemşehrimiz” virüsünü kullanmaktadır. Sabancı cinayeti içinde rol alan kızın güvenlik açısından fazla irdelenmeden işe alınmasındaki neden de yine bu “ama o bizim hemşehrimiz” değeridir.

Sorunlarımızı çözmeye başlamamız, değer ölçülerimizi berraklaştırmaya, sonra da onları kirleten virüsleri fark etmeye (ve daha sonra da ayıklamaya) başlamakla mümkündür.

(1996)

## VERİMLİ ÇALIŞMA İÇİN ÖZEL TBMM TAKVİMİ

Salı	Salı	Salı	Çarşamba	Cuma		Cuma
7	6	5	4	3	2	1
15	14	12	11	10	9	8
22	21	20	19	18	17	16

Bu takvim, TBMM'nin daha verimli çalışmasını temin amacıyla, özel olarak geliştirilmiştir. Şöyle ki:

- Bu takvim sayesinde, ayın 7'sinde görüşülmeye başlanan bir konuyu, mesela ayın 3'ünde bitirmek mümkündür.
- Sözlü soruların birikimine engel olabilmek ve ayrıca da üyelerin en devamlı günü olduğu dikkate alınarak, her haftaya 3 Salı konulması uygun görülmüştür.
- Toplantı yeter sayısı genellikle bulunamadığından Perşembe'ler; zaten toplanılmadığından da Cumartesi ve

Pazar'lar kaldırılmış, onların yerine Cuma sayısı artırılmıştır.

- Seçmen ziyaretinden bunalan arkadaşlarımızı düşünerek, en yoğun ziyaret günü olan Pazartesi'leri de iptal ettik.
- Milletvekillerinin komisyon toplantılarına devamını teminen "Toplanbe" tabir edilen bir yeni gün icat ettik.
- Batıl inançları olanları düşünerek ayın 13'ünü iptal ettik.
- Daha sık maaş alınabilmesini teminen ayları 10 gün kısalttık. Aynı gerekçeyle Mart, Haziran, Eylül ve Aralık aylarını da kaldırdık.
- Nihayet, hükümetlere daha rahat bir icraat ortamı sağlayabilmek için, 500'üncü güne rastlayan, her iki yılda bir Mayıs ayının 15'inci günü iptal edilmiştir.

(1995)



## CEZA —HER TÜRÜ— YANLIŞTIR!

Dünya yüzünde hiç bir toplumda, ülserli ya da astımlı hastaları cezalandırmak söz konusu değildir. Tam tersine, kamunun ortak gelirlerinden bir bölümü, onları iyileştirmek için kullanılır. Hatta iş bununla bitmez, sağlıklı olanların ülser, astım ve diğer hastalıklara yakalanmaması için para harcanarak koruyucu hekimlik hizmetleri verilir.

Tüm toplum, hastalara karşı duyarlıdır ve bir acıma-yardım etme hissiyle doludur. Bilim adamları, bürokrat ve politikacılar, insanların hastalıklarının nasıl iyileştirileceği, nasıl korunacakları konusunda sürekli kafa yorurlar.

Hal böyle iken, hırsızlık, adam öldürme ve daha çeşit çeşit hastalık ise fiziksel hastalıklardan ayrı tutulur ve bunlara tutulanlar cezalandırılır. Türkiye’de bütünüyle, gelişmiş ülkelerde ise büyük ölçüde olmak üzere, kamu yönetimlerinin esas ilkesi “kural koymak” ve “bunlara uymayanları cezalandırmak” biçimindedir.

Bugün bir çok ülke uyuşturucu bağımlılarına karşı acımasız önlemler, cezalar uygularken, bazılarında ise bunları “hasta” olarak kabul edip tedavi yoluna gidilmektedir. Bir uyuşturucu bağımlısının, uyuşturucu satın alabilecek parayı bulmak için çeşitli toplumsal düzensizlikler (hırsızlık, başkalarını da alıştırma, adam öldürme gibi) yarattığını fark eden bu ikinciler, bu tür bağımlıların belirli merkezlere başvurup tedaviyi kabul etmesi halinde, giderek azalan dozlarda uyuşturucuyu bedava vermeyi akıl etmişlerdir.

Böylece bir taşla birkaç kuş vurulmakta, hem bağımlılıktan kurtulunmakta, hem de araç olarak kullanılan diğer suçların önemli bir “nedeni” ortadan kaldırılmaktadır.

Peki, cezalandırılan diğer suçların ülser, astım ya da uyuşturucu bağımlılığından farkı nedir? Bir çocuğa tecavüz edip sonra da parçalara ayırarak onu yok eden bir kimseye —ki yanlış olarak sapık vs. deniyor— “hasta”lıktan daha iyi bir tanı konulabilir mi?

Nitekim, bu ve bunun gibi binlerce suç türünün hiç birinin —ama hiç birinin— cezalandırma yoluyla önlenemediği

görülmektedir. Hatta, az gelişmiş, yani kaybedecek az şeyi olan (ya da öyle düşünen ) bireylerden oluşan toplumlarda, bu tür cezalar özendirici dahi olabilmektedir. Örneğin karnı aç, yatacak yeri olmayan, ya da başkalarınınca öldürülme tehdidi altındaki kimseye “filan suçu işlersen seni hapsederim” demek, aslında, “seni doyurur, yatacak yer sağlar ve seni hasımlarından korurum” anlamına gelmektedir. Gerçekten de, bu dürtüyle suç işleyen çok kimsenin varlığı bilinmektedir.

Aksine, bir kimseyi cezalandırmak çok nadiren ıslah-ı nefis etmesine, ama çoğunlukla, “içerde” eğitilerek mesleğin inceliklerini öğrenmesine yol açmaktadır. Basit ideolojik nedenlerle hapsedilenlerin hapisten birer militan olarak çıkmaları bu savı doğrular niteliktedir.

Suç türlerine karşı en ağır ve ayrıcalıksız cezalandırma yapan ABD’de de suç oranlarının azalmayıp aksine çığ gibi artması ve bir numaralı toplumsal sorun haline gelmiş olması, üzerinde çok durulması gereken bir olgudur.

Bu olgu, suç ile ceza arasında yüksek bir negatif korelasyon bulunmadığını, suçların “başka nedenlerle” yüksek korelasyon içinde olduğuna işaret etmektedir. Çok benzer biçimde, sanayide de uzun yıllar kaliteli üretim yapabilmenin yolu olarak “kalite kontrolü”, “ödüllendirme”, “cezalandırma” gibi ve aslında hepsi de “ceza türevleri” olan yöntemler uygulanmış, fakat bu yolla başarı sağlamanın ya mümkün olmadığı ya da rekabet edemez maliyetlere yol açtığı görülmüştür.

Günümüzde bu yol terk edilmiş ve Toplam Kalite Yöntemi benimsenmiştir. Toplam Kalite’nin esası, kalitesizliğe ve/veya yüksek maliyetlere yol açan “nedenleri saptayıp, onları gidermek” tir. Deyimdeki “toplam” sözcüğü, üretim evrelerinin “tamamı”nın içerildiğini vurgulamak içindir.

Bir ürünün içine giren mal ve hizmetlerin kaynağından, pazarlamasına; finansmanından, araştırmaya varıncaya kadar “bütün evreler” içinde kalitesizlik ve/veya maliyete

“neden olan sebebler” incelenmekte ve bunların “tamamı” yok edilmeye çalışılmaktadır.

Bu zincirin herhangi bir noktasında ister eğitimsizlik, ister dikkatsizlik hatta isterse kasıt olsun, meydana gelebilecek bir “hata” mutlaka belirli “nedenlerle” doğmaktadır. Bu “nedenler” incelenip —gerekirse onların da nedenleri incelenip— ortadan kaldırılmadıkça, cezalandırma yoluyla hatanın giderilmesi mümkün olmamakta, aksine cezanın yol açtığı başka sorunlar (hıncı alma, haklılığını kanıtlama, motivasyon eksilmesi, hatayı başkalarına da yaygınlaştırma gibi) ortaya çıkmaktadır.

Türkiye gibi, bireylerin bireylerle, bireylerin devletle ve hatta devletin devletle her alanda uyumsuzluk halinde olduğu bir ülkede —sanılanın aksine— cezalandırma yoluyla düzelmeye sağlanmaz. Olsa olsa tüm insanlar cezalandırılır (nitekim pratikte de böyle olmaktadır).

Sorunlara, “onlara yol açan nedenleri” teşhis edip onları ortadan kaldırmaya çalışarak çözüm bulunabilir. Bu yeni bakış ceza değil “tedavi” ağırlıklıdır. Bu ise, insan nitelik dokumuzun —bu doku, zekâ, bilgi beceri, ruh sağlığı ve erdem bileşenlerinden oluşur— geliştirilmesiyle mümkündür.

Bir siyaset aracı olarak kullanımı yaygınlaşan din’in, dokudaki “erdem” bileşenini geliştirmek için kullanılması, din istismarı da dahil birçok sorunu ortadan kaldıracaktır. Resmî ideolojileri dayatma aracı olarak kullanılagelen eğitim ise, ancak bu bağlamda doğru işlevine kavuşacaktır.

Bu yeni yaklaşımın, hırsızlığı ya da devlet bankalarını soymayı âdet edinmiş kişileri durdurup durduramayacağı, doğru soru değildir. Doğru soru, bu ilkesel yaklaşımın geçerli olup olmadığı ve eğer geçerli ise nasıl bir planla hayata geçirileceğidir.

Tüm siyasetçilerin, özellikle de yeni siyasi hareketlerin söylemleri, “Toplam Barış” (Toplam Kalite gibi) araçlarının en başına bu yaklaşımı yerleştirmek zorundadır.

(1995)

## EL, YÜZ VE ZİHİN TEMİZLİĞİ!

“Yıkama” denen eylemin ortaya çıkışı herhalde “kirlenme” ve “arınma” kavramlarıyla eşzamanlıdır. İnsanların, ellerini, yüzlerini, bedenlerini —zaman zaman da olsa— yıkamaları, çeşitli şekillerde onlara bulaşan “kir”lerden arınmak içindir.

Bu ihtiyacın sıklığı ve derinliği, kişilerin bu konudaki duyarlıklarına, ama daha büyük ölçüde de çeşitli kirleticilerle temas sıklıklarına ve o kaynakların kirleticiliklerine bağlıdır.

Bu arınmanın gereksiz olduğunu savunabilecek bir azınlık —var mıdır bilinmez— hariç, hiç kimse bu yaklaşımı yadsımamış ve insanoğlu yüzlerce yıldır hep yıkana gelmiştir.

Peki,



insanoğlunun bu denli doğal kabul edip uygulayageldiği bu âdet, niçin yalnız fiziki beden ile sınırlı kalmıştır? Halbuki diğer tür kirleticilerin sürekli bombardımanı altındaki zihinlerimizde de, aynen el, yüz ve bedenlerimizdekine benzer kirlenmeler oluşur.

“Zihinsel kirlenme” ya da “değer kirlenmesi” denebilecek bu olguya yol açanlar bu defa fiziksel partiküller değil, temas halinde olduğumuz insanların tutum ve davranışları ile, çeşitli kaynaklardan bize ulaşan “koşullandırıcı enformasyon”dur.

Filan deterjanın öbürlerinden daha beyaz yıkadığı, ya da fişmanca gazetenin 48 parça ithal tabak verme duyurularının dakikada birkaç defa tekrarlanması koşullandırıcı

enformasyona; okullarımızda yıllardır kafalarımıza kakılan “ben öğretmezsem sen anlamazsın” tutumu da koşullandırıcı tutuma birer örnektir.

İnsanoğlunun en zayıf yanı olan “koşullanmaya açıklık”, bu acıya dayanamayacağını hissettiği için yine kendince bir övünç vesilesi haline getirilmiş ve “düşünme”, “öğrenme” gibi, bu yetmezliğin birkaç dışavurumuyla gurur duyar olmuştur. Ama bu kaçış, koşullanmaya açıklık zafiyetini çözememiş ve çevresindeki davranışlardan etkilenir olmuştur.

Zihinsel kirlenmenin bir nedeni işte budur. Çok sayıda insan, diğerlerine kabul edilemez gelen kimi tutum ve davranışları böyle edinmektedir.

Beden temizliğinin nasıl yapılacağı konusunda dahi koşullandırıcı bilgilendirme ve tutumun etkisinde kalıp onu dahi çoğunlukla yanlış yapabilen insanoğlu, acaba zihinsel kirlerden kendini arındırmak için niçin yaygın metotlar geliştirmemiştir?

“Kendinin farkına varma” , “dıştan içine bakabilme”, “kendine korkmadan bakabilme” gibi yollar, acaba niçin az sayıda düşünürün öğretileri içinde kalmış, gündelik temizlik gibi yaygınlaşmamıştır?

Henüz birkaç milyon yıllık geçmişimiz insan ömrüne göre algılanamaz bir uzunlukta olsa da, evren yaşına göre henüz bebek sayılabilir. İnsanoğlu bunları bir gün gündeminin ilk sıralarına yerleştirecek ve büyük bir olasılıkla yaşam hakkının dahi önüne bir başka hak getirecektir: Koşullanmama hakkı!

Üçüncü binyıla girerken örgün ve yaygın bütün eğitim sistemleri, öğretme yerine öğrenme kavramını koyma yolundadırlar. Bir Kanada firması olan CIBC, hizmet içi eğitimde şu sloganı benimsemiştir: Öğrenme, çalışanın sorumluluğudur!

Bu yaklaşımın temel taşı ise “eksiklerinin farkına varmak”tır.



Şu an için yapılabilecek olan, bir anlık iç sessizliğimizi sağlayıp, zihinlerimizin ne gibi kirleticilerle kirlenmiş olduğunun “farkına varmaya çalışmak” tır. Nasıl temizleneceği ise yine herkesin bireysel buluşçuluğuna bağlıdır.

(1998)

## **ÜMİTLER BİTTİ, YAŞASIN YENİ ÜMİT!**

Ümit kadar iki yanı keskin bıçak yoktur. Yaşamın, bazen çekilmez hale gelen güçlüklerini, felaketlerini hep birşeyler ümit ederek aşarız. Ümit olmasaydı, en küçük güçlükler bile insanları intihara sürükleyebilirdi.

Ama aynı ümitler, birçok fırsatın heba edilmesine de yol açar. Daha iyi bir eş bulmak ümidiyle evlenmemiş bekâr, daha iyi bir iş bulmak ümidiyle iş tekliflerini geri çevirmiş işsiz, ya da kendiliğinden geçer ümidiyle doktora gitmeyip yatağa düşmüş hastayı o hallere düşüren de yine aynı ümit değil midir?

Bu olumsuzluklara yol açan ümitlerin sönmesi, bu bakımdan insanoğlu için bir şans ya da yeni bir ümit, ama bu defa yüz güldürebilecek bir ümittir.

Ekonomik çöküntülerin olumsuz yanları yanında yeni atılımlara gebe oluşunun nedeni işte bu “yanıltıcı ümitler”in bitişidir.

Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik krizin faturaları tabii ki ödenecektir. Bunların keyif verecek bir yanı yoktur. Ama, bir uzun rüyadan uyanıp gerçeklerin soğuk yüzüyle karşılaşmanın verdiği bir güven hazzı da yok mudur?

Evet, artık akli başında olanları yıllardır korkutan “üretmeden tüketme” rüyası bitmek üzeredir. Bitmek “üzeredir”, çünkü hâlâ tam bitmemiştir ve işin kötü yanı da burasıdır.

Hâlâ, filan ülkeden gelebilecek bir borç, fişmanca borsada satılacak devlet garantili tahvil vs.nin uyuşturuculuğu altında, hâlâ aynı imkânsız rüyayı sürdürme peşinde olanlar ya da buna inananlar bulunabilir. O ümitler de tükendiği gün, toplumumuz gerçek sağlığına kavuşma şansını elde etmiş sayılmalıdır.

“The Day After” da ne yapılmak gerektiğine gelince;

İlk yapılması gereken, bizleri bu rüyaya sürükleyen anlayışların derin beton çukurlara gömülmesi ve bir nükleer artık gibi hiç bir yolla tekrar yaşam zincirimize girmeyeceğine emin olunmasıdır.

Çünkü bu yapılmadığı takdirde, aynı rüyanın tekrar gündeme gelmesi kaçınılmazdır. Zira o filmi tekrar tekrar oynatmak isteyenlerin bulunacağından kimsenin şüphesi bulunmamalıdır.

Bu “betona gömme” işlemi açık, anlaşılır bir Ekonomik Manifesto ile yapılmalıdır. Ekonomik Manifesto iki ana bölümden oluşmalı, birinci bölümü tüm topluma, ikinci bölümü ise toplumun çeşitli kesimlerine hitap etmelidir. Şöyle ki;

## **TÜM VATANDAŞLARIMIZA BİLDİRGE!**

Bir ekonomik kriz ve onunla iştirak halinde sosyal krizler yaşıyorsunuz. Bu durumdan kurtulabilmenin çaresi, bu bildirmede açıklanan durumu tam olarak anlamanız, içinize sindirip benimsemeniz ve sonra da gereklerini yerine getirmenizdir. Buna göre:

1. Toplum olarak geleceğinizi ipotek ederek ve birbirinize borçlanarak, hak etmediğiniz bir hayat yaşadınız. Bir bölümünüz diğerlerinden çok daha müreffeh yaşamakla birlikte, genel olarak sürdürdüğünüz yaşam düzeyi, sürdürmeye hakkınız olanın çok üzerindeydi.

Çok çok küçük bir kesim ise, gerçekten, hak ettiğinden daha düşük standartlarda yaşamaya mecbur kaldı.

Bu bir saadet zinciri idi. Şimdi ise zincir kopmuş bulunuyor. Bu saatten itibaren eski yaşam alışkanlıklarınızı bütünüyle değiştirmek durumundasınız.

Bununla beraber, karşı karşıya bulunduğunuz durumu tam anlayabilir ve gereklerini yerine getirebilerseniz, sağlıklı bir toplum yaşamını kurma şansınız da olacaktır.

2. Bu saatten itibaren, evinizin, işyerinizin görünür yerlerine ve mümkünse caddelere şunları yazıp iyice ezberlemelisiniz:

- Yaratılmamış bir değerden pay istenemez.
- Bir değer yaratmayan, bir karşılık alamaz. Bir değer yaratamayan ise, yaratanların yardımına muhtaçtır.
- Değer, ancak “nitelikle” üretilir. Daha yüksek nitelik, daha yüksek değer demektir.
- Niteliğe dayanmayan değer ancak hırsızlıkla yaratılır.
- İki toplumdan rekabet gücü yüksek olan, diğerini sömürür. Sömürülmek istemeyen rekabet gücünü yükseltmelidir.
- Bir toplumun rekabet gücü, bireylerinin rekabet güçlerine bağlıdır.
- Postacıları daha hızlı yürüyen toplumlar yavaş yürüyenlerden, daha zeki toplumlar daha az zeki olanlardan, daha az uyuyan toplumlar ise çok uyuyarlardan daha yüksek rekabet gücüne sahip olurlar.
- Rekabet gücü yarışında torpil, rüşvet ve ukalalık sökmez. Hakemi Tanrı’dır.

## **TOPLUM KESİMLERİNE BİLDİRGE!**

### **Politikacılarımıza**

1. Geçimini sağlayabilecek bir mesleği ve işi olmayanlarınız, yani mesleği politikacılık olanlar —ne denli ünlü olurlarsa olsunlar— politikayı derhal bırakınız.
2. Temiz Siyaset Yasası adlı bir yasa çıkarınız (EK-1).

### **Sanayici ve İş adamlarımıza**

3. Rekabet Gücü’nüzü artırmanın dışında ayakta kalma şansınızın bulunmadığı, Rekabet Gücü’nün ana belirleyicisinin innovation olduğu, her innovation’un bir teknoloji üretimi demek olduğu, teknoloji transferi denen sürecin yurt dışından lisans ücreti ödeyerek tek-

noloji satın almak demek olmadığı gerçeklerini içinize sindiriniz.

4. Ucuz işçi ile ucuz işçilik' in farkını anlayınız. Ucuz ve kaliteli ürünleri ancak daha iyi sistemler kurarak üretebileceğinizi, bunun ise daha ucuz işçi çalıştırmakla mümkün olmadığını bilincine varınız.

### **Çalışanlarımıza**

5. Çalışan ve çalıştıranların çıkarlarının çatıştığı yalanını unutunuz. Çalışabilmeniz, sizleri çalıştırabilecek birileri olduğu sürece mümkündür. O halde ayakta kalabilmeniz, çalıştıranların ayakta kalmasıyla mümkündür.

Çalıştıranları zorlamanız gereken tek nokta, daha iyi sistemler kurmaları, rekabet güçlerini artırmaları noktasıdır.

### **Hükümetlerimize**

6. Bakanlar Kurulu'nu 7 kişiye indiriniz.
7. Kilit kadrolarda bulunan ve oralarda bulunması gerektiği için değil de mağduriyetlerini önlemek vs gibi nedenlerle oralara getirilmiş bulunan bürokratları bir defada emekli ediniz.
8. Güvenlik güçleri dışında, devlet memurlarının sayısını onda bire indiriniz. Gerisini emekliye sevkediniz. Kalan memurların maaşlarını birkaç misli artırınız. Sonra da hepsini gruplar halinde eğitime tabi tutup yeniden yapılanma için gerekli becerilerle donatınız.
9. Emeklilere ikinci iş yasağını kaldırınız.
10. Özel kesimle rekabet halindeki tüm KİT'leri bir defada kapatınız, birikmiş zararlarını siliniz. Öncelikle işletmeciliklerini, arkasından da mülkiyetlerini özelleştiriniz.
11. Tekel durumunda olan KİT'lerin, ana amaç dışı işlevlerini özelleştirmek için TBMM'de beklemekte olan teklifin yasalaştırılmasını sağlayınız. Çalışan kadrolarını üçte bir azaltınız.

- Türkiye Taşkömürü Kurumu için ise özel yasa çıkarınız. Bu amaçla TBMM’de beklemekte bulunan teklifin yasalaşmasını sağlayınız.
12. Her kapatılan KİT’in işsiz kalacaklarına yeniden istihdam imkânı yaratmak için TBMM’de beklemekte bulunan Girişim Destekleme Şirketleri yasa teklifinin yasalaşmasını sağlayınız.
  13. Ücret ve fiyat artış oranlarını iki yıl süreyle %20’de sınırlayınız.
  14. Tüm götürü vergileri kaldırıp gerçek usulde vergiye çeviriniz.
  15. Tüm sübvansiyonları ve destekleme alımlarını kaldırınız. Koşulsuz teşvik ve desteklemeleri durdurup yeniden tanımlayınız (EK-2).
  16. Belgesiz hiç bir mal ve hizmet dolaşımı olmayacak şekilde belge düzenini kurunuz.
  17. Vergi oranlarını düşürüp, vergi iadesi oranlarını yükseltiniz.
  18. Kredi kartı kullanımını yaygınlaştırıp kayıt dışı ekonomiyi küçültünüz.
  19. Sanayi kuruluşlarının, kendi bankaları üzerinden kendilerini kredilendirmesini önleyiniz.
  20. Medya işletmeciliğinin hiç bir başka işle birleşmemesini sağlayınız.
  21. DPT’yi bütünüyle ve bir defada kapatınız. Özerk statülü bir Stratejik Planlama Enstitüsü kurunuz.
  22. Kamu arazilerinin işgaline karşı af niteliği taşıyabilecek kanun çıkarılamayacağı yönündeki Anayasa değişikliği önerisinin TBMM’den geçirilmesini sağlayınız.
  23. Kamu bankalarının az sayıda, konforlu ve ucuz konut yapması şeklindeki geleneksel uygulamayı durdurunuz. TBMM’de bekleyen Konut Edinimini Destekleme Sistemi yasa teklifinin yasalaşmasını sağlayınız.
  24. Ve nihayet, yukarıdaki önlemlerin hepsinden daha önemli olarak, “buluşçuluğu ve yenileştirmeciliği” (invention ve innovation) tam olarak destekleyiniz. Bu

amaçla Patent Yasasını yenileyiniz. Her coğrafi bölgeye bir adet Patent Kütüphanesi ile bir adet Büyük Kütüphane kurunuz.

