

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

özelliğini akıl sanıyorsunuz.

Çoğunuz ise içinden çıkamayacağınız durumlarda - ki pek sıkıtır- konuları saptırma özelliğinize akıl diyorsunuz.

Biz ise "akıl"ı daha farklı anlıyoruz.

Akıl, sonsuz uzay-zaman sürekliliği içinde tüm canlı ve de cansız türlerinin varlığını koruyabilmesi için göstermesi gereken "varlığa uyum" yeteneğidir. Bu ölçüt altında biz sizlerden daha akıllıyız.

Sizlerle bizler arasındaki başlıca fark, sizin içgüdü dediğiniz, bizlere Tanrı tarafından verilmiş ve sizlerde çok zayıf olan özelliktir. Bu özelliğimiz, yukarıda sözünü ettiğim yüksek uyum yeteneğimizin sebebidir.

İçgüdülerinizin çok zayıf olduğunu, bunu ise aklınızla kapattığınızı sanıyorsunuz. İçgüdü zayıflığı sizin türünüze önemli bir sorumluluk yüklemiştir. Eğer kendinizi iyi terbiye edebiliyorsanız tüm canlı-cansız sistemine yüksek uyum gösteren kişilikler ortaya çıkarabiliyorsunuz.

Ama çoğunuz bunu yapamıyor ve hem öncekileri hem de tüm canlı-cansızları rahatsız edici kişilikler yaratıyorsunuz.

Aslında kendi deyiminizle o kadar akılsızsınız ki, canlı ve cansızlardan oluşan evreni tahrip etmek için gösterdiğiniz olağanüstü gayretin anlamsızlığını dahi idrak edemiyorsunuz. Kendinizi, Dünya'nın sahibi sanıyorsunuz. Bunları hoşgörüyoruz.

Çünkü duyu organlarınızın çeşidi ve algılama alanı çok dardır. Örneğin gözleriniz karanlıkta göremez, koku alma yeteneğiniz çok zayıftır. Dengenizi dahi korumayıp ayağa kalkmışsınız.

Fiziki direnciniz ve doğaya uyum yeteneğiniz azdır. Birçok yardımcı araç kullanıyor, hatta bizim kürklerimizden yararlanmaya çalışıyorsunuz. En acı

olanı da dişilerinizin bizim derilerimizi yüzüp giymesidir. Erkekleriniz ise sıkıntılarını unutmak için av dediğiniz içkili, eğlenceli canlı yoketme turları düzenliyor. Yine kendiniz ve etrafınızı kandırmak için bu akıl almaz sadizmi "*doğa dengesini korumak*" için yaptığınızı savunuyorsunuz. Halbuki acaba kaç tane avcınız doğanın muhteşem dengesi hakkında ufacık bir bilgi sahibidir.

Bütün bunları size acıyarak izliyor ve kendi akıl sistemimizde değerlendiriyoruz.

Eko-sistem denilen gerçeklik içinde bunların farkına birgün siz de varacaksınız. Ama belki o gün nesliniz için vakit geçmiş ve yok olmuş olacaksınız. Belki bizleri de yok edeceksiniz.

Benim görevim sizi uyarmaktır. Aklınızı (kendi aklınızı) başınıza toplayın, bizimle dostane ilişkiler kurmaya çalışın. Bu sistem ancak bütünüyle yaşayabilir. Sadece size hizmet edemez. Benden uyarması...

İmza: **Ay1**

(Ekm.'91)

AÇIK MEKTUP

Sevgili insanlar,
Oldukça uzun bir süredir hemcinslerime yönelik aşağılamalara artık bir cevap vermek amacıyla bu mektubu yazmak ihtiyacını duydum.

Aslında, söz konusu aşağılamalar çok uzun süredir mevcut olmasına, birbirine hakaret etmek isteyen herkesin bizim adlarımızdan birini kullanmasına rağmen, son zamanlarda kazanmış olduğu yoğunluk, konuya bir açıklık getirmeyi zorunlu kıldı.

Yakından bildiğiniz gibi, otobüste ayağına basılan kişilerin "*dikkat etsene ayı*" ya da sinema bileti kuyruğunda arkadan gelip kaynak yapanlara "*ayı sıranı bekle*" gibi uyarılarda bulunulması dilinizin klasik deyimleri arasındadır.

Sevgili İnsanlar,

Kusura bakmazsanız,meseleye farklı bir şekilde bakıldığında sizlerin, daha doğrusu bizleri aşağılayanların ne kadar acınacak durumda olduğunu sizin mantık yapınızla açıklamaya çalışacağım.

Bütün canlı türlerinde olduğu gibi sizler de topluluklar halinde yaşıyorsunuz.

Kendi aranızdaki ilişkiler, dil aracı da dahil olmak üzere bir kültür yaratmıştır.

Aynı şekilde bütün canlı türlerinin de kendilerine özgü, ama birbirine benzemez kültürleri vardır.

Bu kültürleri şekillendiren birçok faktör vardır. Örneğin, derisi siyah insanlar ya da kısa boylu bir insan kavminin geliştirdiği kültürler birbirinden epey farklıdır.

Hatta Dünya yüzünde yaşadığınız yerlere göre,

birbirine hiç benzemez diller, dinler, gelenekler geliştirmişsiniz.

Farklı insan toplulukları olarak bu yüzden birbirinizi anlamakta, kabullenmekte güçlük çekiyorsunuz.

Hatta fiziki bir ayrılığa dayanmayan, mesela meslek, hobi, alışkanlık gibi konular dahi sizleri gruplaşmaya ve kendi dışınızdakileri dışlamaya itiyor.

Bu uyum yetersizliklerinizi örtmek için kendinize "en uyumlu canlı" gibi bir sıfat da uydurmuşsunuz. Akıllı (o da ne demekse) olanlarınız bunun farkında ama çoğunuz bunu sahi sanmakta.

Benzer şekilde, yetersiz olduğunuz tüm alanlarda utancınızı gizlemek için kendinizi yüceltici sıfatlar icad etmişsiniz.

Türünüzün özelliklerinden başlıcası yetersizliklerinizi gizlemek için kendinizi ve çevrenizi aldatmaya kalkmaktır.

Aptal olanlarınızın kaş çatıp, ciddi pozlar takınarak düşünüyormuş rolü yapmanız, ahlaksız olanlarınızın boyuna namustan söz etmesi, kimseyi sevmeyenlerin sevgi sözünü dilden düşürmeyişi, bu özelliklerinizin bazı örnekleridir.

Yetersizliklerinizin bu denli fazlalığı, Tanrının sizleri hiçbir canlıda olmayan "üstün akıl" ile donattığı inancına kadar sizleri götürmüş. Halbuki, duyu organlarınız biraz gelişmiş, gözlem yeteneğiniz biraz fazla tekamül etmiş olsa pekala her canlı türünün ve de bizim kendi akıl sistemlerimize sahip olduğumuzu, sadece bunların birbirinden *farklı* olduğunu, bu sebeple de birbiriyle karşılaştırılamayacağını, sadece "olduğu gibi" var kabul edilmesi gerektiğini anlayabilirdiniz.

Çoğunuz "akıl" dediğiniz şeyin ne olduğunu tam bilmiyorsunuz. Bir kısmınız enformasyon depolayabilme özelliğini (bilgisayar dediğiniz aletler sizden çok depolar), bir kısmınız bunları karşılaştırabılme ve sonuç çıkarma

SON SÖZ YERİNE !

Gevezenin son sözü olmaz.

Ama sanırım ki söylemek istediklerimin hiç olmazsa bir kısmını sizlerle paylaşabildim.

Bunların bir bölümünün, hastaların eline verilen anlaşılabilir dilli raporlar gibi olduğunun farkındayım.

Ama ne yazık ki bu denli karmaşık hale gelmiş sorunlarımızın bir hastalıktan pek de farkı yoktur.

Bir kitabın ilk ve son konularının ayrı bir önemi olsa gerektir.

İlk yazının, ondan sonrakiler hakkında bir uyarı olarak seçilmesi samimi bir tercihimdir.

Son konuyu ise uzun süredir biriken duygularımı dile getirmek için seçtim.

Çoğu kimse, insanların bile bunca sıkıntıya, haksızlığa hatta işkenceye maruz kaldığı bir Dünya'da, hayvanlara yönelik girişimleri bir fantezi olarak görebilir.

Ama ben, sadece insanlara yönelik bir sevecenliğin büyük bir sahtekarlık ya da en azından bir zavallılık olduğunu düşünüyorum.

Canlı'nın ne olduğu bile tartışmalıdır.

Fiziki reaksiyon verebilme diye tanımlanan canlılık, bitkiler ve taşı-toprağı dahi canlı sınıfına sokarken; *düşünebilme yetisi* şeklinde tanımlanan canlılık ise birçok insanı sınıflama dışı bırakabilir.

Daha yeni yeni, yakından inceledikçe keşfettiğimiz

hayvanlar dünyasının üyeleri, her biri, önünde eğilinecek kadar görkemli yetilerle donanmıştır.

Hele “**düşünme**” ye gelince, onun hiç karıştırılmaması biz insanların "menfaati icabı"dır.

İyisi mi gelin, canlı cansız tartışmasını bırakıp her ne varsa onları anlamaya çalışalım.

İşte bu son yazı, bir hayvanın ağzından insanlara yazılan ve bu düşünceleri kısmen dile getiren bir mektuptur.

İnanıyorum ki bütün sorunları çözebilmemiz, tüm çevresiyle uyum içinde olabilen (buna sevgi de diyorlar) kişilerin ve toplumların harcıdır.

Bakınız, toplumumuzda çoğu kişinin birbirini aşağılamak için adlarını kullandığı hayvanlardan birisi, o kişilere ne diyor? (Ekm.'91)

başlayabilmesi, birincinin tam olarak belli bir formata uymasını gerektirebilir. (Pulu eksik olduğu, imzası yanlış yere atıldığı, kopya sayısı yetersiz olduğu için geri dönen işlerinizi düşününüz!)

- * İki iş parçası arasında, iki parçanın sürelerinden de daha büyükçe bir süre -mutlaka-kalır. (Murphy kuralı değildir, ama tecrübeyle sabittir, kalır). Dolayısıyla iş süresi uzar,
- * İki kişi, aralarında koordinasyon kurmak zorundadırlar. Çünkü aynı bir işin parçalarını yapmak-tadırlar. Koordinasyon ise bizim en zor yapabildiğimiz iştir.

"Durup dururken başa dert almak", herhalde böyle becerilebilir.

Zamanı bol, şakacı bir araştırmacı, bir işin tamalanabilmesi için gereken sürenin, o işi oluşturan iş parçalarının sürelerinin toplamına değil, o iş için gerekli imzaların sayısına bağlı olduğunu iddia etmekte ve toplam sürenin:

$$T = 2^{n-1}$$

formülüylü hesaplanabileceğini ileri sürmektedir. Formüldeki (n), iş içindeki imzaların sayısıdır. Mesela 5 imzalı bir işin 16 gün, 10 imzalı bir işin ise 524 gün süreceği iddia edilmektedir.

Bu formülün başka ülkeler için geçerliliğini bilemem, ama Türkiye için doğru olamaz. Bizde biraz daha uzun sürebilir.

Her imzanın bir yetki demek olduğu düşünülürse, yetki parçalanmışlığının işleri uzattığına inanmak gerekir. İş süresinin uzamasının yanı sıra, yetki parçalarına sahip kişiler arasındaki sürtüşmelerin, dönerek nasıl içinden çıkılmaz sorunlara yol açtığını, bürokrasiyi bilenler kolayca takdir edebilirler.

Peki, bu kadar olumsuz sonuçları olduğu kolayca görülebilen yetki parçalanmasının sebepleri nelerdir? Acaba bu, sadece *sistem kurma konusundaki zaafiyetimiz* den mi doğmaktadır, yoksa başka sebeplerde mi vardır? Bakınız, bu parçalanmanın altında neler yatmaktadır:

- * Her yetki bir güçtür. Güce acıkmış insanlar, bundan bir parça da kendilerine kapabilmek için, bütün sayılan olumsuzlukları göze alarak olağanüstü bir çaba gösterirler. (Tabii ki hiç kimse bu gerçek sebebi söylemez, gerekçe olarak daima "işlerin ancak böyle daha iyi yürüyebileceği, aksi halde bazı milli felaketler doğabileceği"ni iddia ederler)
- * İş sahipleri, **olmaz işleri** yaptırabilmek için yetkilerin parçalanmasını isterler. **Olmaz iş** in belli bir bölümünü bilinen usullerle hallettikten sonra, yetkisini gerçekten doğru kullanmaya çalışan bir görevliye çıktıklarında onun, "iş yokmuşa sürdüğünü" iddia ederek bu olumsuz (!) kişiyi elimine etmeye çalışırlar,
- * Yetkinin bütün olarak kullanımı, görevinin gereklerine göre iyi eğitilmiş kişileri gerektirir. Eğitim, idarede en az önem verilen iş olduğu için böyle görevliler nadirdir. Dolayısıyla bu, **bütün yetki** ler, iyi kullanılamaz ve parçalanması yoluyla daha iyi kullanılacağı sanılır.
- * Kamu kadroları gereğinden çok kalabalık hale geldiğinden (*politikacı, idareci ve akademik çevrelerin yeni iş yaratma yöntemleri konusundaki kısırlıkları nedeniyle*), her ilave kişiye bir yetki gerekir. Bu ise ancak mevcut yetkileri parçalayarak yapılabilir.

İnsanlarımız enerjilerini, sorunları çözüp işleri yapmak yerine, yetki parçalanmışlığından doğan, hiç bir işe yaramayan çekişmelerle hem kendi, hem de toplum ömrünü ziyan eder dururlar. İşte bu nedenle devletin küçültülüp kamu kadrolarının seyreltilmesi, hayati sorunlarımızın başında gelmektedir. (Ağu.'91)

Çünkü o şartları yaratanlar, böyle mükemmelliklerden çok uzakta olan kişi ve kurumlardır ve o şartları büyük ölçüde kendileri yaratmışlardır.

Evet, bu işte bir iş var. Süleymanoğlu ve Pavarotti bizim şartlarımıza uymuyorlar.

Ama onları bu şekilde değerlendirenler de çağa uymuyorlar.

Ya Süleymanoğlu ve Pavarotti'yi (ve onlar gibileri) içimizde barındıracağız ya da ötekileri. İkisine birden imkan yok.

Milletimizin gözünü daha çok açacak olayların, daha sık olması dileğiyle. (Eyl.91)

MINİCİK YETKİLER

Kısmen yerel idarelerde ama büyük oranda merkezi idaredeki bir olguyu, daha doğrusu bir sorunu dile getirmek istiyorum. Bu, yetkilerin olağanüstü derecedeki parçalanmışlığı ve böylece de işe yaramaz (ve sorun yaratan) hale gelmişliğidir.