Bu sıralanan ve bir “Acil Ekonomik Toparlanma Paketi”nin ana çizgileri niteliğinde olan maddeler, Türkiye’nin sosyal sorunlarını çözmesi için bir hazırlık mahiyetindedir.

Bunların hemen ardından hatta mümkünse bu önlemlere paralel olarak iç barışı sağlayabilecek olan bir İç Barış Manifestosu’na ihtiyaç vardır.

(1995)

**İŞ  
SAĞLIĞI**





## TÜRKİYE, ÜRETİMDE DÖRDÜNCÜ DÖNEME GİREBİLECEK Mİ?

Osmanlı'nın son dönemlerindeki bazı sanayileşme hareketlerini bir yana bırakırsak, üretim tarihimiz Cumhuriyetle yaşittir.

70 yıllık bu tarihimizde, birbirinden kesin çizgilerle ayrılabilir dört dönem vardır. Daha doğrusu üç dönem yaşanıp bitmiş, şimdi dördüncüsüne girilip girilemeyeceği belli olmayan bir ara dönem yaşanmaktadır.

Birinci dönem, 1. Dünya Savaşı'ndan perişan çıkıp Cumhuriyeti kuran neslin, toplumun temel ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik üretim dönemidir. Tarımda özel, sanayide çoklukla devlet işletmeciliğine dayanan bu dönemin belirgin vasfı, yalnızca iç pazarın sınırlı ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu dönem 30 yıl sürmüştür, 1950'de Demokrat Parti'nin iktidara gelmesiyle sona ermiştir.

1950-80 arasındaki dönem ise, sanayide ithal ikamesi denilen bir modeli benimsemiştir. Bu dönemin baskın vasfı ise, çoklukla yine iç pazarın biraz daha gelişmiş talebinin karşılanması ve düşük rekabet gücünün, yüksek gümrük duvarlarıyla korunmasıdır.

İthal edilmekte bulunan bir malın benzerinin —sadece adının benzemesi şartıyla— yurt içinde üretilmeye başlanması halinde, Sanayi Bakanlığı'na başvurarak ithalinin yasaklanması bu dönemin karakteristiği sayılabilir.

Bu dönemin sembollerinden birisi de, çeşitli yollarla gümrük duvarlarını aşan malların aranır olması dolayısıyla yükselen kaçakçılık ile, sınırlı üretimin tahsisleri yoluyla politik yandaşlara çıkar sağlanması usulüdür.

Bu çıkmaz sokak 1979 ekonomik krizi ile noktalanmış, 1980'de, bugüne kadar süren üçüncü dönem başlamıştır.

Gümrük duvarlarının —mecburen— önemli ölçüde alçaltılıp, ani bir devalüasyonla ihracatın özendirildiği bu dönemin belirgin niteliği ise, gerçekte düşük rekabet gücü olan sınırlı üretimin dış pazarlara yönelmesidir.

Bu dönem bir anlamda — ve doğru olarak-, toplumun vazgeçtiği refah payının ihraç edildiği bir dönemdir. Önemli bir üretim artışı olmaksızın, sadece fiyat düşürme yoluyla ihracat artmış ve döviz darboğazı aşılmıştır.

Ancak bu durum, iç pazar ihtiyacının yeterince karşılanamayışı nedeniyle içeride fiyatların artmasına yol açmıştır. Bir yandan bollaşan döviz yoluyla ithalatın kolaylaşması, bir yandan da tüketim eğilimlerinin yükselmesi enflasyonu kamçulamış, Çıg Etkisi dikkate alınmadığı için —ki hâlâ bu etkiye dikkat edilmemektedir— enflasyon kronik hale gelmiştir. Bu olgu, sınırlı olan üretimi daha da düşürmektedir.

Üretimin rekabet gücünün yükseltilmesi yerine, sürekli devalüasyonlarla —ki bu durumda kaçınılmazdır— ihracatın artırılmaya çalışılması, bugün sınıra ulaşmış bulunmaktadır.

Rekabet gücü düşük iç üretim, rekabet gücü yüksek ithalat karşısında giderek anlamsızlaşmış, üretmek yerine ithal edip satmak ya da para oyunları ile para kazanmak daha kârlı hale gelmiştir. Bugün, üretim yapanlar, bunu niçin sürdürdüklerini kolay açıklayamamaktadırlar.

Bugün gelinen nokta, bu üçüncü dönemin de bittiğine işaret etmektedir. Yani, bu düzeydeki bir rekabet gücü, dış ürünler karşısında tutunmayı mümkün kılamamaktadır.

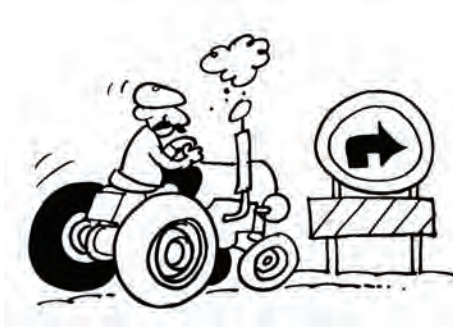
“Kara Çarşamba” diye adlandırılan ve “5 Nisan Kararları” ile süren olgu, iyice düşmüş olan rekabet gücümüzü yeni bir devalüasyon sıçraması ile yükseltme girişiminden başka bir şey değildir.

Ancak artık yeni bir “refah payı terki” yoluyla önemli bir rekabet gücü artırımı mümkün görünmemektedir.

İhracatı artırabilecek düzeydeki bir “refah payı terki” ise bu defa sosyal çalkantıları getireceği için, bu yolla sürdürülmüş bulunan üretimin doğal sınırlarına gelmiş bulunmaktadır.

Düz deyişle deniz bitmiş, üçüncü üretim dönemi kapanmış, ama dördüncü üretim dönemi de başlamamıştır.

Türkiye şimdi bir karar noktasındadır. Ya önemli bir miktar daha refah payı ihracına razı olacak (yani fakirleşecek) ve bir zaman kazanıp sonra yine aynı ve daha zor bir noktaya gelecektir, ya da vazgeçeceği bu payı iyi kullanıp dördüncü dönem üretim için gerekli Yeni Anlayış'ı benimseyecektir.



Bu Yeni Anlayış, “Rekabet Gücü Yüksek Üretim”dir. Bu, aynı zamanda yüksek ihracat gücü ve iç pazarın gümrüksüz korunabilmesi anlamına da gelmektedir.

Yüksek Rekabet Gücü, bir toplumun tüm birey ve kurumlarının daha iyi, daha ucuz ve daha çabuk çalışması, böylece rakip toplumların ürünlerine göre daha çok satabilme imkânı demektir. Ama bunlardan çok daha önemlisi, ürünlerin, rakiplerin buluşçuluğunun kopyalanmasına değil, onlardan yararlanarak ama kendi buluşçuluğumuza dayandırılması zorunluluğudur. Hiç bir toplum, kendisine rekabet gücü kazandıran bir buluşunu başkasına devretmeyeceği için buna ihtiyaç vardır.

İşte bu, Yeni Anlayış'ın en güç gerçekleştirilebilecek yanısıdır. Yüzyıllardır yaratıcılığı, özgür düşünmesi baskı altında tutularak önemli ölçüde tahrip olunan insanımızın içinde kalmış olan buluşçuluk ateşinin karşısında bir “buluşçuluğa düşmanlık” engeli vardır.

Bu deyim, abartılı bir tanımlama sayılmamalıdır. Liselerde fen ve matematiğe yatkın olmak ya da olmamak (dik-

kat! sosyal bilimlere yatkınlık değil, fen ve matematiğe yatkın olmamak) biçiminde alt yapısı oluşturulan devlet yönetimi, bilim ve politika kadroları, bünyesinde fen ve matematiğe yer olmayan bir toplum yaşamı yaratmışlar ve ellerinden tesadüfen kurtulabilen yaratıcı insanlarına da kendi çağdışı normlarını benimsetmeye çalışmaktadırlar. Buna bir çeşit “çağdaş yobazlık” denilebilir.

Evet, Türkiye’nin Dördüncü Üretim Dönemi’ne girebilmesinin karşısındaki engel, bu “buluşçuluk düşmanlığı”dır.

2000’li yıllar Dünya için buluşçuluk çağıdır. Sanayide, tarımda, hizmetler sektöründe ve hepsinden önemlisi kamu yönetiminde!

Buluşçuluğa düşman elitimiz, 2000’li yıllardan bizi ayıracılabilecek en güçlü engeldir. Bunu aşabilmek bir toplu tedavi (terapi) ile mümkündür. Unvanı ne olursa olsun tüm kadrolarımızın düşünce stillerini değiştirip akılcılığı egemen kılmak, buluşçuluk düşmanlığını giderip, bu tip insanları, yaratıcı (ya da en azından zararsız) kişiler haline getirmek zorundayız.

Buluşçuluğun karşısındaki ikinci engel, teknoloji transferi diye bilinen illettir. Türk sanayicisi, teknoloji transferi dediği sürecin, lisans ücreti ödeyerek öğrendiği ama gerçek bir rekabet gücü bulunmayan üretim (gibi olmadığını, bu yolla öğrenilen teknolojinin tek başına rekabet gücü sağlayamayacağını, bunun sadece gümrük duvarları arkasında sanayicilik oynamaya yeteceğini artık anlamak zorundadır.

Dördüncü Üretim Dönemi’ne girip giremeyeceğimizi belirleyecek çok sayıda kesim ve kurum vardır.

Üniversitelerimiz ve araştırma kuruluşlarımız olaylara çok farklı gözlüklerle bakmalı, sadece az ödenek verildiğinden yakınmakla kendini tatmin etmekten vazgeçmelidir. Bu kurumlarımız, teknoloji üretimi sürecini iyi anlamak, bunun, “getirin sorununuzu, çözelim!”den çok farklı olduğunu kavramak zorundadırlar.

Kamu parasıyla finanse edilen bilimsel araştırmaların, bilim adamlarının hoşlarına giden konuları araştırmaya y6nelik olamayacağını, toplumun total rekabet g6c6n6n artırılabilmesi i6in sahip olunması gereken teknolojilerin — ki en başta 6đrenme teknolojileri gelir— 6retilbilmesi i6in bilinmesi gereken doğa bilinmeyenlerinin araştırılması demek olduğunu anlamak zorundadırlar.

Ve nihayet, D6rd6nc6 6retim D6nemi'nin politik hayatında yer almaya niyetli politikacılar, b6t6n bu resmi g6r6p g6remediklerini tartmak ve eğer g6remiyorlarsa, g6rebilecek olanlara yerlerini bırakmak 6zere k6şelerine 6ekilmek zorundadırlar.

Ucuz, halk ve delege dalkavukluğu ile, bir avu6 "teşkilat" mensubuna avanta dağıtmak olarak anlaşılagelen geleneksel siyaset anlayışının bu yeni 6retim d6neminde yeri olmayacaktır.

Ne dersiniz? Girelim mi girmeyelim mi?

(1994)

## **EKONOMİK KRİZ VE GİRİŞİMCİLERİMİZ İ6İN İŞ FİKİRLERİ...**

İ6inde bulunduğumuz ekonomik kriz, t6m girişİmcileri olumsuz etkilemektedir, bunda Ő6phe yok.

Her ne kadar k66k girişİmler 6zellikle kriz ortamlarına uyum g6sterme bakımından daha Şanslı ise de bu, t6m girişİmcilerin krize dayanabilecekleri anlamına gelmez.

Ancak, bir yandan da yaratıcı d6Ő6nce sahipleri i6in yeni bir kapı a6ılmaktadır. Ő6yle ki; krizin otomatik sonu6larından biri, zincirleme zamlar ve azalan satın alma g66leridir. Yani herkes daha d6Ő6k bir alım g6c6yle, alıŐıđı (veya 6zlediği) yaşam d6zeyini s6rd6rme arzusundadır. Bu 6eliŐki ancak bazı yollarla aŐılabılır ve eğer bu yapılabilirse bu kriz olumlu sonu6lara da d6n6Őebilir. Bu yollar Şunlardır:

1. Tasarruf Projeleri: Ailelerin (ve de bireylerin) giderlerini azaltabilmeleri i6in onlarca yol mevcuttur ve bu bug6ne kadar kullanılmamıŐtır.

Bir çeşit Tasarruf Mühendisliği denebilecek yöntemlerle bu giderleri azaltabilecek projeler üretip insanların önlerine koyabilecek olanlar, yaratıcı girişimcilerimizdir.

Beslenmeden giyime, ısınmadan ulaşımaya varıncaya dek birçok konuda proje geliştirilmesi ve bundan gelir sağlanması mümkündür.

2. Teknoloji Projeleri: Ekonomik kriz, toplumumuzun “üretim paterni”nin değişmesini gerektirmektedir. Rekabet gücüne sahip bulunmayan konular yerlerini rekabet gücü mevcut konulara bırakmalıdır. Patent Arşivi bu konuda paha biçilmez bir hazinedir ve özellikle de bugün daha değerli bir hazinedir.
3. Yeni Becerilere Olan Gerekisim: Bir kısım KİT’lerin ve bu arada özel sektör kuruluşlarının başvuracağı tasfiyeler, birçok işsiz yaratacaktır. Bu işsiz insanların, mevcut becerileriyle yeni işler bulabilmeleri çoğunlukla mümkün olamayacaktır.

O halde, işsizlere yeni becerilerin kazandırılması potansiyel bir iş alanı olarak ortaya çıkmaktadır. (Aslında bu alan uzun yıllardan beri vardır ama jetonu geç düşenler bunu henüz anlayamamışlardır.)

4. Ev Üretimi: Yumruğunu pazarlık masalarına vurup haklarını (!) almış olanların ayakları suya ermek üzeredir. Bundan sonraki durak “ev üretimi”dir. Yaratıcı girişimciler, ev üretimlerini organize ederek hem ailelere, hem ülkeye hem de kendilerine gelir sağlayabilirler.



Bu dört başlık altında sıralananlar, krizin öne çıkardığı fırsatlardan ufak bir bölümüdür. Duruma bu gözlükle bakıldığı takdirde daha birçok iş fikri üretilebilir.

(2001)

## **BULUŞÇULUK TEMELLİ ÜRETİM**

Bu yazıda “buluşçuluk”, icat (invention) ve yenilik (innovation) terimlerini birlikte karşılamak üzere kullanılacak ve Buluşçuluk Temelli Üretim adını verdiğim —bizim toplumumuz için yeni— bir kavram, bu terime dayalı olarak açıklanmaya çalışılacaktır.

Açıklamaların amacı, çeşitli üretim faaliyetinde bulunmuş olan toplumumuzun üretkenliğinin, çağın geçerli ölçüleri karşısında tekrar değerlendirilmesi ve resme farklı bir gözlükle bakabilmenin sağlanmasıdır.

Uzun yıllar boyunca yabancıların mal ve hizmet ürünlerini satın almaya ekonomik gücü yetmediği için doğal bir ithalat korumasına sahip olan toplumumuz, zamanla bir yandan geliri, bir yandan da borçlanma kabiliyeti arttırdığından, yabancı orijinli ürünler için cazip bir pazar haline gelmiş ve bu defa da kotalar, gümrük vergileri gibi araçlarla kendini korumuş, daha doğrusu koruduğunu zannetmiştir.

1980’den sonra alçaltılan gümrük duvarları yoluyla toplumumuz ilk defa yabancı mal ve hizmetlerle geniş ölçüde tanışmış ve kendi ürettiği ürünlerin fiyat ve kalitelerinin yetersizliğini acı acı görmüştür.

Toplumumuz bugün yavaş yavaş, “üretim” olarak adlandırıldığı çabalarını gözden geçirmek, bunun, çağdaş anlamda “üretim” olup olmadığını —değilse nedenlerini— sorgulamak ve mümkünse o nedenleri ortadan kaldırmak durumu ile karşılaşmaya başlamıştır.

Bu, Türk insanı için acı bir sürprizdir. Uzun yıllar bir şeyler üretip bunları ihraç ettiğini “zanneden” insanımızın karşısına, gerçek anlamda bir üretim yapmadığı, çağdaş üretim kavramının olmazsa olmaz koşulu durumunda olan

“rekabet edebilirlik” açısından çok güçsüz olduğu, çünkü rekabet edebilirliğin kaynağının “buluşçuluk” olduğu, onunsa Türkiye’de neredeyse yasak olduğu, yalnızca ucuz işçilik ihraç edebildiği ya da başkalarının girmek istemediği pazarları doldurabildiği gibi hiç aklına gelmeyen bir resim çıkmaktadır.

“Endüstri Tasarımı”ndan aletlerin üzerine renkli yazı yazmayı, AR-GE’den ise farklı kaynaklardan satın alınan malzemelerin kullanılabilirliğinin sağlanmasını anlayan; ucuz işçi ile ucuz işçilik farkını henüz kavramamış; işçi verimliliğini artırarak maliyet azaltılabileceğini sanan; “Değer Analizi”, “Lojistik Mühendisliği” gibi mesleklerle henüz tanışmamış, bir tane dahi patent alamadan, üretimini yabancı patentlere lisans ücreti ödeyerek, ihracatını ise lisansörün kendisi için kârsız gördüğü pazarlara ancak izinle yapabilen üreticilerimiz, bir yandan da buluşçuluğa düşman bir aydın (!) kesimle boğuşarak bugünlere gelmiştir.

Buluşçuluk düşmanlığı, birçok kimse tarafından abartılı hatta saldırgan bir deyim olarak görülebilir. Halbuki bu deyim gerçeği ifade etmekten uzak bir yumuşaklıktadır.

XVII yy.da Hezarfen Ahmet Çelebi’yi cezalandıran IV Murat’ın anlayışı, 1989’da Dr. Ziya Özel’i, 1992’de Erkan Ayrıl’ı, 1994’de Yusuf Kahvecioğlu’nu buluşçuluklarından ötürü cezalandıran anlayışla tıpatıp aynıdır. 1989 yılında Prof. Mehmet Pala’yı, buluşuna —ki buluşu, benzer bir buluşun iddia alanı (claim area) dışındaydı— patent aldığı için gazetelerde hırpalayan anlayış da, yine buluşçuluk düşmanlığı ile anlatılmak istenen tavidir.





Bu düşmanca tavırları kimlerin sergilediği ise, sergilenen tavırdan daha da elem vericidir. Dış görünüşleri ile aydın kategorisine soktuğumuz insanlar, bu buluşçuluk düşmanlığının icra organı durumundadırlar.

Diğer yandan, Türkiye'nin sanayisini sabote etmek isteyecek bir yabancı güç, küçük bir firması kanalıyla aşırı bir ücret zammı uygulayıp, o daldaki tüm kuruluşların bunu takip edeceklerini tahmin ederek o sektörün rekabet gücünü azaltmak istese, ne işçisi, ne sendikası bunun bir sabotaj olabileceğini anlayabilmekte; "biz bu ücret zammını kabul edersek rekabet gücümüz azalır, işsiz kalırız" diyememektedir.

"Biz işçimizi memurumuzu enflasyona ezdirmeyeceğiz" diyen politikacı ise, enflasyonla mücadelede etkin bir araç olması gereken "enflasyondan zarar gören insanların onunla mücadele gücü"nü anlamayıp, bu saadet zincirini sürdüren talihsiz bir rol oynamaktadır.

Osmanlı İmparatorluğu fütuhatla meşgulken, kendi dışında yavaş yavaş oluşan Aydınlanma Çağı ve müteakip Sanayi Devrimi'ni "ıskalamış", olayların somut sonuçları yaşanmaya başladığında ise parçalanma süreci artık fiilen işlemeye başlamıştı.

Parçalanmış İmparatorluğun enkazı üzerinde kurulan Türkiye Cumhuriyeti ise bu "makûs talihi" tersine çevirebilecek mekanizmanın "buluşçuluk" temeline dayandığını ya fark edememiş, ya da başatmak zorunda olduğu belalardan başını kurtaramadığı için yeni sistemi "Buluşçuluk Temelli Üretim" olarak kuramamıştır.

Çok partili siyasi yaşama geçtikten sonra her 10 yılda bir ekonomik, bilahare de siyasal krizlere düşen Türkiye bugün geldiği dördüncü 10 yıl sonunda, yine ekonomik kriz içine düşmüş durumdadır.

Ekonomik ve siyasal yaşamını düzenli olarak krize sürükleyen sorunların kaynaklarını nedensellik yoluyla açıklamayı başaramayan ülkemiz, anayasa, demokrasi, özgürlükler gibi, her biri neden değil fakat birer sonuç olan unsurlarla boyuna uğraşmış, her defasında yaptığı ana-

yasalarını bir süre sonra anlamaz, ona itaat etmez duruma gelmiştir.

Ekonomik düzenini, kamu kaynaklarının çeşitli yollarla talan edilmesine dayayan ülkemiz, bunca eğittiği insanına rağmen bu mekanizmanın akılcı biçimde analizini bir türlü becerememiştir.

Bugün gelinen noktada yine anayasa tartışmaları yapılmakta, yine demokrasiden dem vurulmakta, yine çağdaş sloganlar atılmaktadır.

Ama bütün bunların temelinin, rekabet gücü yüksek üretim olduğu, bu olmadan ancak sınırlı üretimin kurnazlık yoluyla talan edilmesine dayalı bir mekanizmanın varabileceği anlaşılammıştır.

Uluslararası alanda etkinliğin ancak tek yolla, ekonomik güçle olabileceği anlaşılammış, ancak her olaydan sonra daha çok bağırarak hıncını alma gibi zavallı bir yol seçilmiştir.

Yanlış koşullandırılan kitleler ise tatmin olabilmek için daha çok daha çok bağırılmasını, yumruklarının masalara vurulmasını, hatta askerî güç kullanılarak her dost olmayanın kafasının ezilmesini istemektedir.

Türkiye gündemini belirleyenler, bu mekanizmanın nasıl işleme gerektiğini araştırabilecek durumda değillerdir. Mevcut sorunların birer görüntü olduğunu, bunların kaynağında "üretimsizlik" onun da kaynağında "buluşçuluk eksikliği" olduğunu anlayamamaktadırlar.

T.C. Başbakanı "Türkiye'nin sorunu üretim değildir, devlet borçlarıdır" derken, IMF yetkilisi, "Türkiye üretim-tüketim dengesini kuramamıştır" demektedir ve doğru teşhis, maalesef, yabancınınkidir.

Türkiye, tuttuğu yolun çıkar yol olmadığını, bu denli rekabet gücü düşük ve de giderek daha düşük üretim yaparak; ve giderek daha fazla tüketim eğilimi içine girerek varlığını sürdürmeyeceğini anlamalıdır.

Sanayide, tarımda, hizmetler sektöründe, kamu yönetiminde, politikada buluşçuluğa dayalı yepyeni bir tavra ihtiyacımız vardır. Bu kolay değildir ama başka da yol yoktur. Bunun ilk adımını, Türkiye gündeminin değiştirilip, geleneksel

çürütmeçi yaklaşımların bir yana bırakılıp, “buluşçuluk” ve ona dayalı üretimin, yani Buluşçuluk Temelli Üretim’in tartışılmaya başlanmasıdır.

İnsanımız ne üretiyor? Kimler üretiyor, ne kalitede, hangi maliyetle üretiyor?..