Bu ifade ile tüm yetkilerin parçalanmadan bir kişiye verilmesi gibi bir diğer gariplik savunulmamaktadır. O bir uçtur. Ama bu denli parçalanmışlık da bir başka uçtur.. Doğrusu, ikisinin arasında uygun noktaları bulabilmektir.

Bir devletin yönetimi için ihtiyaç olan yetkilerin az sayıdaki görevlinin eline bırakılmasındaki en büyük tehlike, *"gücün kötüye kullanılabilmesi riski"* dir. Uzak ve de yakın tarih (billhassa bizimki) bunun sayısız örnekleriyle doludur.

Buna karşılık, parçalanmamış yetkinin büyük avantajları da vardır. Bunu görebilmek için, örneğin bir kişinin elinde bulunan bir yetkinin, ikiye bölünerek iki ayrı kişiye verildiğini düşünebilirsiniz. Bu durumda bakınız neler olabilir:

- * Yetki parçacıkları bütünden daha ufak olduğu için, işin bütününe anlamak ve ona göre gerektiğinde inisiyatif kullanmak mümkün iken, bu defa ufak parçalar daha zor kavranabilir, dolayısıyla da inisiyatif kullanmak güçleşebilir,
- * İki kişinin, yetkilerini kullanma stilleri (cesur, temkinli, çekingen vb) farklı olacağı için, her iki parçanın birden yerine gelebilme şansı azalır,
- * İki ayrı yetkinin ilgili olduğu iş parçaları tam olarak birbirine uymayabilir. Yani, ikincinin

SÜLEYMANOĞLU - PAVAROTTİ

Dünya halter şampiyonu Naim Süleymanoğlu, devam etmekte olduğu Gazi Üniversitesi'nde halter dersinden (bir başka dersten değil) **sınıfta kalmış**. Bir gazete haberi!

Bir başka gazete haberi: Bundan 30 yıl kadar önce, ünlü tenor Pavarotti, misafir sanatçı olarak geldiği Türkiye'de, "**yetersiz**" bulunarak geri gönderilmiş. Bu ikisi de gazete haberi olup, çıkaracağım sonuçlar, haberlerin doğru olduğu varsayımına dayalıdır.

Üçüncüsü ise gazete haberi değil. Yüzlerce kişinin (belki daha da fazla olabilir) ortak gözlem ve yargısı. 1989 yılında Türkiye'yi ziyaret eden **Hintli** orkestra şefi Zubin Mehta, yönettiği **İtalyan** senfoni orkestrasına çaldırdığı **Türk** Milli marşı ile, tüm salonu hayretler içinde bırakmış ve İstiklal Marşı'mızın bu denli etkili de icra edilebileceğini göstermişti.

Bu, birbirinden bağımsız görünümlü üç olay bir araya getirilebilir mi? Getirilmese iyi olur. Çünkü eğer birlikte yorumlanırsa can sıkıcı sonuçlar çıkar.

İlk iki olaya konu olan ve mükemmelliğini Dünya'ya kanıtlamış bulunan iki kişiye "**yetersiz**" damgası vurulabiliyorsa bunun olası açıklaması, bu değerlendirmeleri yapan kişi ya da kurumların evrensel ölçülerden ve dolayısıyla mükemmellikten uzak olduğudur. Bu takdirde tabii ki *Pavarotti yetersiz, Süleymanoğlu da tembel* olarak ölçülendirilecektir.

Üçüncü olay da farklı gibi görünmesine rağmen,

varılabilecek sonuçlar açısından benzer niteliktedir. Başkalarını "yetersiz" olarak değerlendirenlerin kendilerinin yeterliğinin bir sınavıdır.

Her üç olaya da konu olan kişi ve kurumlar, bu düşündürücü olayları kendi açılarından açıklamak için gerekçeler bulabilirler, bulmuşlardır bile. Ancak, onların neler söyleyecekleri önemli değildir. Onlar ve onlar gibiler birer "**ümitsiz vaka**" dırlar ve üzerlerinde vakit kaybetmeye değmez.

Vakit harcanması gereken sorun, bu dehşet verici tablodan kendimizi nasıl kurtaracağımızdır. Bunun hiç de kolay olmadığı, biraz düşününce görülecektir.

Kime anlatabilir, kimi inandırabilirsiniz ki herkesin saygı ile adını andığı bir kısım kurum ve kişi, geri kalmışlığımızın bizzat yakıtıdır.

Kim inanır ki Türkiye'nin kurtuluşu, bu tür çağdışı kişi ve kurumların gerçek yüzlerinin herkesin görebileceği şekilde ortaya çıkmasındadır. Birbirinden otuzar yıl ara ile üstelik de birbirinden çok farklı alanlarda meydana gelmiş olaylar, bu açığa çıkma için katıyen yeterli değildir.

Keşke mümkün olabilse de ünlü fizikçiler, ressamalar, devlet adamları, Türkiye'de sık sık sınıp yetersiz bulunup reddedilseler ve insanlarımız, "*bu işte bir iş var, yetersiz olanlar var, ama hangileri?*" sorularını sormaya başlasınlar.

"**Katil Cümle**" şeklinde nitelenen bazı cümleler var. Bunlardan birisi de "*bizim şartlarımız farklıdır*" şablonudur.

Gerçekten inanıyorum ki bizim şartlarımız farklıdır. Ve o şartlar, Süleymanoğlu'nu da Pavarotti'yi de içinde barındıramaz. Nitekim yıllardır birçok Süleymanoğlu ve Pavarotti barınmadı.

oranla daha önemli sayılmaktadır.

Hangisi olursa olsun sonuç aynıdır: **Yüksek beceri gerektiren işlerden kaçış !**

Gerçekten de bugün durum budur. Çalışanlar *bir yolunu bulup* daha kolay işlere geçmekte ya da en azından bunun özlemini çekmektedirler.

Bu durumun bir doğal sonucu üretim düşmesi (ve tabii ki güç duruma düşme), ikinci doğal sonucu ise mevcut çalışan kadrolarının sayıca yetmez görüntüsü vermesidir.

Özellikle KİT'lerde, trajedinin son perdesi burada başlamakta, bir sorumluluk taşıyan her düzeydeki yönetici çareyi daha fazla eleman çalıştırmakta görmektedirler. İşte bugünkü, gereğinden çok **kalabalık kamu kadroları** böyle oluşmuştur.

Bu durumun üzerine dikilen son *tüy* ise idarenin, politikacıların ve onlara yol gösterenlerin **İş Yaratma** konusunda Dünya'da mevcut yöntemlerden bihaber olmalarıdır.

Dolayısıyla, işsizlik sorunu karşısında düşünebildikleri bir-iki araçtan en kolayı olan "*mevcut kuruluşlara ilave personel almak*", zaten şişmiş kadrolara yeni bir baskı getirmektedir.

Dünya'da mevcut **İş Yaratma** tekniklerinin niçin hiç gündeme gelmediği de, basınımız başta olmak üzere istihdamla ilgili tüm kurumlarımızın bir büyük ayıbıdır.

"Eşit işe eşit ücret" yerine "*her işe eşit ücret*" bir kaçınılmaz son ile noktalanmaktadır: **Yüksek iş değerli işlerden kaçış!**

Halbuki her işletmede yüksek *iş değerli* işler o işletmenin üretiminde vazgeçilemeyecek roller oynamaktadır. Bunlardan kaçış, kuruluşların güç durumuna düşmelerinden başka bir sonuç yaratamaz.

İşlerin (*beceri*) gereksinimlerini gözardı etmenin yanı sıra bir de, çalışanların o işleri yaparlarken harcadıkları *çaba* nın da dikkate alınmayışı gerçeği vardır.

Herhangi bir işin ne kadar süre içinde yapılması gerektiğinin belirlenmesi için, bilinen birkaç metottan

birisi de *İş Etüdü* dür. Bu yöntem, her işi kendi özel şartları içinde değerlendirerek, o iş için bir *standart zaman* belirlemeye yarar.

Tekrarlı işlerde olduğu kadar olmayanlarda da (bakım, onarım, temizlik vb) *standart zaman* lar bellidir ya da tekrar ölçülebilir.

İşlerin *standart zaman* ları belli olmayınca ne işler planlanabilir ve ne de çalışanların *çaba* ları doğru takdir edilebilir. Böyle bir ortamda gösterilebilecek en rasyonel davranış (doğru bir davranış olmasa da), **olabildiğince az çaba harcamak** tır. Bugün işyerlerindeki durum da tam böyledir.

Standart zaman kavramının gözardı edilmesiyle, çaba sarfedenler cezalandırılmaktadır. İşyerlerinde (özellikle KİT'ler) bugün üretilen işlerin, bir çeşit (*işkolik*) çalışanlarca yapıldığını söylemek bir abartı sayılmamalıdır.

Bu belirlemelerin ışığı altında işçi ve işveren sendikalarına bir öneride bulunmak istiyorum:

(*Beceri*) ve (*çaba*)yı cezalandırmak ya da en azından somut olarak takdir etmemek, çalışanların lehine değildir.

Kısa vadede, kalabalık bir kitlenin (düşük becerili ve az çabayı gerektiren işlerde çalışanların) beğenisini getirebilir. Ama orta ve uzun vadede sonuç hüsrandır.

Bugün sanayimizin düşük rekabet gücünün az sayıdaki sebebinin başında, (*beceri*) ve (*çaba*) nın cezalandırılması gelmektedir.

Geliniz, bundan böyle yapılacak toplu pazarlıklarda ücret yapılarını **İş Değerlendirmesi** ve **Standart Zaman** kavramları üzerine oturtunuz. Yüksek *iş değeri* ne sahip ya da standartların üzerinde üretim yapanlar daha fazla kazansın. Bundan sendikalar zarar görmez aksine çalışanların pazarlık güçleri artar.

İşler arasındaki ücret farkları öyle olsun ki, çalışanlar daima biraz daha az (*beceri*) ve (*çaba*) isteyen işlere değil, tersine daha yüksek (*beceri*) ve (*çaba*) gerektiren işlere geçmek istesinler.

İşçinin de, işverenin de, toplumumuzun da kurtuluşu buradadır. (Ağu.'91)

"BECERİ" VE "ÇABA" CEZALANDIRILMAMALI !

Beceri ve **Çaba**, insanlığın gelişiminde en önemli rolleri oynamış iki kavramdır. Eğer bunlar olmasaydı bugün belki hala çıkmak taşlarıyla ateş yakmaya çalışıyor olabilirdik.

Bu iki kavram birbirinin bütünleyicisi olmakla birlikte tamamen ayırdır. Her (*beceri*)nin mutlaka bir (*çaba*) ile birleşmesi gerektiğini, *tembel* ya da *çalışkan ama becerisiz* insanlara bakarak anlayabilirsiniz.

"*Marifet iltifata tabidir*" özdeyişi, (*beceri*) ve (*çaba*)nın takdir edilmemesi halinde var olamayacaklarını ya da en azından gelişemeyeceklerini vurgulamaktadır.

Üzerinde durmak istediğim konu, toplumumuzda (*beceri*) ve (*çaba*)nın (marifet'in iki unsuru) takdir edilmeyip, aksine bir çeşit cezalandırılmasıyla ilgilidir.

Ancak hemen işareti gereken bir nokta, (*beceri*) ve (*çaba*)nın evrensel ölçütlere uygunluğu koşuluyla takdire layık olduğudur. Aksi halde, hergün rastgele dinlediğimiz "*bizim kıymetimizi bilmiyorlar*" paranoyasına kanmak tehlikesi olabilir.

Ülkemizde toplu pazarlık sisteminin yasalaştığı tarihten (1963) günümüze kadar, çalışanların ücretleri ile, işlerinin *beceri*, *çaba*, *sorumluluk* ve *risk* gereksinimleri (teknik deyişle *işin değeri*) arasındaki ilişki giderek kopmuştur.

1963'den evvel çeşitli *iş değeri* ne sahip işler arasında bulunan kayda değer ücret farklılıkları, o yıldan itibaren seyyanen zamlarla önemini tedricen kaybetmiştir.

Bu basit görünümlü (ki ne kadar yıkıcı sonuçları olduğuna biraz aşağıda değineceğim) yanlışın sebepleri arasında şunlar ön planda gözükmemektedir:

- (1) Profesyonel sendikacılık açısından önemli olanın *iş değeri* değil üye sayısı olması,
- (2) İş değeri farklarının ücrete yansması halinde, düşük *iş değeri* çalışanların olası memnuniyetsizlikleri,
- (3) "*Önce tüm çalışanların karınlarını doyuralım, işin bilimsel yanını sonra düşünelim*" anlayışının yanlışlığının, ilk bakışta kamuoyunca anlaşılamayışı, teknisyenlerin ise suskunlukları,
- (4) Zaman zaman ortaya çıkan yüksek enflasyonun gelirleri aşındırıp, (3)deki düşünceye hak verir hale gelmesi,
- (5) Kamu kesiminde, toplu sözleşmelerin daima matematik nosyonu çok zayıf meslek sahiplerince idare edilmesi,
- (6) ve nihayet, idare mensuplarının, politikacıların ve maalesef bilim çevrelerinin **Yeni İş Yaratma** konusundaki kısırlıkları sebebiyle oluşan kalabalık kamu kadrolarının *beceri* ve *çaba* düzeylerinin çok düşük oluşu ve herhangi bir ücret farklılaştırması istemeyecek kadar düşük niteliklere sahip olanların ezici çoğunluğu dolayısıyla, "*eşit işe eşit ücret*" yerine "*her işe eşit ücret*" felaketinin kurumlaşması.

İşlerin değeri'ni *İş Değerlemesi* tekniğiyle belirleyerek, ücretlerini de, bu *iş değerleri* ile orantılı olarak takdir etmek yerine, bütün işlere *hemen hemen* eşit ücret vermek bugün bir salgın hastalık kadar yaygındır.

Kamuoyunda bir süre tartışılan **Türkiye Taşkömürü Kurumu**'nda yapılan son sözleşmeye göre en alt ve en üst ücret grupları arasındaki fark %15'dir. Halbuki bu işlerin *iş değerleri* arasındaki fark %270'dir. Bu, açıkça iki anlamdan birisine (ya da her ikisine birden) gelmektedir:

- ya yüksek *beceri* gerektiren işler önemsiz görülüyordur,
- ya da düşük *beceri* gerektiren işler, öbürlerine

ücreti neredeyse IV grubun ücretiyle aynıdır.

O halde kim gider de IV gruptaki güç işlerde (yerin 400 metre altında bozuk rayların üzerinde, üzerinize gelen pis ve soğuk hava altındaki lokomotif sürücülüğü gibi) çalışmak ister. Aynı ücreti X gruptaki oturduğu yerde marka (pul) toplayan pulculuk işinde de alabilir.

Bu fantezi gibi görünen olay nitekim aynen vakidir. Uzun süredir, Taşkömürü Kurumu'na girmek isteyen işsizler, yeraltındaki en kolay işleri tercih etmekte ya da güç işlere kaydını yaptırıp, sonradan doktor raporuyla (!) daha kolay işlere geçmektedirler.