Buluşçuluğumuz niçin gelişmemiştir? Aklımızda, zekâ-mızda bir eksiklik mi var? Yoksa işin içinde başka faktörler mi var?.. Bu çıkmazdan, bu üretimsizlikten nasıl kurtulunur?.. Türkiye’nin az sayıdaki Kaynak Sorunları nelerdir? Bunlar hangi ardışık sorunları yaratıyor?..

Bu yazıyla yapmaya çalıştığım, bu tartışmayı başlatmaktır. Engeller büyüktür ama tehlike ve fırsat da büyüktür. Tercihlerimiz kaderimizi belirleyecektir.

(1994)

## **BİRBİRİYLE BAĞDAŞMAYAN İŞLER!**

Genelde ekonomimizi, özeldede ise ticaret hayatımızı olumsuz etkileyen bir sorun, ayrı ayrı yapıldığı takdirde rekabet ortamını olumlu etkileyen işlerin, birleştirilerek yani aynı kişi(ler)in kontrolleri altında yapılması halinde olumsuzluklar üretmesidir.

Bu soruna örnek konuların başında, ticari şirketlerin ucuz finansman kaynağı temini amacıyla kendilerine banka kurlmaları gelmektedir.

Bankaların, topladıkları mevduatı mevduat sahipleri açısından en verimli şekilde değerlendirip onlara en fazla nemayı, kredi talep edenlere ise en ucuz maliyetli krediyi verecek şekilde değerlendirmeleri gerekir.

Bu ise, bankanın yatırım ve kredilendirme konularında “peşin angajmanlar içinde” bulunmaması demektir. Ticari gruplar içinde banka kurulması halinde ise, bu koşula uyulabilmesi her zaman mümkün değildir. Bankanın da içinde bulunduğu gruba ait şirketlerin kredi talepleri öncelik taşıyacaktır.

Bu soruna, girişim özgürlüğünü zedelemeksizin getirilebilecek bir çözüm, bankaların tüm kredilendirme işlemlerine ilişkin bilgilerin şeffaflığının sağlanması, tasarruf

sahiplerinin de bilgilendirilerek, kendilerine en uygun güven ve nema kompozisyonunu sağlayabilecek bankalara yönelmelerinin teminidir.

Bu soruna ikinci örnek, basın, radyo ve televizyonların ticari faaliyette bulunmalarınıdır. Basın, radyo ve televizyonlar, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi amacıyla donatıldıkları yetkileri (kamu görevi yaptıkları için sağlanan ek özgürlükler), ticari amaçlarını desteklemek ya da daha kötüsü, karşı ticari girişimleri caydırmak amacıyla kullanmamalıdır.

Aksi halde, başka kurumlara göre ayrıcalıklı haklara sahip bu kurumlar, kendi aralarındaki ticari rekabet ya da devletle olan ilişkileri uğruna, toplumun doğru bilgilendirilmesi işlevlerini kötüye kullanmış olacaklardır.

Bu konuda kullanılabilir genel bir ilke şudur: “Kişi ve/veya kuruluşlar, bir alandaki rekabeti önleyecek şekilde bir araya gelemezler. Kuruluşlar, belirli bir görevi yapmak için donatıldıkları yetkileri bir başka amaçla kullanamazlar”.

Anayasanın ilgili maddesinin değiştirilmesinden sonra çıkarılacak olan Radyo-TV yasınının bu konuda gerekli düzenlemeleri de içermesi için, ilk girişimimi bu makale aracılığıyla yapıyorum. Tüm ilgililerin dikkatlerine sunulur.

(1993)

## **EKONOMİK YENİDEN YAPILANMADA MPM'NİN ROLÜ NE OLMALIDIR?**

ABD ekonomisi, dışarıdan bakıldığında sanılabileceği gibi dev şirketlerin değil, çok sayıda küçük kuruluşun omuzları üzerindedir. Ekonomisinin % 47'si küçük boy şirketlerce oluşturulur.

Benzer şekilde, Japonya da böyledir. Dev dış ticaret şirketlerinin çevresi, onbinlerce küçük ve orta ölçekli firma tarafından sarılmıştır. Bunlar konjonktürel dalgalanmaları absorbe eden amortisörler gibidir.

ABD'de küçük şirketlerle devletin ilişkisi SBA (Small Business Administration) adında bir federal kurum tarafından

düzenlenir. SBA, yüzbinlerce küçük girişimci ile tek tek ilişkide değildir. Bu imkânsızdır. Çünkü her girişimcinin ihtiyacı bir diğerinden farklıdır.

SBA, çok daha az sayıdaki aracı şirketi destekler. Aracı şirketlerin SBA ile ilişkileri basittir: SBA onlara hibe ve kredi sağlar, aracı şirketler de anlaşmaları gereğince bunların ödenmesi gereken kısımlarını SBA'ya geri öderler.

Diğer yandan, aracı şirketlerle girişimciler arasındaki ilişkiler ise son derece girifttir. Kimi aracı şirket yalnızca para (risk sermayesi vb.. yollar) ile sağlarken, bazıları ödünç personel (seconded), diğerleri ise işyeri (teknoparklar vb.. yollar) ile sağlarlar. Bu, devleti ekonominin içine fazla sokmadan ekonomiyi idare etmenin yoludur ve bilinen en iyi yöntemdir.

SBA son derece küçük kadrolu, ama kadrosu gerçek uzmanlardan oluşan bir kurumdur.

Milli Prodüktivite Merkezi'nin ekonomik yeniden yapılanmadaki rolünü açıklamak istediğim bu yazıya SBA örneğiyle başlamamın nedeni, çok yaygın bir amaç kümesine hizmet vermek durumunda olduğunda, liberal bir ekonomik anlayışın nasıl davranacağını göstermektir.

SBA'nın ABD'de üstlendiği rolü oynamak üzere, ülkemizde de KOSGEB kurulmuştur. Ancak, kısa sürede —tüm kamu kuruluşlarında olduğu gibi— kadroları şişmiştir. Bunun nedeni, girişimcileri destekleyecek aracı kuruluşları desteklemek yerine, girişimcileri bizzat desteklemeye, onlara destek olabilecek hizmetleri bizzat yapmaya kalkışmış olmasıdır. Diğer bir deyişle, devletin gücünü kullanarak girişimcilerle rekabet ederek, girişimcileri desteklemek!

KOSGEB'in bu çıkmaz yoldan kurtarılması için yapılması gerekenler açıktır:

- 1) Aracı kurumların yani Girişim Destekleme Şirketleri'nin (Enterprise Agencies) kurulmasını özendirip onları desteklemek ve

2) Girişimciliği caydıran Kaynak Sebepleri belirleyip —ki onlar da bellidir— bunların giderilmesi yolunda çaba harcamak.

MPM'ne gelince: Ekonomiyi yeniden yapılandırmak, ekonomik faaliyetlerdeki —ki, içinde insanın yer aldığı tüm faaliyetlerdir— verimi artırmak ve de gerek konjonktürel gerekse arızı krizleri aşabilmek için MPM'ne düşen görev öncelikle, verimliliğin diğer faaliyetlerden ayrılabilir, onlardan bağımsız olarak yükseltilebilir bir kavram olarak anlaşılması biçimindeki geleneksel yaklaşımı terk etmektir.

MPM'nin —ve sistemini ele almadan verimliliğini artırmaya çalışan tüm kuruluşların— giriş kapılarına büyük harflerle şu yazılmalıdır:

**“VERİMLİLİK ARTIRILAMAZ. ANCAK, ONU AZALTAN NEDENLER GİDERİLEBİLİR. VERİMLİLİK, BİR SİSTEMİN AYNADAKİ YANSIMASIDIR.”**

Bir söz oyunu gibi görünebilecek olan bu yaklaşım, aslında geleneksel ile yeni yaklaşım arasındaki büyük farka işaret etmektedir. Verimliliğin söz konusu olduğu bir sistemde, sistem içi ve dışından etki yapan tüm faktörler etkileşim halindedir. Bunları bir kenara bırakıp yalnızca göze çarpan girdilerin verimliliğiyle uğraşılması her zaman ve yalnızca tek sonuç verir: Başarısızlık!

Bu soyut sözlerin somut bir sonucu vardır: Çeşitli kurum ve kuruluşların, dolayısıyla da ülkenin topyekûn verimliliğini artırmayı hedef edinmiş bir kurum olan MPM, sayıları onbinlere varan sistemleri analiz etmek ve geliştirmek gibi, yapımı hem imkânsız ve hem de yapılabilirse dahi —KOSGEB örneğinde olduğu gibi— özel girişimcilerin önünü tıkayacak bir role soyunmuştur.

Bu durumda yapılması gereken, katalitik bir role çekilmek, böylece fiziki olarak küçülürken etkinliğini (kontrol ettiği alanı) artırmaktır. Bu kavramı daha iyi açıklayabilmek için, evvelce yazdığım bir makaleden şu alıntıyı yapmak istiyorum:

## “KATALİTİK” DEVLET!

“Hemen her işin devletten beklendiği toplumumuzda, yapılması gereken işlerin başında, devletin işlevinin ne olduğunun (dolayısıyla da neler olmadığını) doğru ve de yalın biçimde tarif edilmesi gelmektedir. Çünkü, soyut hale gelen her kavramda olduğu gibi, devlete de, toplumumuzda ve belki diğer toplumlarda, gerçek işlevinin çok ötesinde görevler yüklenilmeye çalışılmaktadır.

İş bulamayan kişi kendisine iş bulunmasını, rekabet gücü düşük sanayici kendisinin desteklenmesini, iki karış toprağını yirmi kişilik ailesiyle ekip biçen ve yılın yarısında boş oturan köylümüz giderek artan oranlı destekleme alımlarını, hep devletten beklemektedir.

Halbuki devlet, ancak bir kısım insanımızın —gönlünden kopan— vergileriyle oluşan sınırlı bir kaynağa sahiptir ve ancak insanların “ortak ilgileri”ne destek sağlamak zorundadır.

Bütün bu isteklerin doğru yerlerine oturtulabilmesi için bir yeni kavrama gereksinim vardır: Bu yeni kavram, “katalitik para” dır!

Katalitik Para, devlet parasıdır ve tek başına hiçbir satın alma gücü olmayan bir paradır. Aynen tedavülden kalkmış bir para gibidir. Ancak insanların ya da kuruluşların kendi paralarıyla bir araya geldiği zaman bir işe yarar.

Örneğin katalitik para, insanların sağlık giderlerini karşılamada kullanılamaz. Sağlık giderlerinin bir bölümünü karşılayabilecek bir paraya (dolayısıyla bilgi, beceri ve üreticiliğe) sahip insanların paralarıyla katalitik para biraraya gelirse bir işe yarayabilir. Nasıl ki meyva konsantresi tek başına içilmeyip, su ile karıştırılarak kullanılabilirse, katalitik para da tek başına kullanılamaz!

Ya da, vatandaşın konut ihtiyacı devlet parasıyla (katalitik para) karşılanamaz. Ancak insanları tasarruf yapmaya özendirme için kullanılabilir. Örneğin, konut için yapılacak tasarruflara devlet de katalitik parasından katkıda bulunabilir ve böylece hiçbir bankanın vermediği bü-

yüklükte bir tasarruf faizi ortaya çıkmış olur; vatandaş da bu çok yüksek faizden yararlanmak için ne yapıp edip tasarruf yapmaya çalışır. Sonuçta biriken paranın büyük bir bölümü vatandaşın parasıdır, ama onun birikmesine devletin katalitik parası neden olmuştur.

Katalitik para, katalitik devlet kavramına dayanır. Küçük devlet katalitik devlettir ve her katalizörde olduğu gibi etkisi de büyüktür. Bu da güçlü devlet demektir.

Her politikacının, bürokratin ve tüm vatandaşlarımızın ilk öğrenmesi gereken kavram, bu olmalıdır. Aksi halde, devlet parasının bu katalitik özelliğini bilmeyen politikacının vaatler denizinde hem kendi, hem bürokrati ve hem de vatandaş boğulur.”

Evet, MPM'nin rolü, katalitik rol olmalıdır; verimlilik politikasını hazırlayıp, girişimcilerin kurum ve kuruluşlarla bu politika uyarınca işbirliği yapmasına uygun ortamı hazırlamalıdır.

Bu yaklaşıma karşı ileri sürülebilecek iki iddia olabilir:

1. MPM'nin geleneksel denilen yaklaşımı bugüne kadar bir çok kurumda verimlilik artışına yol açmıştır.
2. Yeni yaklaşımın, MPM'nin yapısını oluşturan üçlüye anlatılıp benimsetilmesi güçtür.

Bunlara verilebilecek yanıtlar basittir:

1. Kurumlarımızın verimi o denli düşüktür ki, onlar üzerinde yapılacak en küçük bir iyileştirme çalışması dahi verimin bir miktar artmasına yol açmaktadır. Önemli olan, bu verim artışının karşılığında ne harcandığıdır. Aslında MPM'nin kuruluşundan bu yana harcadığı maddi kaynak, sağladığı yararlar yanında ihmal edilebilir kalır. Ama, MPM'nin verimliliğini ifade etmek için kullanılması gereken oranın paydasında, “geleneksel yaklaşım yerine burada önerdiğimiz yaklaşım kullanılmış olsaydı sağlanabilecek verim artışı” bulunmaktadır.



2. Galileo bu gibi savların yanıtlarını çok önceden vermiştir: “Sizler haklı olabilirsiniz. Ama Dünya yine de dönüyor!”

(1995)

### **TEŞVİK: İKİ TARAFLI KILIÇ!**

Yalnız teşvik değil hemen her şeyin, iyi kullanıldığı takdirde iyi, iyi kullanılmadığı takdirde de kötü sonuç(lar) üretmesi, değişmez bir kural gibidir.

Rekabet gücümüzün artırılmasında kilit noktalardan birisi olan “Teşvik Yönetimi” konusunda düşüncelerimi aktarmak istiyorum.

Tanım olarak teşvik; mevcut olmayan bir tutum, davranış ya da eylemi mevcut kılabilmek için, bunları caydırıcı neden(ler)in etkilerinin yok edilme ya da azaltılma maliyetinin gerekli kısmının telafisine denilebilir.

Teşvik, kuruluşların belirli alan(lar)daki rekabet gücünün artmasını sağlamak için, onu azaltan unsurların maliyetlerinin, kuruluşun kendi kusuru nedeniyle doğan kısmı dışındakinin bir bölümünün telafisi; veya kuruluşları, belli alan(lar)da faaliyet göstermeye özendirmek için, bu alanlara giriş ve çalışma maliyetinin benzer şekilde telafisidir.

İki örnekle bu tanımı somutlaştırmak gerekirse;

**ÖRNEK 1-** İşsizliği azaltmak için kuruluşların daha çok eleman çalıştırması isteniyor ise nasıl bir teşvik sistemi tasarlanabilir?

Kuruluşları eleman istihdamından caydırıcı sebepler gözden geçirilirse;

1. Elemanın sebep olduğu vergi ve sigorta gibi mali yükler,
2. Elemanın sebep olduğu kıdem tazminatı yükü,
3. Belirli çalışan sayısına ulaşıldığında doğan yasal ve cibeler (kreş, spor sahası vb.),

4. Elemanların ortalama beceri düzeylerinin düşüklüğü nedeniyle ilave elemanın fayda / maliyet oranının düşüklüğünün yarattığı caydırıcılık.

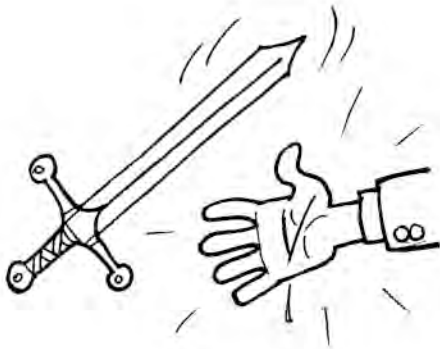
Bu faktörlerden bir kısmı için indirim uygulanabilir, bir kısmı için yasal vecibeler hafifletilebilir, bir kısmı için de beceri kazandırma vb. doğrudan destekler sağlanabilir. Görülmektedir ki, hepsinin olumsuz etkilerini ortadan kaldıracabilecek tek cins bir mali telafi (beher çalıştırılan kişi başına prim gibi) aracı işe yaramayabilecektir.

ÖRNEK 2- Kuruluşları ihracata yönleltmek için nasıl bir teşvik sistemi uygulanabilir?

Kuruluşları ihracattan caydıran sebepler saptanmaksızın yalnızca prim vermek yoluyla istenilen artış sağlanamayacağına göre öncelikle olası caydırıcı sebepler belirlenmelidir. Örneğin:

- İhracat yapılabilecek pazarların bilinmeyişi
- Meslek kuruluşlarının yetmezliği
- Mevzuat yetmezliği
- Politik müdahaleler
- Kuruluşların bilgi eksiği
- Bu pazarlarda yer tutmuş rakiplere göre daha pahalı ve/veya düşük kaliteli üretim yapılması
- İşçilik girdilerinin pahalı oluşu
- Kuruluşun sorumluluğundaki sebepler; (iş standardı uygulanmayışı, ücret sistemi bozukluğu, verimsizlik, planlama yetersizliği, lojistik yetmezliği nedeniyle boş geçen süreler vb..)
- İdarenin sorumluluğundaki sebepler
- Vergi ve sigorta yükleri
- Yasal vecibeler (kreş, spor sahası vs.)
- Yetersiz beceri dokusu
- Bürokratik sistemin yetersizliğinin sebep olduğu maliyet
- Kural kirliliği
- Bilgisi yetersiz bürokratik kadroların sebep olduğu maliyet

- İyi tasarlanmamış sistemlerin sebep olduğu maliyet
- Rüşvet vb.. yükler
- Kalabalık kadro = düşük nitelik = düşük ücret döngüsü
- İş ahlakının yetersizlikleri
- İş sahibinin bilgi eksiği
- İş sahiplerinin olası ahlaki sorunları
- Malzeme girdilerinin pahalılığı
- Gümrük ve fonlar
- Taşıma maliyetlerinin pahalılığı
- Enerji, su, vb.. girdilerin pahalılığı
- Finansmanın pahalılığı
- Kredi faizleri yüksekliği
- Yüksek enflasyon
- Bankaların yüksek maliyetleri
- Batık kredi fazlalığı
- Devlet bankacılığı
- Projelerin yetersizliği
- Projelerin iyi incelenemeyişi
- Devlete ödenen payın yüksekliği
- Finansal enstrümanların yetersizliği
- Mevzuat yetmezliği
- Araştırma eksiği
- Yüksek vergiler
- Yetersiz vergi yönetimi
- Teknoloji yetmezliği
- diğer sebepler



Bu basit analizden dahi görülebileceği üzere, bu unsurların etkilerini yok edecek ya da azaltabilecek önlemler tek tek alınmadan, yalnızca ihracat teşvik primi ile ihracatı tam olarak özendirmek imkânsızdır.

Faktörlerin bir kısmı prim ile telafi edilebilirken, geri kalanları primle giderilemez. Örneğin teknoloji yetmezliğine, iş ahlaki eksikliğine ya da kural kirliliğine karşı prim ödemenin yararı yoktur.

Gerçekte de ihracat teşvik primleri yoluyla ihracat bir miktar artmış, daha fazla zorlanınca ve diğer unsurlar düzeltilemediği için teşvikler suistimale (hayali ihracat) dönüşmüştür.

Sonuç olarak uygun bir teşvik sistemi, teşvik edilmek istenilen “şey”i caydıran unsurları giderecek bir önlem paketi olmak zorundadır. Yani teşvik, tek kalemden oluşan (prim gibi) bir enstrüman olamaz.

Teşvik paketleri, bir defada bir mevzuat vazetmekle uygulanamayan, bir bölümü zaman içine yayılmak zorunda olan paketlerdir. Çünkü bazı tedbirler birer projedir. Bu özelliği dolayısıyla, her programda olduğu gibi teşvik paketlerinin de yönetilmeleri gerekir.

Bütün bu programların uygulanmasına rağmen, elde olmayan nedenlerden dolayı (bir ülkenin bir pazara coğrafi olarak yakınlığı, bazı hammaddelerin varlığı, önceden beri o pazara hâkim oluşu vb..) rekabet gücü yine de düşük kalıyorsa, o takdirde prim yoluyla destekleme yapılabilir ve yapılmalıdır.

(1996)

## **KATI GERÇEKLERİ GÖZ ARDI ETMEYELİM!**

%2.5'lük ortalama nüfus artış hızımız, her yıl 1.5 milyon kişinin işgücü pazarına girmesi demektir. Bu ortalama artış, kırsal kesimdeki yaklaşık %4'lük ve kentlerdeki %1'lik

artışın ortalaması olup, fiziki anlamı, 1.5 milyon gencin 1 milyonunun düşük nitelikli olmasıdır.

Diğer yandan, teknolojik gelişmeler, düşük nitelikli insan gücü ihtiyacını her yıl ortalama %20 civarında azaltmaktadır. Bu da, 18 milyon çalışabilir nüfusun düşük nitelikli sayılabilecek en az 5 milyonluk bölümünden her yıl 1 milyon kişinin işini kaybedeceği demektir.

Böylece toplam olarak her yıl yaklaşık 2 milyon düşük vasıflı kişi, mevcut işsizlere ek olarak çıkacak ve mevcut işgücü piyasası bunlara iş veremeyecektir. (çünkü piyasanın aradığı nitelikler, bu kesimlerde bulunmayacaktır.)

Bir diğer deyimle, işgücü piyasasının empoze ettiği niteliklere sahip olmayan bu kesim işsiz bile sayılamaz. İhtiyaç olan bir nitelik kazanmadıkları takdirde iş bulma şansları da hemen hemen sıfırdır.

İşsizliğe yanlış teşhis koyup, “yatırımlar açılırsa işsizlik de azalır” yanlışıyla yıllardır toplumu yanlışla koşullandıran bir kısım politikacı, bürokrat ve üniversite mensubu şunu anlamalıdır ki, bugün Türkiye altın madeni bulup da yarın sabah ülke bir şantiyeye dönse, bu niteliksiz kesimin ufak bir bölümü, inşaatlarda ancak getir-götür işi yapabilir. (Artık beton bile merkezî birimlerde üretiliyor.)

Ayrıca da, insanımızı inşaatlarda getir-götür işçisi olarak istihdam etmek yoluyla işsizlik sorununa yaklaşmak, insanının niteliğini sürekli geliştiren toplumlar karşısında yakın bir gelecekte yok olmanın garantisi demektir.

Niteliksiz, tüketim eğilimleri sürekli kamçılanan ve toplumun büyük bölümünce haksızlığa uğradığı, hakkını alamadığı yolunda koşullandırılan bu geniş kesim, kamu düzeni açısından da büyük bir handikaptır.

Bu katı gerçeği kabul etmeli ve işsizliğe geleneksel yaklaşımımızı bir kenara bırakmalıyız. Yapılacaklar bellidir, ama en büyük engel, bu “geleneksel bakış açısı”dır.

Türkiye, işsizlik açısından yeni bir döneme girmektedir. Ekonomik kriz nedeniyle kapanan iş yerleri, özelleştirme nedeniyle küçülen kadrolar, otomasyon, rakip toplumlara

göre görelî olarak nitelik düzeyi düşen işgücümüz, yüksek enflasyon nedeniyle aşınan gelirlerin yarattığı gelir yetmezliği —ki en az işsizlik kadar önemlidir— hepsi birlikte mevcut işsizlik sorununu büyüterek karşımıza çıkarmaktadır.

Politikacı-bürokrat-üniversite mensubu üçlüsünün yetmiş yılda gerçekleştirebildiği iki istihdam aracından biri olan “yatırımları artırıp, inşaatlarda işçi çalıştırmak” yönteminin nasıl bir dinamit olduğuna değinildi. Diğer yöntem, yani kamu kadrolarını istihdam amacıyla kullanmak da, devlet bütçesinin neredeyse tamamını ücretlere vererek bitti.

Şimdi yeni bir döneme girmek zorundayız. Bu, “beceri kazandırma” ve “iş yaratma” dönemidir.

Tablo ürkütücüdür. Ama çaresiz de değildir.

(1994)

## **NEREDE İŞSİZLİK VARSA ORADA YAPILMAYAN İŞLER VAR DEMEKTİR!**

İşsizlik, bu konudaki benimsenmiş tanımlar uyarınca “bir işte çalışma arzusu taşıyan, mevcut iş koşullarına ve ücretine razı olan, ama buna karşın iş bulamayan kişinin durumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Buna göre, örneğin iş koşullarını veya ücretini beğenmeyip ya da işi kendi eğitimiyle ilgili görmeyerek çalışmayan kişilere, uluslararası tanımlar işsiz dememektedirler.

Tanım böyle alınsa dahi, ülkemizde %10 dolaylarında bir işsizliğin bulunduğu bilinmektedir. Buna “açık işsizlik” denilmektedir. Bir de, “gizli işsiz” ve “potansiyel işsiz” grupları vardır. Gizli işsiz, çalışıyormuş gibi görünen, ama aslında bir başkasıyla iş bölüşen kişilerin durumudur. Tarımda çalışanların bir bölümü, kamu görevlilerinin önemli bir kısmı bu kategoriye girmektedir.

Potansiyel işsizlik ise daha ilginç olup, halen işi bulunan (hatta iyi geliri olan bir işe sahip), fakat eskiyen teknolojisini yenilememek, keskinleşen rekabete ayak uyduramamak, geleneksel yönetim biçimlerinde ısrar etmek gibi nedenlerle

bir süre sonra kapanacak olan bir iş yerinde çalışan ya da onun sahibi olan kişilerin durumudur.

Gizli ve potansiyel işsiz oranlarını halen bilmiyoruz, ama en azından ihmal edilebilir derecede küçük olmadığını söyleyebiliriz.

Gelir dağılımı bozukluğunun en fazla sıkıntısını çeken kısım, işsizlerdir. Ayrıca, enflasyonun yükünü çeken çok küçük kesimin başında da işsizler gelmektedir. Çünkü diğer kesimlerin ücretleri, öyle ya da böyle enflasyona endekslenmiştir. Hatta öylesine endekslenmiştir ki, inanılmaz bir biçimde işçi sendikaları 'eşel mobil'e hayır demektedirler. Çünkü, eşel mobil yalnızca enflasyonu gidermekte, üzerine refah payı eklememektedir.

Halbuki 'eşel mobil'e hayır demesi gereken hükümettir. Çünkü bu durumda enflasyonla mücadele etmenin imkânı yoktur. Bir kesim ya da toplumun büyük kesimi eğer bu yolla enflasyondan korunuyor ise orada enflasyon mücadelesi yapılamaz. Önemli olan, hangi kesimin bu yükten ne kadar pay alması gerektiği konusunda bir adaletin olabilemesidir.

Genellikle hayat pahalılığı ile karıştırılan enflasyon konusuna değinmemin nedeni, işsizlikle olan yakın ilişkisidir.

İşsizlik konusundaki bu ansiklopedik bilgilerin ışığı altında esas değinmek istediğim, ülkemizdeki bir büyük yanılgıya işaret etmektir. Bu yanılgı, işsizliğin ancak yatırımlarla azaltılabileceği inancıdır.

OECD'nin 1970-86 yılları arasındaki 17 yıllık süre için tüm Avrupa ülkeleri, ABD ve Japonya için yaptığı bir etüt, yatırımların işe dönüşmesinin koşulsuz olmadığını, bu koşulun yerine gelmemesi halinde bırakınız yatırımın işe dönüşmesini, tam aksine işsizlik kaynağı olacağını göstermiştir.

Ülkemizi bir inşaat şantiyesine döndürebilecek kadar para bulursa, gerçekten de uzun bir süre için bazı işsizler inşaatlarda iş bulabilir. Bugünün modern inşaat teknolojisi karşısında yine de getir-götür işlerini yapacak insanlara

ihtiyaç vardır. Geri kalan büyük işsiz kesimi ise yine işsiz kalacaktır. Çünkü, modern inşaat teknolojilerini uygulayabilecek becerilerle donanmamışlardır.

İşte, OECD'nin ön-koşul olarak gördüğü nokta budur, yani geçerli bir beceri sahibi olmak.

Beceri ile geçerli beceri arasında büyük fark, beceri ile "gibi beceri" arasında ise uçurum vardır.

Nükleer reaktör operatörlüğü bir beceridir. Ama işgücü piyasasında bu operatörlüğe değil de dozer operatörlüğüne ihtiyaç varsa, dozer operatörlüğü geçerli beceridir.

Bir de, elinde nükleer reaktör operatörü belgesi bulunan, ama bu beceriyi kazanamamış insanların durumu vardır ki, onlarınkine "gibi beceri" denebilir. Onların iş bulma şansları mutlak sıfır civarındadır.

Ülkemizdeki işsiz üniversite mezunlarının çoğunun durumu bu sonuncuya örnektir. Eğitim sistemimiz, insanlarımızı herhangi bir beceri kazandıramamaktadır.

İşsizlikle mücadele açısından uygulanabilecek tek sihirli formül yoktur. Ona yol açan nedenler çeşitlidir. Bu nedenlerin her birinin ortadan kaldırılması için bir ya da daha fazla önlemi içeren bir pakete ihtiyaç vardır.

Böyle bir paket 1987 yılında hazırlanmış ve o zaman büyük yükçe bir bölümünün uygulanmasına başlanmıştır. Bugün onlardan bir bölümü yeni yeni konuşulmaya başlanmıştır. Teknoparklar, risk sermayesi gibi araçlar bunlardan yalnız ikisidir.

Kısa vadeli çözümler ise, Beceri Kursları'dır.

İşsizlik açısından en çarpıcı gerçek, "her nerede işsizlik varsa orada mutlaka yapılması gerekip de yapılmayan işler var demektir" ilkesidir. Bu ilke başka ülkeler için geçerlidir, ama Türkiye için iki defa geçerlidir.

Eğer, bu önemli sosyal sorunumuza akılcı bakışlarla yaklaşmak isteniyorsa, İstihdam Politikası adlı söz konusu doküman tekrar açılmalı ve günümüzün gerektirdiği bazı uyarlamalardan sonra tekrar uygulanmaya başlanmalıdır.

(1995)



## SEYYAR SATICILARI NE YAPMALI?

Yıllardır belediyelerin değışmeyen ve pek de canla-başla yerine getirilen görevlerinden biri, “seyyar satıcılarla mücadele”dir. Bu mücadele çeşitli yöntemlerle yürütölmekte olup başlıcaları “kovalama”, “tezgâh kırma”, “malların tahribi” ve “beyanat verme” şekillerindedir.

Kamu görevlileriyle seyyar satıcılar arasındaki bu uzun mücadele, bazen seyyarlar aleyhine gelişmiş gibi görünse de, zaman seyyar satıcılar lehine çalışmış ve sayıları nüfus artışımızdan da hızlı artmıştır.

Bu akılsızca mücadelenin sonuçlarından bir diğeri ise, seyyar satıcıların giderek daha sağlıksız, daha kural tanımaz ve daha rahatsız edici hale gelmeleri olmuştur.

Hemen hiçbiri hijyen açısından standartlara uymayan, hemen bütünüyle vergi sisteminin dışında kalan bu sektör, bir yandan da küçük mafyaların yeşerdiği alanlar olmuştur.

Aslında seyyar satıcılık, özel girişimciliğın en katışıksız bir formudur ve bırakınız mücadele etmeyi, desteklenmesi gereken alanların başında gelmektedir.

Düşük genel giderleri ve bu sektördeki rekabet nedeniyle düşük fiyatlarla mal ve hizmet üreten bu kesim, toplumun düşük ve orta gelirli kesimlerinin birçok ihtiyacını karşılamaktadır.



Ama bu, kendiliğinden oluşabilecek bir tablo değildir. Yerel idareler, bu küçük girişimcilerle bu şekilde mücadele edeceklerine, gerekli destek ve denetim ortamını kurmuş olsalardı, sokakları yaşanmaz hale getiren bu kişiler, Batı'nın sokaklarına canlılık veren, insanların ihtiyaçlarını ucuz ve pratik olarak karşılayan ve de daha büyükçe girişimlerin laboratuvarlarını oluşturan bir kesim haline gelebilirlerdi ve hâlâ da gelebilirler.

İşsizlikle mücadele araçları arasında önemli yer tutabilecek bir aracın, işsizlikle mücadelede birinci derecede sorumlu kamu kurumları tarafından budanması, akıl almaz gibi görünse de maalesef gerçektir.

Bu konuya akılcı yaklaşmak isteyenlerin, "L'esame Del Commerciant" adlı seyyar satıcılık kılavuzunu incelemeleri tavsiye olunur.

El arabası içinde terlik satan satıcıdan, sandviç satan kişiye kadar tüm seyyar satıcıların hijyen konusunda nasıl yönlendirilip denetlendiğini, ülkemizde küçük birer vergi kaçağı deliği olan seyyar satıcıların nasıl birer küçük

mükellef ya da stajyer girişimci yapılabildiğini, tüm yöneticilerimizin incelemesinde yarar vardır.

Son yılların gözde yaklaşımı olan “dezavantajların avantajla dönüştürülmesi”nin pratik örneklerinden birisi seyyar satıcılıktır. Toplumumuza fayda sağlayabilecek bir aracın nasıl tahrip edildiğini gördükçe, onlarla mücadele edenlerle nasıl mücadele edilmesi gerektiği daha da önem kazanmaktadır.

(1999)

### **SERBEST DOLAŞIMDAN TÜRKLER KORKMALI!**

AB üyeliği konusunda Avrupalıların yıllardır başlıca engel olarak gördükleri “işgücünün serbest dolaşımı”nın, gerçekten korkulması gereken bir konu olduğu artık yavaş yavaş anlaşılmaya başlandı. Ancak ufak bir farkla: Korkması gerekenlerin Avrupalılar değil, biz olduğumuz farkıyla!



Tam üyelik gerçekleşir ve niteliksiz işgücümüz Avrupa'ya yayılırsa ne olur? Hiç birşey olmaz. Sadece göçen insanlarımız, halen oralarda yaşamaya çalışan işsizlerimizin sayısını bir miktar artırır. Bu, Avrupa'nın sosyal yaşamına bir miktar olumsuz etki yapar.

Ama madalyonun bir de öbür yüzü vardır. Çeşitli Avrupa ülkelerinde halen işsiz bulunan nitelikli işgücü Türkiye'ye akmaya başlarsa ne olur? Çok şey olur. Öğretmenler, mühendisler, bilim adamları, ve özellikle de politikacılarımızın büyük bölümü işsiz kalır.

Bir engel gibi sanılan "Türkçe bilmemek", katıyen bir sorun değildir. Türkiye'ye gönderilen yabancı görevlilere kısa sürede mükemmel Türkçe öğretilbildiği ve ayrıca yeni teknolojiler yoluyla bunun daha da kolaylaşacağı dikkate alınrsa, dil sorununun önemsiz olduğu anlaşılacaktır.

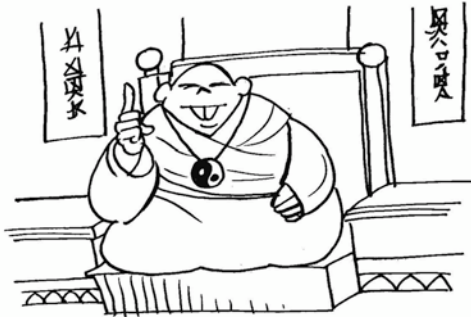
Bu Türkiye için iyi olur mu? Şüphe edilmemelidir ki, çok iyi olur.!

(1996)

## İŞ ORTAMI VE DİRLİK

*"Kelimeler yanlış olursa cümleler, cümleler yanlış olursa kavramlar yanlış olur. Kavramlar yanlış olursa halk anlayamaz, halk anlayamazsa dirlik bozulur."*

Konfiçyüs'ün (MÖ 551-479) bu sözleri binlerce yıl sonraki Türkiye'yi düşünerek söylediğine inanasım geliyor. Üzerinde durmak istediğim konu, Konfiçyüs'ün bu sözünü farklı bir alana aktararak, bir Kaynak Sorun incelemesi yapmak.



“İdare, iş kurma ortamı oluşturamazsa, kamu kadroları kalabalıklaşır; kadrolar kalabalıklaşınca kamu hizmetleri aksar; kamu hizmetleri aksayınca kamunun dirliği bozulur.”

Kamu kadrolarına personel almak yoluyla işsizlik sorununa çare bulmaya çalışmak, denebilir ki ülkemizde gelmiş geçmiş idarelerin karakteristik bir özelliği olagelmıştır.

Herkes tarafından paylaşıldığına inandığım bu gözlemden çıkarılabilecek bir sonuç vardır: Genelde yöneticilerin istihdam yaratma için bildikleri çok az sayıda enstrüman olduğu...

Bu araçlardan biri yeni yatırımlar yaparak istihdam yaratmak, diğeri ise kamu kuruluşlarına ilave personel almaktır.

Hiçbir konuda sağlanamayan uzlaşma ortamı, tam bir birliktelik içinde bu konuda uzun yıllar önce oluşturulmuş ve halen de titizlikle korunmaktadır. Bu uzlaşmaya yalnız siyasi partiler değil, üniversiteler, iş çevreleri ve toplumu yöneten ve yönlendiren tüm kadrolar katılmış durumdadırlar.

Kurtuluş Savaşı dahil hiç bir konu, böylesine geniş tabanlı bir uzlaşma sağlamayı başaramamıştır. Yani; “İş yaratmanın yolu, ya yeni yatırımlardan, ya da kamu kuruluşlarına personel almaktan geçer.”

Uzlaşan taraflar kusura bakmasınlar ama, bunların birincisi eksik, ikincisi de yanlıştır.

‘Yatırım’ların ‘iş’lere dönüşmesi kayıtsız şartsız olmayıp, tersine önemli bir şarta bağlıdır. O şart öyle hayati bir belirleyicidir ki o yerine gelmezse, yatırım, işe değil tam aksine işsizliğe yol açar.

Örneğin; eskice bir teknolojiye sahip bir tesise yatırım yapıp, modernize edilerek daha az işçiyle aynı —veya daha da fazla— üretim yapılabilir hale gelirse; eğer açıkta kalacaklar için bir beceri geliştirme programı uygulanmaz ise, bu yatırım, işsizlik üretmiş olacaktır.

Uygulanacak beceri kazandırma programı, açıkta kalmış olanlara yeni iş alanları yaratabilse, mesele yine de

bitmemekte, bu durumda sadece mevcut iş sayıları korunmuş olmaktadır.

İlave iş yaratabilmek için, bu kişilerin öyle bir beceri düzeyine yükseltilmesi gerekir ki, eskiden mevcut olmayan yeni işler kurabilsinler, yanlarına yeni işsizleri alabilsinler ve böylece toplam iş sayısı artabilsin.

Görüldüğü gibi, bir yatırımın işsizliğe değil de işe dönüşebilmesi, her zaman o kadar kolay değildir. Hele, beceri düzeyi düşük kişilerin iş sahibi yapılması çok daha güçtür. Bu tür kişiler, ancak çok becerikli otomatların gözetmenliğini ya da marjinal denebilecek çok basit işleri yapabilirler. Bunların her ikisi de son derece azdır.

Sonuç olarak, eğer toplumun ortalama beceri düzeyi düşük ve ayrıca eğitim düzeni, insanların becerilerini sürekli ve etkin olarak yükseltmiyorsa, yatırımlar işe dönüşmeyeceği gibi, ayrıca, yatırım yapılabilmesi de güç hale gelir. Örneğin, ince mekanik, optik, mikro-elektronik gibi, bir milletin rekabet gücünü artırmada önemli dallardaki yatırımlar, mevcut işgücünün beceri düzeyinin yetersizliği nedeniyle yapılamaz.

Gelelim, bilinen ikinci istihdam yaratma enstrümanı olan “kamu kuruluşlarına personel alımı”na.

Bu aletin ne denli yararlı (!) bir enstrüman olduğunu araştırmaya, bir soru sorarak başlanmalıdır: Bir kişinin yapabileceği bir işe, iki kişilik işgücü verilse, bunun olası sonuçları ne olabilir?

Bu soruya genellikle, “çalışanlar daha az yorularak işlerini yaparlar “şeklinde cevap verilebilirse de, gerçek böyle değildir. Bir “kadro kalabalıklaşması” olan bu durumda doğabilecek muhtemel sonuçlar şunlardır:

- (1) İki çalışan da işin büyük bölümünü kendisinin yaptığını, bu mağduriyeti önlemenin yolunun ise daha az çalışmak olduğunu düşünerek daha az toplam iş yaparlar.
- (2) İki kişinin iş yapış biçimleri farklı olduğu için işin her parçası ayrı standartlarda yapılır.

- (3) İki kişi bir kişiden daha fazla sorun üretir. Yönetim bunları çözmek için bazen ilâve personel dahi çalıştırmak zorunda kalabilir.
- (4) Çalışma imkânı bulamayan kişiler, bu yarı çalışan-yarı boş kalanlara bakarak reaksiyoner olurlar ve kendilerine de bu imkânı tanıyabilecek olanları devreye sokmak için her yolu denerler.
- (5) Ücretin, yapılan işin karşılığı olması gerektiği ilkesi zedelenir, boş geçen zamana da (%50) ücret ödenir.
- (6) Yönetim, boş geçen zamanları değerlendirmek için ek işler yaratabilir. Bunların, kuruluşun asli fonksiyonları dışında işler olması ihtimali çok yüksektir.
- (7) İdare ise, yapılan toplam işin 1 kişilik işten dahi az olduğunu görür ve 2 kişiye, 1 kişilik ücretten dahi daha az bir ödenek ayırır,
- (8) Bu düşük ücretle ancak yetersiz nitelikli çalışanlar bulunabileceği için :
  - (a) Zamanla, kuruluşun asli fonksiyonları hiç yapılamaz olur,
  - (b) Asli fonksiyondan arta kalan zaman başka işlere ayrılmaya başlar ve o işler zamanla asli fonksiyon olur,
  - (c) Yüksek ücretli kadrolar (genellikle yönetsel) için kıyasıya bir yarış başlar. Bu yarış dürüst kurallarla olamaz. Bu yarıştan yararlanmak isteyenler müdahalelerde bulunarak durumu daha da karıştırırlar.

Olabilecek olayların basit bir senaryosu dahi göstermektedir ki, bir kamu yönetim düzenini bozmak için, çok az sayıda dahi kadro fazlası kişinin istihdamı yeterlidir.

Bugün ülkemiz kamu kuruluşlarının durumu budur ve Devlet çarkının işlemeyişinin, hattâ milli güvenliğimizi tehdit eden unsurların seslerini yükseltmelerinin altında, kamunun asli fonksiyonlarını yapamazlığı yatmaktadır. Bunun da başlıca sebebi, “çok sayı-düşük ücret-düşük nitelik” ile özetlenebilecek kamu kadroları bulunmaktadır.

Görölmektedir ki, yıllardır kullanılan iş yaratma araçlarından birinin kullanımını, yerine getirilmesi ihmal edilmiş bir şarta bağılıdır; diğeri ise bir sosyal dinamittir. İşte, iş kurma ortamını denebilecek iklimin yaratılması bu açıdan önemlidir.

### **Peki, Ne Yapılmalı?**

Bu konuda ilk bilinmesi gereken, devletin bu konuda “ne yapmaması gerektiğı” dir.

Devletle yakın-uzak ilişkisi olanların 24 saat görebileceğı bir yere, büyük harflerle: “DEVLETİN BİZZAT YARATTIĞI HER 1 KİŞİLİK İSTİHDAM, EN AZ 10 İSTİHDAM FIRSATININ KAYBI DEMEKTİR” yazılması gerektiğidir. Hatta bunun Anayasa’nın dibacesine yazılmasını dahi düşünebilirim.

İkinci bilinecek, Devletin “ne yapması” gerektiğidir. Bu da, girişimcilerin (bütün insanlar) önündeki engelleri asgariye indirmektir.

Dilimizde kavramlar yeterince tanımlanmadığı için, “engellerin kaldırılması” kavramını da, insanların başıbozuk davranışlarına izin vermek olarak anlaşılmaktadır.

Engellerin kaldırılması, büyük düşünür Hoca Nasreddin’in dediğı “taşları bağlayıp, köpekleri salmak” değıldir. Yani, bir girişimciye engel olabilecek davranışları uygulayabilecek bir diğeri girişimciyi serbest bırakmak değıldir.

Kısaca “girişim özgürlüğü” denebilecek bu ilkeye göre, herkesin girişimcilik konusundaki özgürlüğünün sınırları, diğeri girişimcilerin özgürlüklerinin sınırında bitmelidir.

Buna göre, uyanık bir kişinin dağlarımızın nefis havasını kutulayarak satıp, vergi iadesi teşvikinden yararlanmasını, girişim özgürlüğü olmayıp diğeri girişimcilerin özgürlüklerine tecavüzdür.

Çünkü böyle parlak bir ihracatın arkasından mutlaka, tüm ihracatın tek tek kontrolü gibi bir uygulama gelir ki bu, gereksiz yere dürüst girişimcileri cezalandırmak demektir.



Buna göre Devletin “yapması gereken”, girişim özgürlüklerinin zedelenmemesini sağlamaktır. (Aslında, Devletin her alandaki görevi, o alandaki özgürlükleri korumaktan ibaret değil midir?)

Bu iki ilkenin belirlediği alan içinde iş yaratma nasıl olacaktır? İşte üçüncü ilke, bu sorunun cevabıdır.

İş yaratma, diğer bütün işler gibi, profesyonel olarak yapılması gereken bir iştir. Bu hareket noktasını bir iş fikri olarak alıp, parasını ve emeğini iş yaratmak için riske edebilecek girişimciler, işlerin gerçek yaratıcılarıdır.

Gerçekte işlerin 1 temel kaynağı mevcuttur: O da insanların ihtiyaçlarıdır. Büyük bilgisayar firması CDC'nin kurucusu William Norris'in, bu firmayı üzerine inşa ettiği sloganı şudur:

Toplumun tatmin edilmemiş ihtiyaçları, yeni işlerin kaynağıdır”

Profesyonel istihdam yaratma firmalarının kullandıkları ilke de budur. İş yaratma konusunda anlaşma yaptıkları tarafların\* arzuladıkları çevre içindeki ihtiyaçları ortaya çıkarabilecek bir grup araç kullanmaktadırlar. (1986 yılında JCL-Job Creation Ltd, U.K. adlı bir profesyonel istihdam yaratma kuruluşu Türkiye’de çalışmıştı)

İşlerin kaynağında toplum ihtiyaçları vardır. Ancak bu, bir potansiyel enerji gibidir.

Tüm insanların ihtiyaçları vardır ve bu sonsuzdur. Bu potansiyelin harekete geçip gerçek iş’e dönüşebilmesi, bir koşula bağlıdır: Kişilerin (girişimci) bu ihtiyaçları görebilmesine ve sonra da bu ihtiyaçları tatmin edebilecek becerilere sahip olmasına.

Bunların her ikisi de (görebilme ve yapabilme) aslında tek ad altında toplanabilir: Kişilerin Beceri Dokuları.

Kişilerin yalnız beceri dokularının iyi olmasının yeterli olamayacağı hemen görülebilir. Bu iş ortamı içinde dürüst hareket edebilecek ahlaki dokuya da sahip olmalıdırlar.