Üretken mesleklerdeki işçi açığının nedeni işte budur. Bu işçi açığı sorunu, çeşitli vesilelerle hem kurum hem de işçi sendikası yöneticilerince dile getirilmiş, ama **bu ince nokta hafifçe es geçilmiştir.**

Yani, güç işlere verilen ücretin, daha kolay (mesela % 270 daha kolay) işlere verilen ücretten ancak %15 kadar daha fazla olduğu gizlenmiş, söylenmemiş, sanki Tanrı'dan gelen bir emirle üretken işçi açığı varmış da kapanmıyormuş havası yaratılmıştır.

Şimdi gelelim işin can alıcı noktasına: Bu işletmede ücret düzeyi mi, yoksa ücret yapısı mı yetersizdir?

XI ücret grubundaki işler, 100-160 puan arasındaki işlerdir. Bunların içinde, yer üstündeki garsonluk, asansörcülük gibi işler vardır. Bu işlerin içinde bulunduğu grubun piyasa ücretlerini ben araştırmadım. **Merak edenler bu işlerin (garsonluk, asansörcülük vs) piyasa ücretlerinin ne olduğunu ya soruşturarak ya da bilimsel bir yolla piyasa ücret araştırması yaparak/yaptırarak öğrenebilirler.**

Böylece, I gruptaki düşük ücretlerin, XI gruptaki ücretleri yükseltmek için kullanılıp kullanılmadığını

bu araştırma sonunda anlayabiliriz.

Araştırma yapmadan, elinde rakam olmadan bağırıp çağırmak her nekad çok yaygın bir yöntem ise de şu husus açık bir gerçektir:

En kolay ve en güç işler arasındaki ücret farkı %15 iken, gidip de kazmacılık yapacak kadar **parayı sevmeyen** (başka bir tabir kullanmak istemedim) işçi bulmak zordur.

Eğer bulunulursa sakın sevinilmesin. O kişiler sarfettikleri çabayı düşürerek çabalarını pahalıya ve de çok çok pahalıya satıyorlardır.

İşte taşkömürü dramının bir yönü de budur. Bu toplu sözleşmeler acaba bir yabancı güç tarafından silah zoruyla mı imzalatılıyor?

Cevap verebilecek (ama yuvarlak ve hamasi laf üretmeden, rakam kullanarak, akıl ve bilime karşı gelmeden) ilgili kimse var mıdır? (Mar.'91)

almak istiyorum. Zonguldak'ta Taşkömürü Kurumu'nda, büyük sürtüşmelerden sonra toplu sözleşme bağtlanıp yeni ücretler belirlendi.

Bunların üzerinde biraz durmak için, ücret yapısını aynen vermek istiyorum.

ücret grubu	iş değeri ortal. puanı	ÜCRETLER (TL/GÜN)*			
		taban		tavan	
		yeraltı	yerüstü	yeraltı	yerüstü
I	701	97454	-	106934	-
II	655	95733	-	104828	-
III	604	94140	-	102742	-
IV	550	92729	86807	100946	94855
V	490	91426	85543	99232	93192
VI	430	90259	84410	97679	91685
VII	370	89145	83329	96201	90251
VIII	310	88153	82362	94676	89006
IX	250	87552	81782	94115	88227
X	190	86944	81149	93319	87454
XI	130	86317	80586	92522	86681

(*)Ücret, giydirilmiş ortalama günlük ücrettir. Yeraltı için vergisizdir.

11 ücret grubu mevcut olup, bunlar yukarıdaki tabloda I,II,III,....., XI olarak gösterilmiştir.

Her ücret grubu, belirli bir iş güçlüğü temsil etmekte olup, bu güçlük 0-1000 arasındaki bir puan skalasında ölçülandırılmıştır.

Yukarıdaki tablodaki "**iş değeri ortal. puanı**", solundaki ücret grubunun ortalama puanını göstermektedir.

"Ortalama" sıdır, çünkü her ücret grubunun bir alt ve bir de üst puanı bulunmaktadır.

Ücretlerde de bir taban, bir de tavan vardır. Bir ücret grubundaki bir işçi, o grubun **tabanından** başlayıp yıllar ilerleyip kıdemi arttıkça **tavanına** doğru ilerlemektedir.

İşi karıştırmamak için yalnızca yeraltı ücretleri ele alınacaktır. Bu ücretler vergisiz de olduğu için net-brüt karışıklığı da olmayacaktır.

Bir fikir vermek üzere, çeşitli ücret gruplarında hangi işlerin bulunduğuna ait bazı örnekler aşağıda gösterilmiştir.

ücret grubu örnek işler

I.....	Kazmacılık, lağımıcılık, tahkimatçılık,.....
II.....	Kuyu bakımıcılığı, tamirci-taramacılık,.....
III.....	Barutçuluk, elektrikçilik, mekanizasyon,.....
IV.....	Delikçilik, ekip volan, kuyu vinççiliği, lokomotif sürücülüğü
V.....	Basınçlı hava makinaları tamirciliği, nakliyatçılık
.	
.	
.	
X.....	Pulculuk
XI.....	Yiyecek servis işçisi (yalnız yerüstünde var)

Çeşitli ücret gruplarına ait iş değeri puanları ve bunların minimum-maximum (taban ve tavan) ücretlerini gösteren tablodan çeşitli sonuçlar çıkarılabilir.

Bunlardan birisi, kolay işlerden daha güç işlere gittikçe, ücretin çok düşük bir eğimle arttığıdır.

Görülen, I ve X grupların ücretleri (taban ya da tavan pek farketmiyor) arasındaki farkın %15 kadar olduğudur.

Daha basit bir ifadeyle, kazmacılık ile pulculuk arasındaki %270 lik güçlük farkı, ancak %15 lik bir ücret farkına layık görülmüştür.

Bu nasıl bir ücret yapısıdır ki, işin güçlüğüne bu kadar az önem verir? Dikkat edilirse XI ücret grubunun

ÜCRET: DÜZEYİ VE YAPISI

Çalışanların hemen tümünü ilgilendiren iki kavramdan söz etmek ve güncelliğini uzun süre koruyacak olan Taşkömürü Kurumu'ndan somut verilerle örneklemek istiyorum. Bu iki kavram, **ücret düzeyi** ve **ücret yapısı** dır. Bu kavramlarla çok uğraşmamış kişilerin belleklerini tazelemek için, bu ikisini de hatırlatmakta yarar vardır.

Bir kuruluştaki çalışanların ücretlerinin ortalamasına "**ücret düzeyi**"; bu ücretlerin, ortalamanın çevresindeki dağılımına ise "**ücret yapısı**" adı verilmektedir. Bir örnek olarak; 10'ar kişinin çalıştığı A ve B işyerlerindeki günlük ücretler şöyle olsa:

İŞÇİ	A	B
1	20,000	2,000
2	20,000	3,000
3	20,000	16,000
4	20,000	18,000
5	20,000	20,000
6	20,000	20,000
7	20,000	22,000
8	20,000	24,000
9	20,000	26,000
10	20,000	28,000
ORTALAMA	20,000	20,000

Görüldüğü gibi her iki işyerinde de ortalama ücret

20,000 TL dir. Bu, "**ücret düzeyi**" dir. Bir iş yerindeki ücretlerin ne olduğunun anlaşılabilmesi için bu tek rakam (yani düzey) yeterli değildir.

Bu nedenle ikinci bir kavrama ihtiyaç vardır. Bu da ücretlerin, ortalamanın ne kadar alt ve üstüne doğru uzandığı yani dağılıdır. O da ücretin **yapısı** nı gösterecektir.