İşte bu nedenlerden dolayı da, **zekâ, bilgi-beceri, ahlak ve ruh sağlığından ibaret dörtlüye “nitelik dokusu”** adını

veriyoruz. Nitelik Dokusu, bir toplumun tek ve en güçlü kaynağıdır. Refahın da mutluluğun da kaynağı, Nitelik Dokusudur.

Okurlarım, iş yaratabilmenin koşulları içinde sermayeyi saymadığımı düşünerek itiraz edebileceklerdir. Doğrudur. İş yaratmanın sermaye ile çok yakın bir ilişkisi vardır ve şöyledir:

“Bir girişimcinin başarısızlığı, sağlayabildiği finansman arttıkça artar!”

Bir Murphy kuralına benzeyen bu ifadenin ne denli doğru olduğunu, bir işin kurulup yaşaması için gereken unsurları zarar ederek (ya da batarak) öğrenmiş girişimciler çok iyi anlayacaklardır.

Bir iş tabii ki parasız yapılamaz. Ama, parayı tek şart olarak görüp diğer şartları ihmal edenler, öğrenmişlerdir ki, para iki tarafı keskin bir kılıçtır.

Diğer gerekler yerine getirilmemişse para, girişimcinin batmasını hızlandıran bir unsur olmaktadır.

İş yapmayı, yalnız para temin etmek sananları batmaktan koruyan, onların para temininde karşılaştıkları güçlüklerdir.

Sonuç olarak, iş ortamı denebilecek iklimi yaratıp korumak ve onu bozabilecek çok sayıdaki faktörü elimine etmek, Devletin tek yapması gerekendir. Bu yapılamadığı takdirde, ne ekonomik ve ne de sosyal dirlik sağlanabilir.

(1996)

## **GİRİŞİM SERMAYESİ**

Ekonomik paket kapsamı içinde açıklanan Girişim Sermayesi (GS) hakkında, dikkate alınması gereken bir seri gerçek bulunmaktadır. Bunların yeteri ağırlıkla dikkate alınması GS'nin başarısını sağlayacak, aksine bir ya da birkaç noktanın gözden kaçırılması, serbest piyasa sisteminin bu önemli aracının elden çıkmasına ve daha da kötüsü, daha uzun bir süre, “denendi ve başarılı olmadı” gerekçesiyle kullanılmamasına neden olabilecektir.

- GS kavramının ekonomik tedbirler içinde yer almış olması son derecede sevindiricidir. Sanayimizin ihtiyacı olan yeni bir momentum, ancak bu gibi çağdaş araçların kullanıma sokulmasıyla kazanılabilir. Bunu düşünenleri kutlamak gerekir.
- GS sisteminin ne olduğunun, nasıl işlediğinin, nasıl başarılı kılınabileceğinin ve olası güçlüklerin neler olduklarının bilinmesi, sistemin başarısı açısından zorunludur.

### (A) Girişim Sermayesi (GS) Nedir?

Başarıya ulaşmasında bir miktar risk bulunan ve fakat ulaşması halinde de kazanç beklentisi yüksek olan konulara “venture” (Türkçe’ye serüven olarak çevrilebilir), bunlar için gerekli sermayeye de (Venture Capital = Girişim Sermayesi) adı verilmektedir.

Tanım itibarıyla her girişim GS’ne konu olabilirse de, genellikle yeni veya ileri teknolojiler GS’nin ilgi alanına girerler.

Bilgisayar donanım ve yazılımı, elektronik, biyoteknoloji, optik, lazer, nükleer mühendislik vb.. konular, GS’nin en çok kullanıldığı alanlardır.

Özellikle ABD’nde, uzay ve/veya savunma amacıyla geliştirilen teknolojilerin sivil hayata uygulanması, GS yoluyla olmaktadır.

GS, bir yeni ve/veya ileri teknolojik fikri bulunan ve fakat bunu ticari hayata aktarabilecek sermayeye sahip olmayan kişi(ler) ile, parasını yüksek kâr getiren bir işe yatırmak isteyen bir kişi veya kuruluşun geçici işbirliği demektir.

GS’ni herhangi bir ticari ortaklıktan ayıran özellikler şunlardır;

- (1) Başarıya ulaşmada yüksek risk, fakat başarı halinde yüksek kâr beklentisi,
- (2) Sermaye sahibinin, işin ticari veya teknik yönetimine karışmayıp yalnız sonucu ile ilgilenmesi.

GS'ne konu olan bir işteki risk, genellikle işin teknolojisindeki belirsizliklerden doğar. Dolayısıyla GS'ne konu olan işler, bir araştırma sürecinin başarısına bağlıdır.

Örneğin, talaşlı imalat yapan bir tezgâh yerine lazer ile kesme yapımı üzerinde bir araştırma yapılacak ve bunun sonucunda da çok karlı bir ürün ortaya çıkacaksa, gerek araştırma, gerekse araştırma sonuçlarına ticari anlam kazandırılması için gerekli finansman, GS yoluyla sağlanabilir.

Geleneksel banka kredisi sistemi, tam garanti esasına dayandığı için bu tür işlerin finansmanında kullanılamamaktadır.

Söz konusu risk, örneğin bir ürünün pazarlanıp pazarlanamayacağından (mesela mevcut pazarlama zincirlerinin gücü dolayısıyla) kaynaklanıyorsa, bu girişim GS'ne konu olmamaktadır. Tabii ki bu kesin bir kural değildir.

### **(B) GS'nin Ön Koşulları Nelerdir?**

Bu kısa açıklamadan da anlaşılacağı gibi, GS sisteminin konu edilebilmesi için şu ön koşullar gerekmektedir:

- (1) Bir yeni veya ileri teknolojinin geliştirilmesine yol açabilecek araştırmaların mevcudiyeti,
- (2) Bu araştırmalar sonunda ortaya çıkabilecek ürünleri ticarileştirebilecek ticari yetenek ve imkânlarla sahip girişimciler,
- (3) Bu girişimcilerin önlerinde engellerin bulunmaması,
- (4) Sermaye sahiplerinin olası kayıplarını telafi edebilecekleri ölçüde zengin bir "teknoloji geliştirme kaynağı".

(Batı'daki deneyim, GS'ne konu olan işlerin ancak %10-30'unun başarılı olabildiğini göstermektedir.)

### **(C) GS, Bir Araçlar Kümesinin Yalnızca Bir Parçasıdır**

GS, ekonomik gelişme denilen süreç içindeki bir çok parçadan yalnızca bir tanesidir. Dolayısıyla GS'ni, yeni işlerin yaratılmasında sihirli bir araç gibi görmek son derece yanıltıcıdır.

Örneğin, mevcut bir teknolojiyi geliştirerek uygulamak veya kendi işini kurmak isteyen bir girişimcinin iş yapması için başka parçalara ihtiyaç vardır.

Yeni iş kurmak isteyen bir kişinin ihtiyacı olan (ve genellikle kendisinin de iş işten geçtikten sonra farkına varabildiği) öğeler şunlardır:

Yaşayabilir bir iş fikri

—Varlığı test edilip doğrulanmış bir pazar hacmi

—Girişimcilik yeteneği

—Girişimcinin, gereksinimini duyacağı Çok Yönlü Destek, yani;

- Bilgi, beceri
- işyeri (ortak kolaylıkları sağlanmış bir işyeri)
- Uzman personel
- Mevzuat bilgisi (hukuk, muhasebe vb.)
- Enformasyon kaynakları (kütüphane, bilgi ağları, danışma kurumları vb.)
- Vergi kolaylıkları (bağışıklık, erteleme, taksitlendirme vb.)
- Finansman desteği çerçevesinde;
  - (1) Hibe (geri ödenmeyecek kısım)
  - (2) Düşük faizli kredi
  - (3) Girişim Sermayesi

Bütün bu desteklere ek olarak, girişimcinin önündeki engellerin de asgariye indirilmiş olması gerekmektedir.

Halen ülkemizde bir iş yapmak isteyeninin önünde, onu caydırabilecek çok sayıda engel bulunmaktadır. Bunlara birkaç örnek vermek gerekirse;

—İşyeri açma veya kapamadaki ağır mevzuat yükü

—Belediyelerin yüklediği mevzuat yükü

—Yasa ve/veya ahlak dışı talepler (yardım istekleri, rüşvet vb..)

—Peşin vergi

—Teşviklerin keyfiliği

—Haksız rekabet

Konu bununla da bitmemektedir. Kapitalist ülkelerde girişimcilerin en önemli desteği kamu alımlarıdır.

Kamu alımlarının, serbest rekabet piyasası kurallarına göre yapılması, potansiyel girişimcileri iş yapmaya özendirilen en önemli dürtüdür.

Kamu alımlarının, nüfuzlu kişilerin yakınlarına avantaj sağlayacak şekilde yapılması ya da alımlarda rüşvet ve benzeri kanalların yaygınlığı, girişimciliği boğan en önemli nedendir.

İşte bütün bu faktörlerin olumlu şekilde bir araya gelmesine “uygun iş iklimi” adı verilmektedir.

Görülmektedir ki GS, bir buzdağının görünen kısmından küçük bir parçadır. Buzdağının altındaki büyük kısım dikkate alınmadan GS’ne bel bağlanması, buna çarpan gemiye yalnızca bir çeşit etki yapabilir; gemiyi batırır!

Sonuç olarak, GS sisteminin gündeme getirilmesini, bütün bu öğelerin düzenleneceği anlamında almak gerekir.

Aksi halde, bu karmaşık sistemin bilincinde olmamak, bir şeyin adı ile kendini aynı sanmak gibi bir ihtimal doğar ki, durum herhalde bu değildir.

(1997)

## **KREDİ FAİZİ PARANIN FİYATIYSA!**

Yüksek enflasyonla yaşamaya başladığımız yıllardır bu yana, yüksek kredi faizlerinden yakınmak âdet olmuştur. Kredi kullanan sanayiciler rekabet güçlerinin düşüklüğünü daima yüksek kredi faizleriyle açıklarlar. Bu, bir ölçüde doğrudur da. Çünkü, para ve onun fiyatı demek olan faiz de, ürünlerin bir girdisidir.

Faiz denilen kavrama “paranın fiyatı” olarak bakıldığında, tüm şikâyetlerin para fiyatına yüklenemeyeceği bir resim ortaya çıkmaktadır. Fiyatı pahalı bir mal veya hizmet olması halinde ya daha ucuz alternatifler aranıp bulunur; ya da o

mal veya hizmet, elde mevcut parasal kaynaklar aşılmayacak şekilde daha az kullanılır.

Ama böyle yapılmayıp, mevcut kaynakların yetmeyeceği ölçüde o mal veya hizmetten kullanılmaya devam edilirse o takdirde sorun doğar. Doğan sorun, çıkış şeklinde büyüyen bir borç yüküdür.

Faizi, paranın fiyatı olarak değil de hükümet tarafından belirlenen (ve dolayısıyla istenilirse düşürülebilecek olan) bir parametre olarak anladığımız sürece, bu borç çığından kurtulmanın imkânı da yoktur.



Peki, pahalı paraya göre davranmak mümkün müdür? Evet, hem mümkündür, hem de zorunludur. Üretilen mal veya hizmetin parasal girdisini azaltmak, onu azaltmak için de paranın harcadığı kalemleri daha az ve daha verimli kullanmak, sorunun çözümüdür.

Bu, küçülme, sistemleri yeniden kurmak, daha az stokla çalışmak, ürün standardizasyonuna gitmek, gayrimenkulleri paraya çevirerek öz kaynakları artırmak ve böylece borç-faiz-borç artışı sarmalı'ndan kurtulmak, bunlar yeterli olamıyorsa o ürünler yerine daha da az para kullanan ürünlere yönelmek demektir.

Para girdisi azaltılmadan daha çok üreterek, daha çok satmaya çalışarak bu sarmal'dan çıkmak güçtür. Daha doğrusu, para maliyetinin ihmal edilebilecek bir orana düşmesini sağlayabilecek bir satış hacmine ulaşmak güçtür.

Para girdisi az olan ürünler teknoloji yoğun ürünlerdir. Bu ise, faiz yüksekliğinden bunalıp yeni ürünlere yönelmek isteyenlerin teknoloji üretimine ya da OEM tipi üretime yönelmeleri zorunluluğu demektir.

Bu bağlamda üreticilere düşen görevler bunlardır. Hükümete düşen görev ise küçülmeyi kolaylaştırmaktır.

Batmış bir kuruluşun kimseye faydası olamaz. Ne istihdam yaratabilir ve ne de vergi verebilir. O halde, işletmelerin küçülmelerine engel olan öğeleri asgariye indirmek şarttır. Bu, özel sektör için böyle olduğu gibi özelleştirilecek KİT'ler için de böyledir.

İrileşip esnekliğini kaybetmiş KİT'leri kimse satın almaz. Hibe edilseler dahi, üretmekte oldukları zararı kimse finanse etmez. O halde KİT'lerin özelleştirilebilmeleri de, küçülmelerine ve böylece iyileşmelerine bağlıdır.

Mevcut pratikte, küçülmenin karşısındaki en büyük engel kıdem tazminatları ve enflasyona endekslenmiş ücretlerdir.

Buna göre, yapılması gereken iki şeyden ilki, küçülerek rasyonalize olmak isteyen kuruluşların kıdem tazminatları için sıfır faizli ve uzun vadeli kredi verilmesi (ki bu vergi taksitlendirmesi biçiminde de olabilir), ikincisi ise ücret ve fiyat artışlarının belirli süre için sınırlanmasıdır.

Bunlar yapılmadığı takdirde hileli iflaslar yoluyla kuruluşlar uygun olmayan biçimde kendilerini küçültecekler ve bundan hem ekonomi ve hem de çalışanlar zarar göreceklerdir.

(1994)

## **İSRAFSIZ ŞİRKET**

Sorun çözüme teknikleri içinde yer alan "sorunun yeniden tanımlanması" (redefining the problem) adıyla bilinen bir yöntem, herhangi bir sorunu çözmeye girişmeden önce onu



“daha açık, daha kolay anlaşılabilir” bir şekilde dönüştürmeyi öneriyor.

Böyle bir tekniğe niçin ihtiyaç duyulduğu, karmakarışık ifade edilmiş bir sorunla karşılaşan herkesçe kolayca anlaşılabilir. Örneğin, “işsizlik” olarak dile getirilen ve bu haliyle hakkında birçok çözüm geliştirilebilecek gibi görünen sorun, gerçekte pek “anlaşılabilir” değildir. Acaba işsizlik deyimiyse, herhangi bir işi olmayan herkes mi, işi olup da yeterli geliri olmayanlar mı, işi olmayıp da yeterli geliri olanlar mı, işgücü piyasasının talep ettiği niteliklere ve de çalışma arzusuna sahip kimselerin iş bulamayışı mı, yoksa niteliği yetersiz ve her işe talip olup gerçekte hiçbir işe tam uygun olmayanların işsizliği mi kastedilmektedir?

Bunların her biri ayrı birer sorundur ve çözümleri birbirinden oldukça farklıdır. Sorun bu haliyle ortaya atılıp “işsizlik meselesi nasıl çözülmeli?” biçiminde bir tartışma açılırsa, bu “sorun içinde sorunlar” yumağı çözülemez, hatta anlaşılabilir dahi.

Sorunun yeniden tanımlanması tekniği, bir sorun ifadesindeki anahtar kavramları tek tek ele alıp, onlarla nelerin kastedildiği üzerinde uzlaşma arayarak işe başlar. Bunun için o kavramlar iyice didiklenir.

Yazı başlığı olarak “şirketlerde israf”ın alınma nedeni, küçük, orta ya da büyük ölçekli tüm şirketlerin —özellikle de ekonomik kriz ortamlarında— dikkatlerini yoğunlaştırdıkları ilk konunun (çoğu zaman da batana kadar tek konunun) bu olmasıdır. Mali açıdan güç durumdaki şirketlerde ilk akla gelen, kullanılmayan ampullerin söndürülmesi, kağıtların arkalı önlü kullanılması, otomobillerin bir kısmının satılmasıdır.

Konu şirketlerle de sınırlı olmayıp, daha yaygındır. Hükümetler değiştiğinde de ilk yayımlanan, genellikle Tasarruf Genelgesi’dir.

Görülmektedir ki israf ve tasarruf konusu, toplumumuzun sorun çözme çantasında çok önemli bir yer tutmaktadır.

O halde üzerinde durmak, bu kavramların doğru anlaşılıp anlaşılmadığını irdelemek gerekir.

Kuşkusuz ki, kağıtların iki taraflı kullanımından başlayan tasarruf önlemlerinin hepsi doğrudur ve daha da sıkı tutulması her bakımdan yararlıdır.

Burada kritik nokta, israf olgusunun kapsamının iyi tanımlanmayışı nedeniyle, çok büyük israf kaynaklarının gözden kaçırılması, bunun yerine daha küçükleriyle oyalanılmasıdır.

İsraf, “gereksiz sarf” anlamına gelmektedir. Bir iş için harcanması gerekli kaynakların makul miktarları belli olduğuna göre, nereden sonra bir israfın doğacağına herhangi bir kuşku yoktur. Peki acaba, sorun bu mudur? Acaba, gereksiz harcamalar belirlense ve bir şekilde giderilse israf durmuş sayılır mı?

Sorunun yeniden tanımlanması tekniği uyarınca israf kavramı didiklenmeye başlanırsa, bunun harcama değil, kullanma ve yararlanma anlamlarında alınmasının daha doğru olacağı; gereksiz kullanım ve yararlanılmayan gereklilik olgularını birlikte kapsadığı; bu son iki kavram içindeki “yararlanılmayan gereklilik” kavramının ise pek üzerinde durulmayan bir kavram olduğu görülecektir. Bir mal ya da hizmet üreten bir kuruluşta, nihai ürün(ler)e katma değer sağlayan çok sayıda girdi vardır. Bunların içinde, kağıtları birbirine tutturmaya yarayan zımba teli, ofisleri aydınlatmak için kullanılan elektrik enerjisi, ürünlerin hammaddeleri, işçilik, yönetim giderleri, genel giderler gibi kalemler yer almaktadır. Bunlar açısından israf, gereksiz kullanım biçiminde tecelli eder.

Bir de, soft girdiler denebilecek olanlar vardır. Bunlar ürünlere en büyük katma değerleri katanlardır. Örneğin, çalışan kişilerin yaratıcılıkları, şirketlerine bağlılıkları, buluşçulukları, sorunları yerinde çözebilmeleri, süreçlerin doğru tasarlanmış olması, politikaların doğru belirlenmiş olması gibi kalemler, ne bilançolarda ve ne de başka

raporlarda görünür. İsrâf, bu gibi öğeler açısından ise “yararlanılmayan gereklilik” biçiminde ortaya çıkar.

Bu iki grup girdi, sağladıkları katma değer bakımından karşılaştırılırsa, yararlanılmayan gereklilik’lerin diğerlerinden kat be kat yüksek olabileceği sonucuna varılacaktır.

İşte bu nedenle yönetici performanslarının ölçülmesinde artık geleneksel ölçütler yerine, ROM. (Return On Management, yani Yönetmel Getiri) adı verilen yeni bir ölçüt kullanılmaktadır. Tanım olarak Yönetmel Getiri, yönetimin harcadığı zaman ve dikkat karşılığında harekete geçirilebilen örgütsel enerji miktarıdır.

Bu oranı sayısal olarak hesaplamak güçse de, şu 5 asit testi sorusuyla, aranılan yanıt alınabilmektedir:

- 1) Çalışanlar, hangi fırsatların şirketin stratejik misyonuna doğrudan katkıda bulunmadığını biliyorlar mı?
- 2) Yöneticiler, şirketi nelerin başarısızlığa götüreceğini biliyorlar mı?
- 3) Yöneticiler, başarı ve başarısızlıkları tanımlamak için kolayca kullanabilecekleri anahtarlara sahipler mi?
- 4) Örgüt, kırtasiye işlemleri içinde yüzmekten kurtulmuş mu?
- 5) Tüm çalışanlar, patronlarının gözettiği performans ölçütlerini mi gözetmektedirler?

Bir kuruluşta en büyük israf, Yönetmel Getiri’nin tanımında gizlidir. Eğer yönetim, örgütteki insanların enerjilerini tam olarak ortaya çıkaramıyorsa —yani yararlanılmayan gereklilik;— büyük bir israf söz konusudur. Bu yalnız bir şirket için geçerli olmayıp, bir ulus için de aynı şekilde geçerlidir.

Bu kısa akıl yürütmeden, israfı önlemenin altın kuralı da ortaya çıkmaktadır: Yöneticilerin bir numaralı hedefi, örgütünde çalışan tüm görevlilerin yaratıcı potansiyellerinin azamisini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmaktır. İsrâf

kaynaklarının belki de en önemlisi, tasarrufun yanlış yerlerde aranılmasıdır.

İsrafi doğru biçimde algılayan ve çalışanların potansiyellerinin ne denli büyük bir kaynak olduğunu fark eden bir kuruluştaki, artık üzerinde durulacak nokta, “tüketim ahlakı”dır. Çeşitli çalışma alanlarının gerektirdiği bireysel yetkinlikleri oluşturan “öz yetkinlikler” içinde bir yapı taşı gibi yer alan tüketim ahlakı, bir çeşit parmak izi gibi, çalışanların tüm eylemlerine yansımaktadır.

Tüketim ahlakı —bütün diğer konular gibi— bu konuda düzenlenebilecek eğitimler yoluyla kazandırılmayacak bir yetkinliktir. Kişinin, yaşadığı fiziki ve sosyal çevreyi bir “kaynaklar topluluğu” olarak algılamasına, bunları kullanma konusundaki sorumluluğunu fark etmesine ve onlara saygı göstermesine bağlıdır. Bu nedenle, tüketim ahlakını geliştirmek isteyenler, onunla ilgisi hiç yokmuş gibi görünebilecek olan bir başka konuda farkındalık yaratmaya bakmalıdırlar. O da, “ben niçin varım?” sorusudur.

Bireysel olarak bir misyon edinmemiş bir kişinin, onu çevreleyen kaynaklara saygı göstermesine, yani israftan kaçınmasına imkân yoktur. İsrafsız bir şirket, çalışanlarının, bireysel misyonlarının farkına vardıkları, çalıştıranların da onları birer kaynak olarak görebildikleri bir şirkettir.

(1998)

## **“MİSYON”: BİR ŞEYİN VAR OLMA NEDENİ!**

İster ticari, ister gönüllü, isterse siyasi bir kurumun, niçin var olduğu ya da var edilmek istendiğini belirten “misyon ifadesi”, acaba ne denli önemlidir?

Bir anket yapıp “çok önemli”den “hiç önemsiz”e kadar çoktan seçme şansı verilse, herhalde alınacak yanıtların %99’u, “misyon ifadesi çok önemlidir” gibisinden olurdu.

Böyle yapmayıp da, her kurumun kendi misyonunu belirlemek ve bunu tüm ilgililere —yalnız çalışanlar değil tüm

tarafllara— yaygınlaştırmak yolunda ne kadar süre ya da çaba harcadığı araştırılsa, bu defa da tam aksine bir sonuç elde edilir ve % 1'ler civarında bir süre veya çaba harcadığı ortaya çıkardı.

Son yıllarda şirketlerin vizyon ve misyon'larını saptamak amacıyla çalışmalar yaptığı gözleniyor.

Acaba bir "misyon" ilişkin ifade nasıl geliştirilmelidir? Daha da öncelikli bir soru olarak, "bunu kim geliştirmelidir?.." Acaba bir danışman firma mı, yoksa ortak akla dayalı olarak birlikte mi?

Ama bundan da öncelikli bir soru, misyon'un yani varlık sebebi'nin tanımlanmasının "niçin" bu denli gerekli olduğudur.