Bu örnekte (A) işyerinde ortalamanın alt ve üstünde ücret yoktur, hepsi eşittir. (B) de ise ortalamanın alt ve üstünde ücretler vardır.

Buradan görüldüğü üzere, bir işyerindeki (ve bir sektördeki) ücretleri yalnız ortalama ücretle ifade etmek son derece yanıltıcıdır.

Bir işyerinde ortalama ücret yüksek, ama ücret dağılımı bozuk olabilir. Dolayısıyla ücret yapısı, çalışanları çalışmamaya ittiği gibi sürekli niza konusu da çıkabilir.

Yani işveren yeterli toplam ücreti ödemesine karşın, karşılığı olan iş alınamaz.

Bir başka işyerinde ise ortalama ücret yüksek olmamakla birlikte iyi bir ücret yapısı kurulmuş olabilir. Bu ise ortalamanın düşüklüğünün yarattığı memnuniyetsizliği giderdiği gibi belki daha da fazla bir motivasyon yaratabilir.

Ücret yapısının doğru olup olmadığı yalnız ücretlere bakılarak söylenemez. İşlerin birbirlerine göre güçlüğü gösteren "**iş değeri puanları**" ile orantılı bir ücret yapısı varsa o ücret yapısı iyidir.

Örneğin, *elektronik cihaz tamirciliği* ve *başaşçılık* gibi iki işin iş değeri puanları aynı ise -ki bunlara eşit iş denilmektedir-, bunların ücretlerinin de eşit olması gerekir (**eşit işe eşit ücret ilkesi**).

Bir başka örnek olarak mesela bahçıvanlık ve itfaiyecilik gibi iki işin puanları sırasıyla 400 ve 800 olsaydı, bunların ücretleri arasında uygun bir fark olması beklenirdi. (ücret farkı küçük olursa bu defa kimse itfaiyeci olmak istemez).

Bu tazelenmenin de ışığı altında güncel bir konuyu ele

ocak girişindeki bir işçi ile, yerin 400 metre altında çalışan bir kişinin ikisi de (yeraltı)nda çalışıyor varsayılırsa, hiç kimse güç işlerde çalışmak ister mi?

Bu gerçeği her iki sendika da bilmiyor mu?

Yıllardır madenciyiz diye geçinen, kendilerinin katılmadığı toplantıları yok sayanlar, 100 yıl önce var olan **iş değerlemesi ve başarı değerlemesi tekniklerini bilmiyorlar mı?**

Boyuna adları anılıp örnek verilen ülkelerin madencilerinin ellerinde, kendi dillerinde birer el kitabı varken, devlet katkısı teklifine rağmen bir **Madencilik El Kitabı** nı 6 yıldır hazırlayamayan ve de bunun gereksiz olduğunu savunan kişileri de içinde barındıran maden fakültesi, bir kaç yetenekli bilim adamının hazırladığı raporla, **vazifesini yapmamış olmaktan kendini kurtarabilir mi?**

Aynı anda 5 katta birden galerileri açık tutan, buralara basınçlı hava, elektrik, nakliyat, malzeme ve insan götüren, buralardan yeryüzüne su pompalayan, bu kadar geniş bir ağı grizudan temizlemeye çalışan **işletmeciler, bu kadar yaygınlığın olamayacağını bilmiyorlar mı?**

Tek istihdam kapısı olarak TTK'yı gören, her fırsatta kendilerine oy getirecek olan delegelerin düzenlediği listelerle TTK Genel Müdürü'nün kapısını aşındıran bir kısım milletvekilleri, fazla personelin neye mal olduğunu bilmiyorlar mı?

Kendilerinin tekrar seçilmeleri bu kadar önemli mi?

Yerinde durabilmek için, inanmadığı çağdışı ideolojilerin peşine takılan, evini haremlik-selamlık diye bölebilen, alkolik düzeyde içki içerken şimdi rakısını ayrına karıştıran, siyasilerin hemşerilerini işe almak için yarışan **bir kısım bürokratlar, yaptıkları işin ahlak dışılığının farkında değiller mi?**

İlirialık malzemeyi 5 liraya TTK'ya satmak için **acil ihtiyaç yarattıran yerel ticaret erbabı bu sonuçta pay sahibi değil mi?**

Bütün bu gerçekler ortada iken, bunları temizlemek

yerine işletmeyi kapatmayı düşünmek acaba, **"biz bunları yapmaya devam edeceğiz"** mi demektir?

Aklın yolu bellidir. Aklın ışığında yapılacaklar da bellidir. Bunları kimin teklif ettiğine bakmadan yapmak, vatanseverliğin somut gereklerinden biridir.

Yoksa Orta Asya ve hilalli bayrak hikayeleriyle vatanseverlik olmaz. Olsa olsa, bir kısım insan kandırılmış olur. (Şub.'91)

Hepimizin -beğenelim, beğenmeyelim- kabul etmemiz gereken bazı "acı" gerçekler var.

Birincisi, Türkiye'nin kurum kapatarak sorun çözebilecek durumda olmadığıdır. Bu çözüm ancak, insanların (ve de kurumlarının) **yüksek nitelik dokusuna** ulaştığı, sürekli olarak yeni beceriler kazandığı, öğrenmenin, **ömür boyu öğrenme** demek olduğunu anlayıp, bu anlayışı hayatına geçirebildiği, kapadığı bir işletmenin yerine hemen yeni(ler)ini kurabildiği, istihdam yaratmanın kendisinin bir "iş" olduğunun anlaşıldığı bir zamana kadar **uygulanabilir değildir**.

Yeni işler yaratmanın en basit üç koşulu olan *yeni teknoloji üretimi*, üretilen teknolojilere uygun *beceri kazandırma* ve iş kuracak kişilere *çok yönlü destek sağlamak* konularındaki mevcut üç örnek, bu konulardaki akıl almaz yetersizliği ortaya sermektedir.

1. Yeni girişimcilerin, yeni teknolojilere kolay erişmelerini sağlamak üzere 1986 da A.B.D. den \$400,000 'a satın alınan ve bir süre Ankara'da hizmet veren patent arşivi, halen Türk Standartları Enstitüsü'nün İstanbul'daki bir binasının küçük bir odasında perişan bir durumdadır. Bundan daha elem verici olan, TSE yetkililerinin bu konunun ne kadar önemli olduğunu henüz kavramamış olmalarıdır.
2. İkinci örnek beceri kurslarıdır. İş ve İşçi Bulma Kurumu, Milli Eğitim Bakanlığı, istihdam işlerinden sorumlu Devlet Bakanlığı arasındaki çekişme sonunda durdurularak çözümlenen(!) beceri kursları, Dünya'da tek olduğumuz konulardan (trafik kazaları birinciliği, bilimin akademisyenler dışındakilerce kullanılmaması gerektiği ve bir kaç nadir konu) bir tanesidir.
3. Taşkömürü Kurumu için alternatif istihdam imkanları yaratmak üzere 1988 de kurulan **Zonguldak Teşebbüs Ajansı (ZTA)** na o yıl tahsis edilen 1 milyar TL'nin kasden bankada bekletilip

209

bu kuruluşa verilmemesi, medeni Dünya'da hiç kimseye anlatılamıyacak olan üçüncü olaydır.

Hayata geçirilmiş uygulamaları dahi yürütemeyenlerin, kapatacakları işletmelerin personelini hangi yolla iş sahibi yapacaklarını öğrenmek mümkün değil. Bunlar sükut ile geçirtiliyor (ya da geçirtilirdiği ve unutulacağı sanılıyor).