Herhangi bir işe kalkışırken, o işe ait misyonun ne olduğunu bu denli az sorgulayışımızın başlıca nedeni, bir şeyin "ne için var olduğı" ile var olan bir şeyin "nelere yarayabileceğı" gibi tamamen farklı iki kavramın aynı sayılmasıdır. Aynı sayılma nedeni de, birinci sorunun yanıtlanmasının ikinciye göre çok zor oluşudur.

"Bir bardak niçin vardır?" ile, "bir bardak ne işlere yarar?" sorularının cevapları tamamen farklıdır.

"Ben şu işi niçin yapıyorum?" sorusuna cevap aramak yerine, "ben bu işi yapsam, acaba ne gibi yararlar sağlar?" sorusuna hemencecik verilebilecek yüzlerce yanıtla rahatlayıp, yaptığı işin esas nedenini (misyonunu) bir kenara bırakmak çok kolay değıl midir?

Buradan kolayca çıkarılabilecek pratik bir yöntem, herhangi bir işe başlandığında şu sorunun sorulmasıdır.

"Ben bunu çok iyi bildiğim bir nedenle mi, yoksa sağlayabileceğı bir veya daha çok yarar uğruna mı yapıyorum?"

Bu sorunun yanıtı çoğı zaman ikincisidir ve yaptığı işin nedenini iyi bildiğini söyleyenler dahi, büyük olasılıkla o şeyin sağlayacağı en önemli bir veya birkaç yarara dayanmaktadırlar.

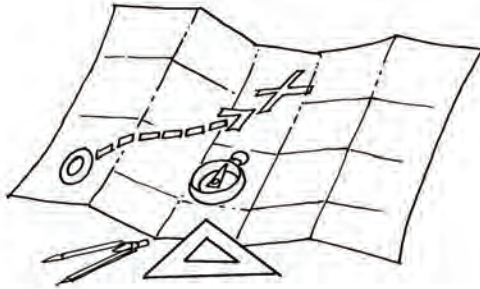
"Biz bunu niye yapıyoruz?" sorusuna inatla yanıt aramak ve bu zorlu uğraş sırasında boyuna karşımıza çıkıp aklımızı

çelmeye, artık daha fazla aramanın yersiz olduğuna bizi kandırmaya çalışan “yaparsan filan faydaları olur” yanıtlarına ısrarla direnmek, gelişmişlik ve gelişmemişlik arasındaki sert çizgiyi oluşturur.

Bir sorunun cevabının bulunamayışının insanları deliliğe götürdüğü söylenir.

Belki de çoğu insan, ya bu korkudan, ya da kolayına geldiğinden, “bunu niçin yapıyorum?” sorusundan kaçıp, ilk akla gelebilecek “bunun ne yararı vardır?” sorusuna sığınmaktadır.

Çeşitli girişimlere, hatta başarıya erişmiş girişimlere bakıldığında çoğunun, varlık nedeni (misyon) sahibi olmadığı, ama yararlarından bir veya birkaçının varlık nedeni sayıldığı görülecektir.



Varlık nedeni sorgulamasında kullanılacak bir diğer yöntem, “kısa ifade”dir. Misyon ifadesi ne denli uzun olursa, “bu niçin yapılıyor”a yanıtmış gibi sayılabilecek birçok söze rastlanabilir. Buna göre, misyon ifadesini 10-15 sözcükle sınırlamak, sonra da bunu olabildiğince azaltmaya çalışmak geçerli bir yaklaşımdır.

### **Misyon, Nasıl Belirlenir?**

Bir şeyin niçin yapıldığı, ya da o şeyin varlık nedeni olarak “misyon”, çeşitli “durum”lara tercüme edilebilir.

Bir şirket, dernek ya da vakfın niçin var olduğu, bir projenin niçin benimsenip yapıldığı, iki kişinin niçin evlendikleri, alış-veriş sırasında bir şeyin niçin satın alındığı, bir kişiyle niçin kavga edildiği, okullara niçin gidildiği, yabancı dilin niçin öğrenildiği, ay tutulmasının eğitim müfredatında niçin bulunduğu ve daha onlarcası, hep aynı kökten türetilir.

Bunlara kolayca yanıt vermek için, akla gelen önemli yararlarının sayıp dökülmesi, genellikle benimsenen yoldur. Bir şirket kâr etmek, dernek ise topluma hizmet için kurulur. Okula, kendine ve topluma yararlı bir kişi olmak için gidilirken, yabancı dil ise yabancılarla anlaşabilmek ve ana dilinde konuşurken araya katıp hava yapmak için öğrenilir.

Bir şeyi yapanın o şeyi yapması için en az bir dürtüsü mutlaka vardır. Bu bazen hesaplı kitaplı, bazen de yürekten gelme dürtü(ler) olabilir. Kaynağı her ne olursa olsun, o şeyin varlık nedeni bu dürtü(ler)dir.

Bununla beraber misyon, yalnızca akıl ve/veya yürekten doğma bir dürtü değil, “süregiden bir dürtü”dür ve bu, birinciden tamamen farklı sonuçlar üretecektir.

Herhangi bir nedenle doğmuş olan bir dürtü, kişiyi bir yönde bir girişimde bulunmaya itebilir. Örneğin, soğuk bir kış günü uzun süre otobüs bekleyen bir kişi, bir otomobil almaya niyetlenebilir. Ama bu niyetine aksi yönde bazı faktörler aklına gelerek kararsızlığa düşebilir. İşte bu noktadan sonra genelde düşülen tuzak, araba almanın yararlarını hesaba katarak, karar terazisinin hafif gelen kefesini ağırlaştırmaya çalışmaktır. Sonuçta, alınan arabanın “varlık nedeni” artık tek ve güçlü bir neden değil, bir bileşik etkidir.

Bu bileşik etki altında araba satın alan kişi, her an için, o bileşik etkiyi oluşturan parçalardan birinin etkisi altında kalacaktır.

Çünkü bileşik etki soyuttur ve kişi onu ancak aklıyla kavrayabilir, ama somut olarak yaşayamaz.

Araba satın alma girişimini başlatan ama tek başına yeterli olmayan “kötü hava koşullarından korunma” dürtüsünün yanı sıra, hafta sonlarında ailesiyle pikniğe gitme, yaz tatillerinde uzağa seyahat edebilme, aileyi birleştiren bir bağlaç elde etme gibi bileşenlerin her biri, zaman içinde ön plana çıkar ve bir süre için “varlık nedeni” gibi olur. Ama bunların hiçbiri süregitmez, zaman içinde boyuna ön plana çıkar ve sonra da geriye düşerler. Hatta zaman zaman bunlardan hiçbirisinin egemen olmadığı ya da bambaşka dürtülerin söz konusu olduğu da bir gerçektir.

Bu kişiye, dışarıdan bir kişinin soracağı “bu arabayı niçin satın aldın?” sorusuna verebileceği o kadar çok ve mantıklı neden vardır ki, hiç kimse, bu arabanın varlık nedeni belli değildir diyemez.

Şurası bir gerçektir ki, bu tür bir “girişime karar verme” yaklaşımı insanı derin düşünme sıkıntısından kurtarır ve yaşam içinde pratiklik sağlar. Derin derin düşünmek, tartışmak, aramak, tatmin olmamak gibi sıkıntılar yerine, hızla karar veren ve hemen eyleme geçen bir kişilik ortaya çıkar.

Japonların bir girişimde bulunmadan önce ne denli ince eleyip sık dokudukları, ama karar verdikten sonraki inanılmaz hızları, bu yaklaşım karşısında pek anlamsız kalmaktadır.

Bir otomobil satın alırken, tek ve etkisini daima sürdürebilecek bir dürtü aramak belki pek anlamlı sayılmayabilir. Ama bu “girişimde bulunma” modeli başka alanlarda da kullanılmaya başlanırsa, sakıncalar daha belirginleşir. Örneğin aynı yöntemle, evlenmeye karar veren ve ilk dürtüsü “seni pek beğendim” olan bir kişi, karşısındakinin beğenilecek yanları azalır ya da alışılırsa büyük bir olasılıkla boşanacak, ya da en azından ilk günlerdeki bağlılığını sürdüremeyecektir.



Misyonu, “varlık nedeni” olarak değil “süregiden varlık nedeni” olarak tanımlamak gerekir. Misyon, herhangi bir girişimi, yönlendiği amaçtan saptırabilecek sayısız etkiler karşısında onu daima rotada tutabilecek güçte bir dürtü varsa söz konusudur. Aksi halde misyondan söz etmemek gerekir.

Peki bu, bir girişimin misyonunun hiç değişmeyeceği, koşullarda bir değişiklik olduğunda ya da eksik ve/veya yanlış tanımlandığı anlaşıldığında da değiştirilmeyeceği anlamına mı gelmektedir?

Katiyetle hayır. Aksine, misyon her an göz önünde, revizyona hazır bulundurulmalı, kişinin tüm çabasını yönlendirdiği bu “varlık nedeni”nin, soğuktan üşümekten ya da gençlik heveslerinden doğan bir gel-geç hevesin sonucu mu, yoksa çok güçlü bir nedenden dolayı mı edinildiğinden sürekli kuşkulandırılmalıdır. Bu kuşku, girişim gücünü zayıflatan değil, tam aksine, onu her an canlı tutan bir kuşkudur.

İşte, bu sürekli kuşku ve ona dayalı gözden geçirmelerin sonunda misyonun fazla değişmeden yerinde kalabilmesi, kişinin geleceğin koşullarını, eğilimlerini, tehdit ve fırsatlarını ne denli sezip akıl edebildiği ve bütün bunlara göre uzaktaki bir noktayı kestirebildiği ile ilgilidir. Bu da “vizyon” denilen kavramdır ve misyon ile böyle bir bağlantısı vardır.

Misyon, vizyona bağlanmış gergin bir çelik halata tutularak, bizi bu halattan koparmaya çalışabilen sayısız etkilerle mücadele için yaratıcı önlemler alıp çaba harcayarak ilerlemeye benzetilebilir.

Misyon, bir girişimde bulunmadan önce belirlenmelidir. Ama bu, herhangi bir dürtüyle başlamış bir girişimin artık misyon edinmeyeceği anlamına gelmez. Hatta belki, birçok deneyim edindikten, ilk dürtülerin geçici etkileri ortadan kalktıktan sonra edinmek daha avantajlı da olabilir. Ama ne olursa olsun, misyon belirlendikten sonra, tüm çabaların yönü onu gerçekleştirmek yolunda olmalıdır.

## MÜŞTERİ —NEREDEN SONRA— KRALDIR?

“Kalite ihtiyaca uygunluktur” ve “müşteri kraldır”, Toplam Kalite Yönetimi'nin iki sağlam taşıdır. Geçmişte kalan “pahalı olan kalitelidir” anlayışı, yerini bu çağdaş anlayışa bırakmıştır.

Gerçekten de, ihtiyacı “kaybedildiğinde fazla zarara uğranmayacak herhangi bir yazma aracı” olan kişi için en uygun araç, işporta malı bir tükenmez kalemdir ve bu ihtiyaç tanımı için kaliteli olan odur. Müşterinin *kral* oluşu ise, bu ilkenin bir türevidir. Müşterinin ihtiyaçları (yani kalite) ön planda olduğuna göre, müşteri kraldır. Hele bunun üzerine bir de, “kaliteli olan pahalı olmak zorunda değildir”, “kalite ucuzlatır” gibi yaklaşımlar binince, çağdaş kalite anlayışının toplumlara sunduğu yararlar daha çarpıcı hale gelmektedir.



Peki,

bu

yaklaşımın geçerlik alanı nereye kadardır? Yoksa sınırsız mıdır?

Örneğin, “tiner koklayarak kafa bulma”ya alışmış sokak çocuklarının ihtiyacı nedir? Toplum açısından ve çocuklar

açısından ihtiyaçlar farklıdır. Toplum, çocukların tinersiz bir ortamda rehabilite edilmesini ihtiyaç olarak tanımlarken, çocuklar tiner bulabilmeyi ve de serbestçe koklayabilmeyi ihtiyaç olarak görmektedir.

O halde ilk cevaplanması gereken soru, ihtiyacı kimin belirleyecektir. Buna şöyle yanıt verilebilir: İhtiyacın, kişinin kendince belirlenmesi esastır. İhtiyacın karşılanmasının ahlaki/yasal yönleri kalite kavramı ile karıştırılmamalıdır. Bir şey hem kaliteli hem de yasaya aykırı olabilir. İkisi ayrı boyutta olgulardır. Örneğin, tiner koklamak sokak çocuğunca ihtiyaç olarak algılanıyorsa, bunu doyuran bir durum "kaliteli"dir. Aynı zamanda ahlaka ve yasalara da aykırıdır.

İlk bakışta doğru gibi görünebilen bu sav, doğru değildir.

"Kalite ihtiyaca uygunluktur" denirken, belirtimine gerek duyulmayan bir ön koşul vardır: Kalite, "ihtiyacın giderilme yolları ve onun sonuçları konusundaki seçenekler hakkında yeterince bilgilendirilmiş olmak koşuluyla" ihtiyaca uygunluktur.

Bu da yetmez, bir ön koşul daha vardır: "İhtiyacı karşılama yol-lar-ı konusunda koşullanmamış ve başka seçeneklere kapalı hale gelmemiş olmak kaydıyla," kalite ihtiyaca uygunluktur.

Bu iki koşula en iyi uyan örneklerden biri "sigara"dır. Bir sigara tiryakisinin ihtiyacı bellidir. Temiz havada yürüyüş, müzik dinleme ya da egzersiz yapma gibi seçenekler arasında gözü kapalı seçeceği şey, sigaradır.

Ama bu özgür bir seçim değildir. Çünkü koşullanmışlık diğer seçeneklerin seçilme şansını azaltmış, belki de yok etmiştir. Ayrıca sigara tercihinin olası sonuçları konusunda yeterince bilgi sahibi olunup olunmadığı da kuşkuludur.

Daha iyi malın örneklerini görmediği için önüne konulanı seçmek zorunda kalan bir müşteri, kral değildir. Ayrıca, seçimi kaliteli de değildir.

Bir malın maliyetini etiket değeri olarak zannedegelmiş ve böylece zaman içindeki bakım masraflarını maliyete

katmamayı âdet edinmiş bir kişinin, rastladığı en düşük fiyatlı mal belki o an için cebindeki paraya uygundur, ama kaliteli değildir.

Buna göre, çağdaş kalite tanımını yeniden yapmak gerekiyor:

“Kalite, —çeşitli seçenekler konusunda özgür seçim hakkına sahip, seçenekler konusunda bilgilendirilmiş ve de seçeneklerden biri yönünde koşullanmamış olmak kaydıyla— ihtiyaca uygundur”..

(1999)

### **PREFABRİKE TOPLANTILAR!**

Çokça denebilecek kadar insanın bir araya gelmesinden oluşan toplantılara yanlış adlar vermek oldukça yaygındır. Panel, konferans, seminer, sempozyum ve benzeri toplantı türlerinin hangisinin nerede kullanılabileceğine aldırmadan adlandırmak usuldendir.

Bir bakarsınız ki, panel denen bir toplantıda üç kişi sırayla konferans verirler ve panel (!) biter. Ya da sempozyum denen toplantı, bir panel olur.

Her aleti yerinde kullanmak, evrensel bir ‘doğru’dur. Toplantı düzenleyenler bu ‘doğru’ya uymazlarsa hem istedikleri yararı sağlayamazlar, hem de ‘alet’ler giderek yozlaşır, ciddiye alınmaz olur.

İşin bir de ‘hazırlanma ciddiyeti’ yanı vardır. Bu tür toplantılara çağrılan konuşmacıların bir bölümünün, çağrıldıkları her toplantıda söylemeyi âdet edindikleri sözleri söyleyip, “ben bunu satırım, isteyen alır” tavrı içinde bulunmalarını doğrusu bir saygısızlık sayıyorum.

Bir toplantıya çağrılacaklara, işlenecek konunun ve onlardan beklenen katkının ne olduğunu evvelden bildirmek; buna karşılık da katılımcının oturup ev ödevini yapıp toplantıya öyle gelmesi âdeti genellikle bulunmadığı için, bir konuda söz söyleyecek olanlar belirli kişiler arasından seçilir. Onlar da boyuna aynı şeyleri söylemekten bıktıkları için, takılmış plak gibi aynı şeyleri söylerler.

Her toplantı, ona katılanların ömürlerinden alınmış birer parçadır. O parçaları kimsenin çarçur etmeye, kendi basit hatıralarını anlatarak geçirmeye ya da kendini överek harcamaya hakkı yoktur. Basit de olsa, herkes, her türlü toplantıya hazırlanarak gelmeli, düzenleyenler de bunun bilincinde olarak katılımcı belirlemelidirler.

Bu tür ömür törpülerine karşı alınabilecek kaba fakat çok etkili bir önlem vardır: Buna hakları olmadığını uyararak, devam ediyorsa toplantıyı terk etmek...

(1996)

### **TOPLANTI MERAKI VE "TOPLANTI YÖNETİMİ"!**

İster iş hayatı isterse siyasal ya da sosyal amaçlı çalışmalar olsun, insanların zamanlarını en çok harcatan eylem türü, tartışmasız ki, toplantı'lardır.

Ne yazık ki, insanların yaşamlarından sürekli olarak küçük parçalar kopması demek olan toplantı'ların daha etkin kullanılabilmesi için çaba harcadığı oldukça seyrek.

Toplantı, bir sorun çözme aracıdır. Her sorun çözme aracı nasıl ki her türlü sorun karşısında kullanılamazsa, toplantı da her soruna iyi gelen bir panzehir değildir. Pratikte ise toplantılar tam bir panzehir olarak düşünülür ve hemen her durum karşısında derhal bir toplantı düzenlenir.

Toplantılarla bu denli içli-dışlı olan insanlarımız, toplantıların —ve hele rasgele düzenlenmiş ise— ne kadar yararsız olduğunun bilincindedirler. Kendisine hiçbir fikir danışılmayan, ama sırf eksik kalmasın diye toplantılara çağrılmış kişilerin, saatlerce nasıl oturtulduğunu; ya da tam aksine, sadece çağrıldığı için kendini göstermek gerektiğini düşünüp kimseye söz hakkı bırakmayan insanları, hep biliriz.

Ama bu bilince karşın, toplantıların hâlâ bu denli tutulmasının başkaca nedenleri olmalıdır. Akla gelebilecek bazı nedenler; sorun çözümü için sahip olunan alet çantasının fakirliği, tek başına sorumluluğu üstlenilmek istenmeyen bir olay karşısında başkalarını da sorumluluk altına sokma

düşüncesi, ya da toplantı yapılan konu hakkında ne yapılacağını katılımcılardan sorma niyeti olabilir.

Çeşitli sorun çözme araçlarından hangisinin nerede kullanılacağını bilmek, en değerli bilgidir.



Toplantılar, bir kısım insan arasında iletişim sağlamak, yaratıcı fikirler üretmek, dolaylı eğitim yapmak gibi amaçlarla kullanıldığında son derece yararlıdır. Ama, buradaki her amaç için ayrı bir kurgu altında toplantı yapmak kaydıyla! Örneğin, günün bütün yorgunluğu ve tükenmişliğini taşıyan insanları sigara dumanlı bir odaya sokup onlardan yaratıcı fikir üretmelerini istemek, ya da kimin ne bildiğini araştırmadan sadece “bu ilaç sana iyi gelir” gibisinden tüm katılımcılara bir şeyler öğretmeye kalkmak, abesle iştigalin ta kendisidir ve de bir zaman hırsızlığıdır.

İşte bu nedenler ile, Toplantı Yönetimi, bir anlamda insan hayatının boşuna akıp gitmesine engel olabilecek yararlı bir araçtır.

Toplantılara bu denli meraklı bir toplumun, bir araçtan nasıl en büyük etkinliği elde edeceğini merak etmesi ve Toplantı Yönetimi adı verilen tekniğe daha büyük önem vermesi beklenir.

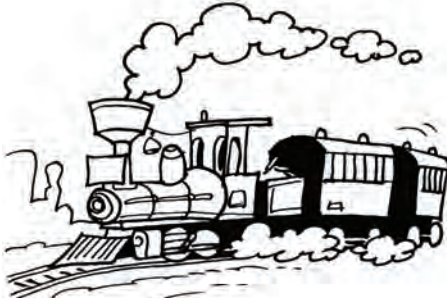
## REENGINEERING

Mühendislik (engineering), sözlük tanımı uyarınca, “bir bilginin pratik olarak uygulanması bilimi ve sanatı” dır. Buradaki bilgi, doğa kuvvetlerinin denetim altına alınması ile ilgili olursa, bilinen geleneksel mühendislik dalları ortaya çıkmaktadır.

Bunun yerine, hukuk, kamu yönetimi ve benzeri sosyal alanlara ait “bilgi”lerin uygulanması söz konusu olunca, bu defa, “hukuk mühendisliği”, “insan mühendisliği”, “istihdam mühendisliği” gibi dallar anlaşılmaktadır.

*Reengineering* deyimiyle ifade edilmek istenen, “bilginin pratiğe uygulanması” sürecinin “tamamen yeniden” yapılmasıdır. Öyle bir yeniden ki, Türkçe’imizdeki “sil baştan” denilen türde bir yaklaşım...

Bu konuda yazılmış bir kitap, bugünkü ABD kamu bürokrasisinin temel kabullerinin, 1800’lerin başındaki ABD demiryolu şirketlerinin “aynı hat üzerinde hareket eden trenlerin çarpışmasına engel olmak için konulan ilkel kurallar” ile aynı olduğunu anlatmaktadır. Bürokrasideki (bizimki de dahil), “karşılıklı güvensizlik”, “ardışık kontroller”, “bir defada yanlışsız yapma yerine, yapılan yanlışları düzeltmeye çabalama” gibi yaklaşımların temeli, herhalde bu ilkel kurallara dayanmaktadır. ABD yönetimi bu önemli gerçeğin farkına varmıştır ve reengineering kavramını hayata geçirmeye çalışmaktadır. David Osborne ve Ted Gaebler tarafından yazılan *Reinventing the Government* yaklaşımı, bu çabanın somut işaretidir.



Ülkemizde ise mevcut kamu yönetimi sistemimizin yamamak, onarmak gibi yöntemlerle düzeltilmesi mümkün değildir. Mümkün olmadığı, her gün ve hemen her konuda uygulanan ve de mevcut sistemi daha da içinden çıkılmaz hale getiren kurcalama operasyonlarının sonuçlarından da görülmektedir.

Mevcut sistemlerin ana öğelerine müdahale edilmeksizin sistemlerin iyileştirilemeyeceğini anlatmak için, İngiliz kalite uzmanı Lloyd Nelson, ünlü "Huni Deneyi" ni yapmış ve şöyle demiştir:

*"Kendi içinde kararlı hale gelmiş sistemlerin nasıl işlediğini tam anlamaz ve ana parametrelerini değiştirmesiniz, sistem davranışını değiştiremezsiniz. Kurcalama ile sistemler iyileştirilemez, ancak daha çok bozulur!"*

Ülkemizin çeşitli sorunlarını çözmek için ilk atmamız gereken adım, bu katı gerçeğin iyice sindirilmesi, ama herkes tarafından iyice anlaşılıp sindirilmesidir. Sonra sıra, bunun araçlarına, yani nasıl yapılabileceğine gelmektedir.

Sistemleri yeniden tasarlamak için kurcalama yönteminin kullanılamayacağını içlerine sindirmiş kişilerin cevaplaması gereken yeni soru, bu yeniden tasarlama işinin nasıl yapılacağıdır.

Bir sistemin reengineering uygulanarak sil baştan kurulması için, biri *Depolarizasyon Araçları*, diğeri ise *Yeniden Tasarlama Araçları* olmak üzere, iki grup alet kullanılmalıdır.