İşletmeleri kapatarak sorun çözmeye çalışanların bilmesi gereken ikinci nokta şudur:

Taş kömürü Kurumu (TTK), sorunlu tek kurum değildir. Hemen tüm kamu kurumları ve ancak yüksek gümrük koruması altında çalışabilen özel sektör kuruluşları da aynı durumdadır.

Bunların tamamını kapatarak, tamamen hizmet üreten bir ülke olabilir mi? (evet olabilir, uzakdoğuda böyle bir iki ülke var. ama giderseniz dikkatli olun)

Yine hep beraber kabul etmemiz gereken bir nokta daha var: TTK'nın bugünkü duruma gelmesinde taksiri bulunmayan hemen hiç kimse yoktur.

Gelmiş geçmiş idareler, yerel politikacılar, basın, üniversite, çalışanlar, sendikalar, TTK'ya mal satanlar ve de sokaktaki insanımızın ortaklaşa işledikleri ve işlemeye devam ettikleri bir **kollektif cürüm** ile karşı karşıyayız.

TTK'da yeni bir toplu sözleşme imzalandı. Bu sözleşmeye göre en yüksek ve en düşük ücretler arasındaki fark %15 civarındadır.

En düşük ücret, yer üstündeki en az güç işe; en yüksek ücret de yeraltındaki en güç işe aittir.

Bu kadar az farklı bir ücret yapısı ile, insanların yüksek riskli işlerde çalışmak istemeleri mümkün müdür?

Nitekim, yerüstü çalışan sayısında yığılma varken, yeraltı işçi sayısındaki açık bu isteksizliği göstermiyor mu?

Bunun çaresi, iş-değerlemesine dayalı ücret vermek değil midir? Bunu işveren (!) ve işçi sendikası bilmiyor mu?

(Yeraltı) sözcüğü, vergi bağışıklığına yetiyor. Hemen

210

TAŞKÖMÜRÜ

1991 Şubat 2nci haftası içinde İstanbul'da **Müteşebbisler Klübü**'nce düzenlenen (taşkömürü) konulu panele ilişkin gözlemlerimi sizlerle paylaşmak istiyorum.

Taşkömürü sorununun gündeme gelmesinde katkısı takdire değer olan dostumuz sayın İshak ALATON'un; Zonguldak ile ilgisi açıklamaya ihtiyaç bulunmayan sayın Bülent ECEVİT'in ve herhalde 3ncü bulunmadığı için davet edilen benim, panelist olarak katıldığı güzel bir toplantı yapıldı.

*Panelin ortaya çıkardığı çarpıcı bir gerçek, sorun çözme sürecinin, *"müsbet verilerin ve bunlardan çıkarsanan yorumların tartışılması"* süreci şeklinde algılanmadığı oldu.

Bunun yerine; *"inancıma göre"*, *"bana öyle geliyor ki"*, *"herhalde daha iyi olur"* gibi, daha çok inanç ağırlıklı, bir dini tören görünümünü hakimdi.

*Panelistlerin dışındaki katılımcılar içinde bulunan bir kısım üniversite mensuplarının, *"bizim olmadığımız yerde bilim olamaz"* tavrı, insanı derin derin düşündürebilecek bir anlayışın dışavurumuydu.

Bu tutum, 1990'lı yıllarda, bilimin toplum hayatımıza niçin hala egemen kılınmadığına ışık tutmakta, hatta anti-laik denilen ve aslında müsbet bilimden kaçışın ta kendisi demek olan olguyu da kısmen açıklamaktadır.

*Benzer şekilde, taşkömürü konusunun, yalnız (madenciler) tarafından ele alınabilecek bir konu olduğunu iddia eden bir kısım katılımcı, işin saf bir

işletmecilik sorunu olduğunun henüz herkes tarafından kavranmadığını gösteriyordu.

*Bu olumsuzlukların aksine; hemen herkesin, ortada ciddi bir sorun olduğu, sorunun kestirme bir çözümünün bulunmadığı, bir rehabilitasyon projesine ihtiyaç olduğu, alternatif istihdam alanları yaratmanın hayati bir gereklilik olduğu, işletmeyi kapatarak sorunun çözülemeyeceği, ortadaki zararın görmezlikten gelinemeyeceği üzerinde fikir birliğine varması, son derece olumlu uzlaşma noktaları olmuştur.

***Müteşebbisler Klübü**'nün ana amaçlarından birisinin, kendi işini kuracak girişimcilerin önlerindeki engellerin kaldırılması, ayrıca ayakta durabilecekleri ana kadar çok yönlü desteklenmeleri yolunda ilgilileri harekete geçirmek olduğu dikkate alınırsa, Taşkömürü Kurumu'nun küçültülmesi süreci sırasında mutlak surette ihtiyaç olan "bir kısım işlerin girişimcilere yaptırılması" şartı (sonradan özelleştirmeyi unutmamak kaydıyla) dolayısıyla, Klübün çok doğru bir aracılık işlevini üstlendiği görülmektedir.

*Yine sevindirici bir gelişme, panelin, bir defa düzenlenip sonra unutilan paneller gibi (çoğu öyle oluyor) olmayıp, giderek daha somut çözümlerin tartışılacağı bir seri toplantının ilki olmasının kararlaştırılmasıdır.

Bu gözlemlerin de ışığı altında, geliştirilebilecek çözümlere esas teşkil edebilecek bazı noktaları dile getirmek istiyorum. Şöyle ki;

Taşkömürü Kurumu (TTK) nun kapatılması fikri, gelişmiş endüstri ülkelerindeki uygulamaların kısmi duyumuna, ağır sanayi konusundaki garip ön yargılara, bir şey yapmadan bir şey kazanmak kurnazlığına ve nihayet akıllı çözümler üretmesi beklenen kişi ve kurumların, sorun çözme konusundaki olağanüstü gerçekdışılıktaki metod önerilerine dayanmaktadır.

MTA'nın saptadığı rezerv nedir, kesinliği ne kadardır?

C ??

S Ağır sanayiler bütün Dünya'da kapatılmakta, çalışanlar evlerine yollanıp maaşları da evlerine mi yollanmaktadır?

C Hayır, böyle bir usul yoktur. İngiltere'de kapatılan ağır sanayi tesisleri yerine alternatif istihdam alanları geliştirilmiştir. Almanya'da Ruhr-Kohle konsantre edilirken benzer tedbirler alınmıştır.

S Ağır sanayiye kısmen ya da tamamen tasfiye eden ülkeler, onun yerine teknoloji üretimini ikame etmekte midirler? Türkiye, hangi ürettiği teknolojiyi ikame edecektir?

C Evet. Türkiye'nin ikame edebileceği herhangi bir teknoloji yoktur. Onun için de böyle kapatmak, tasfiye etmek, modern teknolojiye geçmek (!) gibi akıldışılıklardan vazgeçilmelidir. Modern teknolojiye palavra ile değil, yetişmiş insan gücü ve bu konuda sistemli çaba harcamakla geçilir. Miting meydanında modern teknolojiye geçilmez. Bu sebeple Türkiye hiç bir endüstrisini tasfiye edemez. Ancak bunları rehabilite edebilir.

S Almanya'da Ruhr Kohle nasıl konsantre edilmiştir? Bu konuda Türkiye'deki bilginlerden istifade edilmiş midir?