Depolarizasyon, söz konusu kurumun (şirket veya devlet), o kurumla ilgili herkes üzerinde yarattığı yönlenmiş bakış açılarının tamamen terk edilmesi, yerine herhangi yeni bir bakış açısı konmaksızın bir süre öylece kalınmasıdır.



İkinci bir depolarizasyon aracı, geleneksel *Evet-Hayır Mantık Sistemi*'nin terk edilmesidir. Geleneksel anlayışımız, birbirine karşıt olduğu varsayılan şeylerin birlikte doğru olamayacağını söyler. Gerçekten de, birbirine karşıt olan şeyler için bu doğrudur.

Ancak, zaman içinde bu anlayış sulanmış, neredeyse aynı yöndeki şeyler bile karşıt varsayılarak, birlikte var olmayacakları ileri sürülmeye başlanmıştır. Günümüzde artık evet-hayır mantığı çok dikkatle kullanılmalıdır. Bu sulandırmaya meydan vermeyen yeni mantık sistemine Sürekli Mantık Sistemi (Fuzzy Logic) diyebiliriz.

Yeniden Tasarlama Araçları ise, yansız olarak bakılması sağlanmış olan sistemi sil baştan kurmaya yarayan aletlerdir. Şöyle ki :

- Çeşitli işlerin, bir iş içinde toplanması.

Şirket ya da devlet organizasyonlarımızda işler, değişik kişiler tarafından yapılabilecek şekilde parçalanmıştır. Bu yaklaşım, Taylor'un ünlü "işleri, en sıradan insanların yapabileceği basitliğe kadar parçalayın" öğretilerinden kaynaklanmıştır.

Bu öğretinin, işin bütünü hakkında hiçbir fikri ve sorumluluğu bulunmayan; tüm hedefi, kendisine verilmiş iş parçasını yapmak —hatta diğer parçaların aksaması pahasına dahi olsa— olan kişiler yarattığını, işin bütününe yapımından sadece en tepedeki 1 kişinin sorumlu oluşuna yol açtığını, artık biliyoruz.

Bu nedenle, artık işleri bu şekilde parçalamayıp, ya bir kişi (case worker) ya da bir ekip (case team) tarafından tüm sorumluluğu taşınacak şekilde tasarlama yaklaşımı geçerlidir.

- Çalışanların, karar vermesi.

Karar vermeyi işin fiilen yapımından ayıran yaklaşım yerine, kararların işi yapanlarca verilmesini sağlayan 'düşey sıkıştırma' yaklaşımı gündeme gelmiştir. Çeşitli iş parçalarının bir bütün oluşturacak şekilde birleştirilmesi,

organizasyon derinliğini azaltmakta, yani bir anlamda organizasyonu düşey yönde sıkıştırmaktadır.

- Bir süreçteki adımların doğal sırada olması.

Geleneksel iş planlaması metotları, işleri çoğu zaman doğal akımın dışına çıkacak şekilde sıralar. Bu, fazladan doğan beklentiler ve dolayısıyla da fazladan doğan maliyetler demektir.

Örneğin, bir devlet dairesine bir iş için başvuran kişinin evrakı üzerindeki işlemler, masa sırasına göre yapılır. Halbuki, aynı anda birden fazla masada yapılabilecek işlemler vardır, ama sırf usulleri bozmamak için, gereksiz olarak her masanın işleminin bitmesi sonuna kadar beklenir.

- Tek tip süreç yerine çeşitli süreç tipleri.

Geleneksel “her bedene aynı elbise” yaklaşımı terk edilmektedir. Örneğin, mevcut bürokratik sistemlerde, evinin balkonunda küçük bir değişiklik yapmak isteyen bir kişi ile gökdelen inşa etmek isteyen tâbi olduğu muamele aynıdır.

Yeni yaklaşımda işler gruplandırılmakta, birbirine benzeyen işler aynı gruplara koyulmakta ve prosedürler bu gruplara göre ayrı ayrı tarif edilmektedir.

- İşlerin, en anlamlı olduğu yerlerde yapılması.

Geleneksel organizasyonlara göre işler, o işleri fiilen yapması gereken kişiler yerine o işlerin parçaları (muhasabe, personel, mühendislik gibi) konusunda uzman olan kişilerin çevresinde düzenlenir. Böylece işler, bütünün yapılması hedefine göre değil, onun parçalarını bilen uzmanların çevresinde ve onların, işlerini en iyi yapabilmelerine göre düzenlenir.

Reengineering sürecinin bu ilkesine göre ise, işler, organizasyonel sınır tanımaz. İş, bir bütün olarak ele alındığı için, parçaları konusunda uzman olanların çevrelerinde değil, işi fiilen yapanların çevrelerinde, yani işin en anlamlı olduğu yerlerde yapılacak şekilde tasarlanır.

- Kontroller en aza indirilir.

Geleneksel sistemlerde kontrollerin maliyeti çoğu zaman kontrol edilenin değerini aşar. Yeni yaklaşımda, kontrollerin sayısı en aza indirilir, kontrol dışı bırakılan ögeler için ise, belirli süreler sonunda sonuçların kontrolü gibi, basit ama etkin usuller kullanılır.

- Mutabakat (uzlaşma) en aza indirilir.

Bilgisayar destekli sistemlerde olumsuz etkileri daha fazla görülen bir işlem, mutabakattır. Örneğin, stok kontrolü işlemleri sırasında malzeme fişlerine elle yazılmış bilgilerden doğabilecek yanlışlardan sakınabilmek için, defalarca mutabakat sağlanır. Bu tür işlemler, sistemlerin işleyişini bozar, maliyetini artırır.

Günümüzün gelişmiş bilgi işlem teknolojileri, mutabakat işlemlerinin en aza indirilmesine imkân tanımaktadır. Bu aracın, depolarizasyon'un ikinci ilkesini kullandığına dikkat edilmelidir.

- Durum Yöneticisi kanalıyla tek temas noktası sağlamak.

Özellikle kamu bürokrasisinde, karmaşık işlemlerin her bir adımı vatandaşlarla ayrı ayrı muhatap olmak olup, hiçbiri işlemin bütününden sorumlu değildir. Reengineering yoluyla basitleştirilebilecek dahi olsa, bazı işlemler yine de karmaşık olabilir.

İşte, bu gibi hallerde, işin bütününden sorumlu "gibi" hareket edebilen "durum yöneticileri" (case managers) atılarak, iş sahipleriyle tek noktada temas sağlanır.

- Merkezci ve merkezkaç işlemlerin birlikte kullanılması.

Bilgi işlem teknolojilerinin son durumu, bugüne kadar ikisinden yalnızca birinin tercih edilmesi gereken bu iki ucun (merkeziyetçilik ve ademi merkeziyetçilik) birlikte kullanımına imkân tanımaktadır.

Örneğin, cep telefonu ve modem aracılığıyla uç noktalara kadar dağıtılmış note-book bilgisayarlar, bir merkezî bilgisayara bağlanabilir ve böylece hem dağılmış bilgi işlem'in, hem de güçlü bir merkezî bilgisayarın imkânları bir araya getirilmiş olur.

Peki, bu yeni yaklaşımın ülkemiz kamu yönetimi açısından önemi nedir? İhtiyacımız olan radikal değişimleri reengineering yoluyla yapabilir miyiz?

Ülkemiz açısından reengineering yaklaşımının en geçerli olduğu alan, kamu yönetimidir. Çünkü, her gün yamama yoluyla aksaklıkları giderilmeye çalışılmış olan sistem, artık işlemez hale gelmiştir.

İlginç olan nokta, bunun yalnızca ülkemizde böyle olmadığı, örneğin ABD’de de çok şikâyet konusu olduğudur. Nitekim, Başkan Clinton’a 1993 başında verilen bir raporda, bir Amerikan Perestroika Yasası (American Perestroika Act) çıkarılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Amerikalı’nın ünlü “Rus geliyor!” korkusunu dahi aşabilen öyle bir korku vardır ki, işte o korku, kamu yönetiminin verimsizliği ve etkisizliğidir; ve işi, yasaya Rusça bir eklenti yapmaya kadar götürmüştür.

Öngörülen bu yasanın, adındaki Rusça eklentiden daha da ilginç bir yanı, bütün demokratik ilkeleri bir defalık kenara iterek, Bakan düzeyinde bir üst yetkilinin eliyle bu yasayı uygulamayı öngörmesidir.

Öngörülen paket yasanın hükümlerinden birisi de, yürürlükteki yasaların reengineering’e benzer bir yöntemle tek tek elden geçirilmesidir.

Ülkemizdeki durum ise daha trajiktir. İçinde bulunduğumuz sıkıntıların, esası kurcalama olan, yani sistemlerin özünde değişiklik yapmayı öngörmeyen yamalarla giderilmesine imkân yoktur.

Ülkemizde bu katı gerçeğin farkında olan insanlarımız vardır. Ama bu, tüm yaşam alışkanlıklarımızı, hatta değer ölçülerimizi değiştirecek bu tür bir yeniden inşa projesi için yeterli değildir.

Diğer yandan, değişimi, hatta köktenci değişimleri savunan ya da öyle görünen birçok insanımız, bu değişimin nasıl olacağı konusunda bir fikir sahibi değildir. Bunların büyük bölümü için değişim, “pasta yeme sırasının bana gelmesi”

beklentisinden ibarettir. Değişim'den ne beklendiği, değişim projeleri ile ortaya konulduğunda anlaşılacaktır.

Bir diğer kesim ise, gerçekdışı beklentilere yönelik değişim özlemi içindedirler. Adriyatik-Çin Denizi hülyaları, bütün Türklerin ağabeyi Türkiye rüyaları vb. Buna göre yapılması gereken ve de yapılabilecek olan, insanlarımızda bir asgari ortak değerler küme'si yaratmak, sonra bu küme üzerine yeniden inşa'nın neler getireceği ve ne fedakârlıklar isteyeceği gerçeklerini oturtmak ve bunun da üzerine yeniden inşa projelerini oturtmaktır.

Güç görünüyor, ama olmaz değil. Gün doğmadan neler doğar!

(1995)

### **SEKTÖREL EZBER!**

Ezber, nedeni bilinmeyen bir bilginin bellekte tutulmasıdır. İnsan kavrama yeteneğinin sınırlı oluşu nedeniyle her şeyin nedeninin bilinemeyeceği, bazı bilgilerin "inanç" tabanlı olarak akılda tutulacağı bilinen bir gerçektir.

Örneğin, serbest bırakılan cisimlerin yere düşme nedeninin yerçekimi olduğu bilinmektedir. Bu bilgi ezber değildir. Ama yerçekiminin neden varolduğu bilinmediği için, o bilgi ezberdir.

Eğitim sistemimizin en belirgin özelliği, ezbere dayalı oluşudur. Gelişkin toplumların hiç birisinde rastlanamayacak ölçülerdeki bu eğitsel hastalığın yalnızca okul duvarları arasında kalmadığını tahmin etmek güç değildir.

Ezber, çeşitli sektörler içinde mutasyona uğrayarak tanınmayacak hale gelmiş, ama sorun bununla da kalmamıştır.

Ezber, çeşitli sektörler tarafından öylesine iyi sindirilmiştir ki, sosyal bünye onun bir tümör (hem de habis) olduğunu fark etmemekte, en değerli besiniyle (insan beyinleri) onu besleyip sürekli olarak semirtmektedir.

Ezber, çeşitli kurum ya da sektörlerce, bakınız nasıl özümlemişti: Ezberin hiç bağdaşamayacağı sanılan "gi-

rişimcilik", bu hastalıktan en çok nasibini alan kurumlardan biridir.

Bir girişimci, bir iş fikri üretip onu yaşama geçirdiğinde, onu gören bir girişimci derhal onu izler ve o da aynı işi yapmaya başlar. Sonuç, kısa bir süre içinde her ikisinin de batmasıdır. Çünkü, o iş fikrine karşı gelen iş hacmi muhtemelen iki girişimciyi besleyecek büyüklükte değildir.

Ülkemizde, ilginç bir iş fikrinin ezberci girişimcilerce iğdiş edilip nasıl cılkının çıkarıldığını hemen herkes bilir.

Yayıncılık sektörü, yine ezberin iyi kök saldığı alanlardan birisidir. Basılı, görsel ve işitsel medyadaki tüm yapımlar, tek elden çıkmışçasına birbirinin aynıdır.

Ezberle taban tabana zıt, yaratıcılığın tam egemenliğinde bulunması gereken bir alan sanat, onun da ezbere hiç tahammülü olmayan dalı olan güldürü sanatı, ezberin etkisiyle daralmış, yalnızca geri zekâlı taklidi yapmaya indirgenmiştir. Küçük bir kısım sanatçı hariç, geri kalanı, bu işi gerçekten de aslından farkı anlaşılamayacak kadar doğal yapmaktadırlar.

Kimi ülkelerde "güzelleşme endüstrisi" denen ve çoğunlukla kadınlara yönelik olan moda da, ülkemizde ezberin en çok etkisinde kalanlardandır. Sokakta, gazete resimlerinde, parlamentoda ya da herhangi bir toplantıdaki kadın giyimkuşam, makyaj ya da saç biçimine dikkat edilirse, kadınlarımızın en az yarısının birbirinin aynı görünüşte olduğu görülecektir.

Ama bütün bunların içinde öyle bir tanesi vardır ki işte o, bu işin kaynağı olan eğitimi dahi geride bırakmıştır. Bu, kamu yönetimi ya da bürokrasidir. Osmanlı zamanından bu yana değiştirilemeyen usullere, üstüne üstlük "devlet geleneği" diye bir de isim takılmıştır. Bir işlemin niçin öyle yapıldığını, başka türlü yapılırsa olup olamayacağını sormak, hemen hiç rastlanmamış bir olaydır.

Her yıl yapılan bütçeler, bir yıl evvel yapılmış bütçenin yalnızca rakamlarının değiştirilmesinden ibarettir.

Bu kısa bir iki örnekten yola çıkılarak tüm sektörler gözden geçirilirse, ezberin iliklerimize kadar nasıl işlediği görülecektir.

Bu hastalığa dikkat edilmelidir. Bir toplumu sinsice yok edebilecek eğer iki neden varsa, bunlardan biri mutlaka ezberdir.

(1996)

### **TURİZMDE ARAZİ TAHSİSLERİ İÇİN YENİ BİR MODEL: "PAKET PROJE"**

2634 sayılı Turizmi Teşvik Yasası (TTY) uyarınca turistik tesis kurmak isteyenlere, kamu arazileri uzun süreli tahsis edilebilmektedir. Nitekim bu enstrüman, bugün sahip olduğumuz birçok tesisin ortaya çıkmasına ve bugün hâlâ turizm yatırımı yapmak isteyenleri özendirmeye yardımcı olmuş ve olmaktadır.



Arasında, sahillerin bozulması, haksız rekabet araçlarının kullanımına yol açması gibi olumsuzluklara sebep olanlar bulunsa da, arazi tahsisi yaklaşımı genelde faydalı bir araç olarak değerlendirilmelidir.

Bugün geldiğimiz noktada yapılması gereken, sistemin iyi işlemeyen yanlarının gözden geçirilip daha yararlı hale getirilmesidir. Uygulanan modelin ana felsefesi değişmemek kaydıyla sakıncalı yanlarının düzeltilmesi için Şubat-1989'da Turizm Bakanlığında bu yolda bir çalışma da başlatılmıştı.

Gözden geçirilmesi gereken başlıca beş sorun, arazilerin küçük parçalar halinde bölünmesi ve her parçanın ayrı bir yatırımcıya tahsis edilmesinden kaynaklanmaktadır. Bunlar:

(1) Turizm Bakanlığı (TB) başta olmak üzere bürokratik merciler çok sayıda yatırımcı ile karşı karşıya gelmekte, bunların kimi yersiz veya haksız taleplerine karşı koymaya çalışmaktadırlar.

Mevcut sisteme göre yatırımcıların sayılarının çok ve mali güçlerinin sınırlı olabilmesi, onları kimi zaman yasal vecibelerini yerine getirmek yerine yan yollar bulmaya itmektedir.

(2) Bir "bütün" arazi parçası üzerinde çok sayıda yatırımcı, birbiriyle uyumsuz yapılaşma yaratmaktadırlar.

Her yatırımcı, kendisine tahsis edilen araziden azami geliri sağlayabilmek için yoğunluk sınırlarını zorlamaktadır. Bugün turizm alan ve merkezlerinde bile rastlanan betonlaşmanın bir nedeni budur.

Ayrıca, bu tür tesislere ortak hizmet verecek tesisler hiç birinin sorumluluk alanına girmemekte (sahillerdeki kafeterya, duş, WC gibi tesisler), bunları devlet yapmak zorunda kalmaktadır.

(3) Yapılan yatırımların halka açılması genellikle mümkün olamamaktadır. Çünkü ortalama tesis büyüklükleri, halka açılmayı mümkün kılmamaktadır.

(4) Kredilerin geri ödenme döneminde zorluğa düşen yatırımcılarla devlet arasında sorunlar doğmakta, yatırımcılar çeşitli yollarla erteleme yollarını zorlamaktadırlar.

Ayrıca, yapısı nedeniyle "kırılgan" bir sektör olan turizmde iç ve/veya dış konjonktürdeki dalgalanmalar nedeniyle gelirleri azalabilen turizmciler, eğer mali bünyeleri yeterince



güçlü değilse gerçekten de ödeme güçlüğü içine düşmektedirler.

(5) Yatırımcılar, küçük tesislerinin pazarlamasında gerekli beceriyi her zaman gösterememekte, bunun sonucunda da mali güçlükler ya da tesisin elden çıkarılması tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Özet olarak mali gücü ve Dünya ile ilişkileri sınırlı ve de küçük bir alandan azami geliri sağlamaya güdülenmiş çok sayıda yatırımcıya arazi tahsisi, birçok soruna yol açmaktadır.

Bunun yerine önerilen modelin ana hatları ise şu şekildedir:

(a) Bir turizm alanının içinde bulunması gereken bütün tesisleri, belirli yoğunluk sınırları aşılmaksızın bulundurabilecek arazi parçaları seçilir.

Sık rastlandığı şekliyle, bir kişinin yerini kendi seçip belirttiği ufak bir alanın tahsisine bu modelde yer yoktur. Böyle bir istek halinde, aynen imar planlarındaki yöntemle benzer şekilde, önce o yörenin bütünüyle turizm planı yapılır.

(b) Bu şekilde belirlenen alanlar bir yatırımcıya değil, bir konsorsiyuma tahsis edilir. Konsorsiyum içinde bulunması gereken asgari kuruluşlar şunlar olacaktır:

- Kapital sahip(ler)i,
- Banka(lar),
- Turizm işletme şirketi,
- Pazarlama şirketi,
- Yatırımın belirli bir yüzdesini (örneğin %30-40 gibi), hisse senedi satın alarak finanse eden halk.

Bu kuruluşlardan uygun birisi konsorsiyum liderliğini yapar ve devlete tek muhatap olur. Konsorsiyumu oluşturan kuruluşların, konularında deneyimli ve güvenilirliğini kanıtlamış olmaları zorunluluğu vardır.

Konsorsiyum ortakları içindeki banka(lar), gerek hisse senetlerinin pazarlanması, gerekse finansman temini işlevlerini yerine getirirler. Ayrıca fonlarını sağlam bir yatırımla değerlendirmiş olurlar.

- (c) Tahsis edilen arazi için öngörülen amaç ve bu amaca yönelik proje, konsorsiyum tarafından yapılır ve halka açıkça ilan edilerek eleştirilmesi sağlanır.

Bu eleştiriler ve Turizm Bakanlığının önerileri doğrultusunda revize edilip onaylanır.

Projeler, bakanlığın turizm master planlarına ve/veya genel olarak öngördüğü ilkelere uygun olmak zorundadır.

- (d) Konsorsiyum, projesinde öngörülen tesislerin bir kısmını başka yatırımcılar eliyle yapabilir. Aynen bugün Turizm Bakanlığının küçük arazi parçalarını yatırımcılara tahsis etmesi gibi, konsorsiyum da bütün arazi içindeki bölümleri yatırımcılara tahsis edebilir. Yani kendisine tahsis edilmiş arazinin parçaları üzerinde üçüncü şahıslara irtifak hakkı tesis edebilir.

Ancak, bunun bugünkü durumdan farkı, yatırımcıların istedikleri tesisleri yapmak yerine belirli ve tutarlı bir projeye uymak zorunluluklarıdır.

Konsorsiyum, arazi tahsisleri karşılığında uygun göreceği teminatı isteyebilir. Yatırımcılarla doğabilecek tüm sorunları kendisi çözer.

- (e) Halka açılan hisseler, yatırımın belirli parçalarını temsil eden hisse senetlerinin satışı yoluyla yapılabileceği gibi, "yatak satışı" şeklinde de yapılabilir. Böylece, 1 yatak satın alarak onun yatırımını sağlayan bir kişi, senenin belirli bir döneminde yatağı kendisi kullanma hakkını da elde etmiş olabilir. Geri kalan zamanda ise yatağın sağladığı geliri alarak yatırımının nemasını geriye almış olacaktır.

İç turizmin hareketlendirilmesi, sermayenin tabana yayılması ve finansman darboğazlarının aşılması ve kü-

çük tasarruf sahiplerinin gelirlerinin artırılması gibi yanları, bu yöntemin bir kaç avantajıdır.

Özet olarak bu model, yalnızca küçük güzel koyların değil, çok daha büyük alanların entegre biçimde değerlendirilmesi imkânını yaratmaktadır.

Gerek Turizm Bakanlığı gerekse diğer devlet kurum ve kuruluşları açısından da, yüzlerce küçük —kimisi çıkarını artırabilmek için her yolu denemeye kararlı— yatırımcı yerine, daha ciddi ve denetimi kolay kurumlarla ilişki mümkün olabilecektir. Bu, rüşvet ve yolsuzluktan bunalmış sistemimiz açısından bu önemli bir avantaj olduğu gibi “küçük ve güçlü devlet”e yaklaşmak bakımından da iyi bir adım olacaktır.

Yatırımcılar yalnız direkt turizm yatırımları değil, turizme dolaylı girdi olan el sanatları üretimi ve pazarlaması, çiftlik işletimi gibi konuları da projeleri içine dahil edebileceklerdir.

Bu yaklaşım, kırılganlığı (fragility) yüksek bir sektör olan turizmin, çeşitli krizler karşısındaki davranışını da olumlu olarak etkileyebilecektir.

(1995)

## **BİLGİ PATLAMASI!**

Son yılların bu moda deyimini, mevcut bilgilerin sabit aralıklarla katlandığını, son 20 yılda üretilen bilginin insanlık tarihi boyunca üretilene eşit olduğunu söylüyor. Bu müthiş, hatta korkutucudur. Çünkü, üretilen bütün bu bilgileri onunun üretilme hızıyla öğrenmek mümkün olmayacağına göre, elde iki seçenek kalmaktadır: Ya giderek daha az (veya dar alanlarda) bilmeye razı olmak, ya da giderek daha paketlenmiş, yani, ayrıntılarına girmeksizin sadece özetiyile yetinilmiş biçimde bilgi kullanmak.

Nitekim, mevcut eğilimler bu ikinci seçeneğin giderek benimsendiğini gösteriyor. Nasıl ki hesap makineleri yaygınlaştıktan sonra makine kullanmadan —örneğin kare kök almayı— çok az kimse becerbiliyorsa, üretilmiş birçok

bilginin de niçin öyle olduğunu, bu bilgilerin hangi koşullar altında geçerli olduklarını pek az kimse merak etmektedir. Bir anlamda, sorgulan(a)mayan kalıplarla yaşamaya alışıyoruz.

Bilgi patlaması deyimi de böyle bir “sorgulanmayan kalıp”tır. Biraz sorgulandığında, bilgi patlaması denen olgunun ilk bakışta anlaşılardan daha farklı olduğu, bilgi üretimini daha doğru biçimde sayısallaştırabilmek için iki tür tarife ihtiyaç olduğu görülecektir.

Bir adres listesi çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bilgisayarlarımızda her gün yaptığımız sort işlemleri buna en iyi örnektir. Adres listesine yeni bir adres eklenmediği sürece, hangi anahtara göre tasnif edilirse edilsin, adres listesindeki bilgi miktarı değişmez. Bu durumda bilgi artışı söz konusu değildir.

Böyle değil de, yeni adres(ler) eklenirse, eklenen bilgi miktarının mevcuda oranı kadar bir bilgi artışından söz edilebilir.

İçinde yaşadığımız çağda her iki tanım açısından da bilgi artışı meydana gelmektedir. Ama “patlama” olarak ifade edilen artış, birinci türden bir artıştır. Mevcut bilgilerin farklı biçimlerde, farklı ortamlarda yer alması, ya da bunların değişik biçimlerde ifade edilmesi veya bunlardan yeni bilgilerin türetilmesi, mevcut bilgi miktarını fazlaca değiştirmez. “Fazlaca” değiştirmez, çünkü bazı hallerde, mevcut bilgilerin uygun biçimde bir araya getirilmesi dahi “yeni” denebilecek bilgilerin üretilmesi anlamına gelebilir. Ama çoğunlukla olan, eski bilgilerin yeni formlara dönüştürülmesinden ibarettir.

Diğer yandan “öz-bilgi” (core knowledge) adı verilebilecek bilgi türü, bilinmezlerle ilişkin yapılan çalışmaların sonunda ortaya çıkarılan ve evvelce bilinmeyen bilgilere ilişkindir. Araştırmalar ve buluşlar sonucunda ortaya çıkanlar bu öz-bilgiler’in miktarında ise, birinci çeşit bilgilere —ki onlara da türev bilgiler denebilir— oranla çok daha az artış vardır.

Bu iki bilgi türü arasındaki bu ayrıma dikkat çekilmesinin nedeni, öz-bilgiye verilen önemin azalması, yeni adlandırmalar, yeni sınıflamalar gibi faaliyetler sonunda ortaya çıkanlara daha çok önem verilmesidir.

Bu olgunun çarpıcı bir örneği yönetim bilimleri alanında yaşanmaktadır. Büyük ölçüde ticari kaygılarla her gün ortaya çıkan guruplar, bir sürü şeyin adını bilen, bunları lafazanca savunan, bundan para kazanan, ama bunların altında yatan öz bilgilerden bihaber, ulusal ve uluslararası bir kesimi ortaya çıkarmıştır.

Bilgili olmayı, yeniden üretilerek adlandırılan eski bilgilerin üst kalıp adlarını bellek olarak algılama yanlısına düşülmemelidir. Asıl olan, bilinmeyi bilinir kılabilmek yolundaki uğraş ve bu uğraşların küçük damlalar halinde ortaya çıkabilen sonuçlarıdır.

Bilgi patlaması deyiminin bu duyarlılıkla kullanılması, muhtemelen öz-bilgi üretimine verilen önemin de artışına neden olabilecektir.

(1999)

### **“BİLGİ” VE “GEÇERLİ BİLGİ”!..**

Önce şu sorulara yanıt vermeye çalışalım:

- Her biri, adını bir yabancı firma adıyla birlikte kullanan, pahalı broşürler bastırılmış, diş ağrısı tedavisinden, performans ölçümüne kadar her konuda eğitim ve danışmanlık veren kişi ya da firmalar arasından, belli bir konuda, makul bir maliyetle ve düzgün bir kalitede hizmet alınmak istense, nasıl hareket edilmeli?
- Hemen her gün birisini ağırladığımız “guru”lar arasından hangilerine kulak vermeli?
- Kârlı bir ticari sektör haline gelmiş bulunan, “dünkü yaklaşımı bırak bu yenisine bak” furyasında kaybolmadan, işinize yararlı yaklaşımlar nasıl ayırt edilmeli?
- Eğitsel ve/veya akademik geçmişin, bilgi ve geçerli bilgi üzerindeki koşullayıcı etkisinden nasıl korunmalı?

Bu —ve benzeri— sorulara yanıt vermeden önce, daha bir temel soru cevaplandırılmalıdır: “Bilgi” nedir? —ve— “Geçerli Bilgi” nedir?

“Veri”, “Enformasyon” ve “Bilgi” için şu şekilde tanımlar yapılmaktadır\*:

Veri (data): Bir durum hakkında, birbiriyle bağlantısı henüz kurulmamış bilinenler.

Enformasyon: Sınıflandırılmış veri.

Bilgi (knowledge)\*: Bir “güç” yaratabilecek bir araç haline dönüşmek üzere daha fazla rafine edilmiş enformasyon.

Güç, —diğer taraflar yapılacak olana mutabık olmasalar dahi— bir şeylerin yapılması imkânıdır.

Peki, “Bilgi” Buysa “Geçerli Bilgi” Ne Demektir?

Yukarıdaki “bilgi” tanımı, dikkat edilirse, bir eyleme değil bir potansiyele işaret etmektedir. Enformasyon rafine edile edile, öyle bir araç haline dönüşecektir ki, bir güç imkânı yaratılmış olsun. Ama bu gücün bir şey yapmak için kullanılabilmesi, —aynen duvardaki elektrik prizindeki güç gibi— onu yararlı bir eyleme dönüştürebilecek olan araçlara bağlıdır. Prizdeki gücü, ısı ya da ışığa çevirecek araçlar, ısıtıcılar ya da elektrik ampulleridir. Prizdeki güç, standart hale gelmiş bu araçlar açısından —voltaj vb. özellikleri ile— uyumlu değilse bu güç “geçerli” olamaz. Geçerli olmak bir yana, “güç” ile “araçlar” uyumsuz ise, tahribat dahi doğabilir. Küçük cep feneri ampullerini duvardaki prizlerde de yakabileceklerini düşünen kimbilir kaç kişi ölmüştür!

Rafine olmuş bilgi sonunda doğan gücü, yararlı bir eyleme dönüştürebilecek aracı ise, bilginin kullanılacağı “durum”dur.

“Durum”lar, elektrik sobaları ya da ampuller gibi standardize hale —ne yazık ki— getirilemez. Bu nedenle enformasyon, hangi “durum” söz konusu ise o durum için “geçerli” olacak şekilde rafine edilmelidir. Ancak bu yolla ortaya çıkan “bilgi”, yani güç, yararlı bir alet olarak kullanılabilir. Aksi halde, pile bağlanmış elektrik ısıtıcısı gibi işe yaramaz, ya da prize sokulmuş cep feneri ampulü gibi öldürücü olabilir.

“Bilgi”yi “geçerli bilgi” haline dönüştüren süreç, “içinde bulunulan duruma uyarlama” şeklinde özetlenebilir.

Bunun yapılabilmesi için, “bilgi”ye sahip olanların “uyarlama” konusunda bilgili ve deneyimli olmaları gerekmektedir.

İşte sorun da bu noktada başlamaktadır: Geleneksel okul sistemi, bilgilendirme ağırlıklı olup, başarı ölçüsü, edinilen bilgilerin bellekte tutulma düzeyidir. Gerçekte ise eğitim, *“bir yolla edinilebilecek olan bilgilerin durumlara uygulama sanatının kazanılması”*dır\*.

Hal böyle iken, birçok parlak zekâlı öğrenci okullarda bilgiyle yüklenmekte, böylece mezun olduktan sonrası için de “bilgili olma” konusunda hatalı bir norm sahibi haline getirilmektedirler. Bu olgu burada da durmamakta, **“jargon belleme”** denen bir hastalığa dönüşmektedir. Hangi konudan söz edilse o konudaki —en yeni— jargonu ve de bir kısım bilgileri bilen, bunu kişisel gelişim yolu olarak bellemiş, yeni bir konu ortaya çıktığında onu da benzer yöntemlerle bilmesi gerektiğini düşünen kişiler, bu zincirleme olgu sonunda ortaya çıkmaktadırlar.

İşte, adına **guru** denen ve çok büyük çoğunluğu, insanların bu zafiyetini keşfetmiş sıradan-uyanık kişiler ile bunları pazarlayan “bilgi kalpazanları”ndan oluşan “bilgi çeteleri”nin, jargon bağımlısı insanları sömürmede kullandığı mekanizma budur.

“Bilgi”yi, içinde bulunulan duruma “uyarlama” yetisi ise, bu patikadan tamamen farklı bir yoldan gerçekleşmektedir. Bu durumda, peşinden koşulan, bir konuya ilişkin jargon olmayıp; “durum”a ait sorun ile uğraşılmakta, sorun anlaşılmaya ve çözülmeye çalışılmaktadır. Bunun için de çeşitli araçlara ihtiyaç duyulmakta, bilgi de bu bağlamda bir sorun çözme aracı olarak gündeme gelmektedir. Yani bilgi, salt bilgi için değil, sorunu çözmek için gereksinilmektedir.

Hal böyle olunca, bir konuya ait jargon, hatta bizzat “bilgi” işe yaramamakta, gereksinilen şey, **“sorunun ait olduğu özgün duruma uyarlanmış bilgi”** olmaktadır.

“Bilgi” ve “Geçerli Bilgi” sahibi kişi ya da kuruluşları ayırt etmede kullanılacak temel ölçüt budur.

Bu ölçüt kullanılarak, yazının en başında sorulan sorulara şimdi bazı yanıtlar verilebilir:

- Eğitim ve danışmanlık firmalarının gösterişli her neyi varsa (broşürü, binası, yabancı partneri vb.) değerlendirme dışı tutulmalı, hatta, bunların faturasının —fazlasıyla— müşteri tarafından ödendiği biçiminde hesaba katılmalıdır.
- Herhangi bir konuda müşterisinin öğrenme potansiyelini harekete geçirmek yerine —ki zahmetli bir iştir— ona bir şey öğreteceğini iddia edenler, saf dışı bırakılmalıdır.
- Müşterinin özel durumlarını dikkate almayacak kadar güçlü öğreti ve keskin akıllara sahip olduğunu iddia edenler —ki bunlar “uyarlama” safhasını es geçenlerdir— saf dışı bırakılmalıdır,
- Bu ön-elemeden sonra, temel ölçüt açısından inceleme yapılmalıdır. Bunun için çeşitli yollar bulunabilir. Bir tanesi, kişi ve kuruluşlara şu soruyu yöneltip yanıtlamalarını istemektir: *“Sahip olduğunuz bilgilerin geçerlik alanının, bizim özgün durumumuzu ne denli kapsadığını, nasıl belirlemeyi planlıyorsunuz?”* Bu soruya verilecek cevaplar, kişi ya da kuruluşun “bilgi” ve “geçerli hale getirilmiş —uyarlanmış— bilgi” kavramı hakkında ne düşündüklerini —ya da birşey düşünüp düşünmediklerini— gösterecektir.
- *“Guru testi”* olarak, kişinin son yazdığı birkaç makaledeki *“desteksiz yargı”*lar —varsa— incelenmelidir. Unutulmamalıdır ki, sadece bir tane desteksiz yargı dahi, bilinen herşeyin aksini ispat(!) etmeye yetebilir.
- *“Dünkü yaklaşımı bırak, bu yenisine bak”* akımı içinde kaybolmamak için, iddia sahibinin izlediği çizgiye bakmak gerekir. Gerçekten bir gelişmenin sonunda oluşan düşünce değişiklikleri ile, moda akımlarındakine benzer yapyapı değişiklikler hemen belli olacaktır.



— Eğitsel ve/veya akademik geçmiş, yukarıda açıklanan “uyarlama” yolunda olumsuz bir faktör tabii ki değildir, ama onu garantilemesi de söz konusu olamaz.

Bu konuda dikkat edilmesi gereken, eğitim ve/veya danışmanlık kuruluşunun, hizmetlerini pazarlaması sırasında eğitsel ve/veya akademik geçmişleri ya da bunları betimleyen unvanları nasıl kullandıklarıdır.

Bu kısa irdelemeden hemen çıkarsanabileceği gibi, sorunlarımızı çözmeye kullanılacak “geçerli bilgi” sahibi kişi ve kuruluşlar, bu alanı doldurmuş bulunanlar arasında “nadir” sayılacak kadar azdır. Bu, doğal olarak, seçimi güçleştiren bir ögedir.



Toplumumuzun, çeşitli sorunlarının teşhis ve çözülmesinde eğitim ve/veya danışmanlık hizmeti veren kişi ve/veya kuruluşlara şiddetle ihtiyacı vardır. Bu denli önemli bir konuda, bilgileri geçerli olmayan kişi ve kuruluşlar ise gerçek birer tehlikedir.

Bu tehlike bir yandan bu hizmetlere ihtiyacı olan talep sahiplerini gönülsüzleştirirken, bir yandan da bu alana girebilecek “gerçek bilgi” sahiplerini caydırmaktadır.

Bu sarmaldan kurtulmanın yollarından birisi, sayıları az da olsa doğru hizmet üretenlerin kendi aralarında oluşturacakları “elit tavır ağları”\* ve “güven anlaşmaları”dır.

İyilerin, haksız rekabete karşı kendilerini korumak hakları ve görevleri vardır.

## BİR UZLAŞMA TEKNİĞİ: "ARAMA KONFERANSI"

Günlük yaşantı, insanları ister istemez kötümser yapıyor. Hep iç karartıcı olaylarla haşır neşir olan insanlar, zamanla "kötümser gözlüklü" olup çıkıyorlar. Objektiflikten ayrılmamak zorunda olan meslek sahipleri için (ayrılabilirler kimlerdir bilemem) bu önemli bir güçlüktür.

Bir gazetede okuduğum bir haber, bu kötümserlik havasını biraz olsun azaltıcı türden. Sizlerle bu haber konusu üzerinde düşüncelerimi paylaşmayı istiyorum.

Haber şuydu: *NETAŞ firması, "telekomünikasyon hizmetlerinde tekelin kaldırılması" konulu bir Arama Konferansı (search conference) düzenlemek için çalışmalar yapıyor.*

Bir-iki yıl önce TV'de bir yabancı kaynaklı bilim programında bir biyolog, kertenkelelerin nasıl olup da kopan kuyruklarını onardıklarını araştırdığını anlatıyordu. Programın sunucusu biyolog'a şöyle bir soru sordu: "Peki, bu kadar önemli araştırma konusu varken siz niçin kertenkelelerin kuyrukları ile uğraşıyorsunuz?"

Biyolog'un verdiği cevap, hatırlarım, bir kaya gibi başıma düşmüştü: *"Evet ama, kertenkele kuyruğunu onarabiliyor da, biz niçin kopan kolumuzu onaramıyoruz? Ben bunun sebebini araştırıyorum!.."*

Arama Konferansı'nın konusu da biraz kertenkele kuyruğuna benziyor. Onun da sonuçları çok önemli.

Birincisi, bir devlet tekelinin kalkıp, bir özel sektör tekelinin oluşması ihtimali var. Bu olası tehlikeden nasıl korunabileceği çok önemli bir sorudur. Aksi halde, ekonomimiz hatta sosyal yaşamımız için önem taşıyan özelleştirme konusu zedelenebilir.

İkincisi ve belki birinciden daha da önemlisi, artık kuruluşlarımızın çağdaş karar verme tekniklerini kullanmaya başlamalarıdır. Bilindiği gibi Arama Konferansı, bir "katılımcı planlama tekniği"dir. Tekniğin adındaki 'arama' sözcüğü, bir uzlaşının arandığına işaret etmektedir.

'Konferans' sözcüğü ise yanılıya yol açmamalıdır. "Çok kişinin katılımı"nu ifade eden konferans, bir sorun üzerinde uzlaşma aramaktadır.

Kültürümüze dışarıdan ithal edilen kavramlardan biri de demokrasidir. Uzun yıllar, demokrasi'yi başıboşluk, istediğini yapabilme ve zaman zaman sandığa gidip oy vermek olarak tanıdık, daha doğrusu öyle tanıtıldı.

Halbuki demokrasi'nin esası, halkın uzlaşma yoluyla kendi kendini yönetmesidir.

Özelleştirme, tarafları çok olan ve de taraflarının çıkarları (hiç olmazsa kısa vadeli çıkarları) birbiriyle çatışan bir konudur.

Özelleştirilecek kuruluşun çalışanları, işlerinin tehlikeye girmesi; sendikalar ise üyelerinin kamu yerine özel sektörde çalışması nedeniyle özelleştirmeye sıcak bakmazlar.

Ekonomiyi yönetenler, kuruluşun bir an önce özelleştirilmesini arzularlar.

Kuruluşun yöneticileri ise iki arada bocalarlar.

Hükümet, özelleştirme hedefini gerçekleştirmek için çabalarken, ilgili bakan elindeki imkânları kaybetme tehlikesini hisseder.

Kuruluşun rakipleri tekel oluşumundan endişe ederken, sokaktaki insan, satışa çıkabilecek hisse senetlerini düşünür.

Muhalefet partilerinin bir bölümü kamu malını koruma (!) kaygısına düşerken, bir bölümü de "niçin biz değiliz?" kıskançlığına tutulabilirler.

Daha, bunların dışında, çıkarları çatışan ya da öyle sınırlanan —ki aslında hepsinin çıkarları özelleştirme yönündedir— birçok sosyal grup vardır.

Bütün bu grupları uzlaştırmaksızın, "kestirme", "tepeden inme" özelleştirme kararları da alınabilir. Nitekim zaman zaman, "cesaretli olmalıyız" (ne için cesaretli olunacaksa) şeklindeki tavsiyeler de buna işaret etmektedir.

Ama bu türlü yaklaşımların başarılı olma şansı hemen hemen yok gibidir. Özelleştirmeyle çıkarlarının zedeleneceğini "düşünen" grup(lar), demokratik sistem içinde

'baskı grubu' olma imkânlarını kullanarak, özelleştirme karşısında, "görünmez ama aşılmaz" bir blok oluştururlar.

Bu blokları aşmanın yolu tektir ve bu, "uzlaşma" dır. Arama Konferansı ise bu uzlaşmayı sağlayabilecek yollardan birisidir.

Kamusal önemde bir hizmeti üreten bir kuruluşun, me-zattaki eski güğüm gibi satılmaya çalışılması yerine, ta-raflarının uzlaşısı ile özelleştirilmesi, bu nedenle çok akıl-cıdır.

Nihayet, işin sevindirici bir başka yönü daha var. Batı-lı'ların "sosyal sorumluluk" dedikleri kavram, kuruluşların yalnız bilanço büyüklükleriyle değil, kendilerini çevreleyen ortamla da ilgilenmeleri gereğini anlatıyor.

Duyurulacak ya da kutlanacak bir şey olduğunda pahalı davetiyeler bastırmayı "pi-ar" zanneden kuruluşlarımızın yanı sıra, kendini çevreleyen ortama karşı da sorumlulukları olduğunu anlayan kuruluşlarımızın ortaya çıkması son derece iyi bir işarettir.

Darısı diğerlerinin başına!

(1995)

### **"TASARIM"\* ÜZERİNE!**

*Liebig'in Minimum Yasası* adıyla bilinen bir kural, bir bitkinin doğru olarak beslenmesi için toprakta bulunması gereken maddelerin minimum miktarlarına göre en "eksik" olanın, diğer bütün maddelerin —ne kadar bol bulunurlarsa bulunsunlar— emilme miktarını belirleyeceğini ve maddeler arasındaki oranın bozulmayacağını söylüyor. Bir diğer şekilde söylenirse, doğa kendi gereksinimlerini karşılarken, çevrenin ona sunduklarını değil, kendi yapısının gerektirdiği orantıları dikkate alıyor. Bunu da, en eksik olana göre ayarlıyor, ve eksik gelişerek, bir anlamda ortamı yetersiz kılanlardan intikamını alıyor.

Bu yasanın sosyal organizmalara da uyarlanabileceğini işleyen düşünürler, bir toplumda göze pek batmayan bazı

eksiklerin, toplumun genel yapısını derinden etkilediğine işaret etmektedirler.

Çeşitli sorunlarla boğuşan, ama bunları lafazanlığın ötesinde bir sükûnet ve disiplinle ele alamayan toplumumuz açısından bu yasa, bir “altın anahtar” değerinde sayılmalıdır.

Genelde toplumun, özelde aydınımızın gündemine hiç girmemiş bazı konular, boğuştuğumuz sorunların yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Bu yapı taşlarından biri “tasarım”dır. Bu terime genelde yüklenen anlam sanayi bağlamındadır. Türkiye’de ise —herhalde bilinçli olarak yapılmamıştır— daha çok *sanayi ürünlerini süslemek*, biraz da *mimari tasarım* yönünde anlam kazanmıştır.

Gerek sözlük anlamında, gerekse akli başında toplumlarda tasarım, yaşamın her çabasının tam ortasındaki vazgeçilmez çekirdektir. Bir çabanın —zihinsel, fiziksel ve/veya ruhsal olabilir— niçin harcanacağı, hangi ihtiyaçları ve de nasıl tatmin edeceği, başka seçeneklerin olup olmadığı yolundaki bir dizi sorunun bıkmadan sorulması, bunlara yanıt aranması, bütün bunları yaparken de yapıcı bir kuşkunun sürekli canlı tutulması demek olan tasarım’a, *medeniyeti üreten hücre* olarak bakmak yanlış olmaz. Tasarım, bir farkındalık tavrıdır.

Her şeyin kaotik bir görünüm sergilediği, geleneksel olan ne varsa masaya yatırılıp sorgulandığı, herkesin —bireysel, kesimsel ve de toplumsal olarak— kendini tanımladığı değer sistemlerinin alt-üst olduğu günümüzde, geri planda değişmeyen —ve de değişinceye benzemeyen— belki de tek yaşam programı, “tasarım”dır.

Bu toz-duman duruldukça, yalnızca insanlar ve toplumların değil tüm varlıkların, gelişmişlik basamaklarında onbinlerce yıldır hep bu anahtara göre sıralandıkları, bundan sonra da bu sıralama anahtarının hiç değişmeyeceği görülecektir.

Tasarım'ın anlamını derinlemesine kavrayanlar daha az kavrayanları, onlar kavramayanları, bu sonuncular ise kavramamakta direnen ve tasarımı eşya süslemek zanaatı sananları, yönetecekler ve de belki sömüreceklerdir.

Günümüzde, çok karmaşıkmiş gibi görünen global sanayi yapısı, tasarım anahtarıyla bakıldığında çok net bir resim göstermektedir. Bir sanayi kolunda ya da bir ülkede ne kadar üretim yapıldığı, ne ölçüde ihracat yapıldığı, hangi sektörün ne kadar desteklendiği, ne kadar güçlü örgütlendiği vs. değil, kendi tasarımlarını ne ölçüde yapabildiği önem taşımaktadır. Diğerleri ise işlerin "ağır işçilik" kısmını yapmakta ve bol bol övünmektedirler.

Peki, yaşamımızın bu denli önemli bir öğesi olan tasarımın bağdaşamayacağı, biri varsa diğerinin var olamayacağı bir şey var mıdır? Evet vardır: Yaptığının doğru olduğuna kesin inanç, yani kuşkusuzluk!

Şimdi çevremize bakalım ve düşüncelerinin doğruluğundan emin ne kadar çok insan bulunduğunu görelim. Yetersizliklerimizin birinci derecede kaynağının bu "dayanaksız güven" olduğunu, çağdaş medeniyetin ise bu güvene kendilerini kaptırmamış olanlarca kurulduğunu derhal göreceksiniz.

(1995)