C Ruhr-Kohle, Türkiye'deki bilginlerimizin herhangi bir katkısı olmadan konsantre edilmek zorunda kalmış ve herhalde çok üzölmüşlerdir. Bir konsantrasyon planı uygulanmıştır. TTK da da böyle bir proje uygulanmak zorundadır. Demokrat Merkez Parti'nin hazırladığı, tüm basına dağıttığı "TAŞKÖMÜRÜ RAPORU"nda bu planın ana hatları ve hatta bazı teknik ayrıntıları açıklanmıştır. Ama taraflar ve de kamuoyu, kestirme bir çözüm peşindeyse tabii ki kapatmak iyi bir çözümdür. Bu takdirde tüm kamu kuruluşlarının ve ardından da rekabet gücü

düşük özel sektör kuruluşlarının kapatılarak topraklarımızı kiraya vererek faiziyle yaşamayı öneriyorum.

Yukarıdaki sorularımın dürüstçe cevaplanacağından emin olsam, bir 100 soru daha sorabilirim, ama verilecek yuvarlak yanıtları biliyorum.

Sorunun bütün bu yüzlerini kamuoyuna aksettirmeden, kamuoyunu yanlış şartlandırmak, onun "doğru bilgilenme özgürlüğü" nü ihlal etmek değil midir?

Bu sorular, karşı karşıya bulunulan tablonun TV'de sergilenen çarpık resimden ne kadar farklı olduğunu gösteriyor. İster TV, ister basın yoluyla olsun, habercilik bir kamu görevidir. Kamuoyunu yanıltmak, kamusal bir görevin kötüye kullanılması, en hafif deyişle kamu görevinin ihmali'dir. TTK konusunun yalnız Zonguldak'a özgü bir sorun olmadığı açıktır. Tüm kamu kuruluşlarımızın durumu hemen hemen aynıdır. Dolayısıyla üzerinde bilmeyenlerin bilgiçlik taslayacağı bir oyun değildir.

Demokrasi için çeşitli tanımlar yapılabilir. Bir tanesi de, doğru bilgilendirilen toplumun kendine uygun gelen çözümleri seçmesi rejimidir. Kişi ve idarelerin çeşitli özgürlükleri vardır. Ama toplumu yanıltma, cehaletini yeter sanma özgürlüğü asla! (Ara.'90)

- C Üretken işlerde işçi eksikliği, diğerlerinde ise fazlalığı vardır. Örneğin hala kazmacı eksikliği tamamlanamamıştır.
- S Üretken olmayan işlere alınacak işçilerin sayısı dondurulup, üretken işlerdeki eksik niye giderilmiyor?
- C Üretken insanların sırtından politika yapılamaz da onun için!
- S TTK'ya işçi alımı politikacıların siyasal çıkarlarına hizmet amacıyla kullanılıyor mu?
- C Evet.
- S İşçi alımında, üretimin dışındaki kıstaslar (ilgili bakanın seçim bölgesi, tarikat, ideoloji gibi) kullanıldığı oluyor mu?
- C Kullanılmadığı zamanlar olmaktadır!
- S Alternatif istihdam imkanları yaratmak için hiç çaba gösteren olmuş mudur?
- C Evet.
- S ZTA (Zonguldak Teşebbüs Ajansı) nedir? Alternatif istihdam yaratmak için kurulmamış mıdır?
- C Evet.
- S ZTA ne zaman kurulmuştur?
- C ZTA Anonim Şirketi 1988'de kurulmuştur.
- S ZTA A.Ş. nin bankada ne kadar parası vardır? Bu para niçin verilmiştir?
- C 1milyar TL. Alternatif istihdam imkanları yaratmak üzere yapılacak çalışmaları **başlatmak** üzere tahsis edilmiştir
- S ZTA A.Ş. ne verilen bu para bankada 1.5 yıldır niçin bekletilmektedir? Kullanılmasına engel olan kimdir? Siyasi bir mülahazayla mı izin

- verilmemektedir?
- C ?????
- S Zonguldak Mogado ve Kızılkum, turizm alanı ilan edilmiş midir?
- C Evet
- S Turizm alanı ilan edilen bu yerlerde 49 yıllığına arazi tahsisi 1.5 yıldır niçin yapılmamaktadır? Eski turizm bakanına prestij kazandırmamak için ilanın yapılmadığı doğru mudur? Yapmayan bürokratlar kimlerdir? Yapmayan bakan hangisidir?
- C ?????
- S Taşkömürü konusunda alınması gerekli tedbirleri belirten biri 1984 biri 1988 tarihli 2 rapor var mıdır? Bu konuda kim ne yapmıştır?
- C ?????
- S Taşkömürü havzasına üniversitenin katkısı var mıdır?
- C ?????
- S Havzanın sorunlarını bir bütün olarak ele alıp çözümler üretmek üzere, Kömür İşletmesi bünyesinde bir birim kurulmuş mudur?
- C Evet. Yöneylem Araştırması Birimi
- S Bu birimin kapatılmak istendiği doğru mudur? Kimler kapatmak istemiş ya da istemektedir?
- C ???
- S Havzadaki kömür rezervi ne kadardır?
- C Ortada bir sürü rakam vardır. Kimse doğrusunu bilmemektedir.
- S Rezerv hesaplarına esas jeolojik haritaların 1920 öncesi Fransızlara ait olduğu doğru mudur?

özgürlüğü olduğudur.

55 milyonun gözünün içine baka baka Taşkömürü sorununu basit bir ücret anlaşmazlığı olarak tartışanlara şunları sormak ve bazılarını cevaplamak istiyorum:

- S TTK'da kaç kişi çalışmaktadır?
C 46,000 toplam işçiden yaklaşık 9,000'i aylık dönüşümlü çalışmaktadır. Yani bir anda işyerlerinde bulunan işçi sayısı 37,000 civarındadır.
- S Bu çalışan sayısı hangi mesleğe kaç kişi olarak bölünmüştür? (Kazmacı, tahkimatçı, şoför, daktilograf, bilgisayar programcısı, elektrikçi, çımacı, röntgenci, vs.)
C ??
- S Bu kadar farklı mesleklerde çalışan insanların hepsine niçin maden işçisi denmektedir?
C TTK'da çalışmaktan başka maden işçiliği ile ilgisi olmayan çok sayıda insan, maden işçiliği gibi toplum gözünde güç iş ile özdeşleşmiş bir işin olası faydalarından (ki bugün bir faydası yoktur) faydalanmak istemektedir. İşçi Sendikası gözünde ise toplam işçi sayısını artırdığı için bu durum kabul görmektedir. Aslında maden işçiliği, bir kısmı yeraltında, bir kısmı da yer üstünde çalışan ve içinde çeşitli mesleklerin yer aldığı bir deyimdir.
- S "Ücret" ne demektir?
C Ücret, yalnız bordroda görünen rakam değildir. İşverenin cebinden çıkan tüm ödemeler de değildir (onun adı işçilik maliyetidir). İşçiye, nakdi ya da ayni olarak 1 yıl içinde yapılan tüm ödemelerin toplamına denilir. Bu farklı kavramları birbirine karıştırmamak için çıplak, giyinik vb ücret tanımları kullanılmaktadır.

Ayrıca, vergi durumuna göre net veya brüt ücret denilir.

Yıllık nakdi ve ayni menfaat toplamı, 1 yıl içinde fiilen çalışılan gün sayısına bölününce bordroda görünenden oldukça farklı rakamlar çıkmaktadır. Çünkü çalışılmamakla birlikte fiilen çalışılmış gibi sayılan yaklaşık %20 kadar gün vardır.

- S Bu mesleklerin ortalama ücretleri ne kadardır?
C Nakdi+Ayni ödemeler demek olan giydirilmiş ücret bakımından, ortalama yeraltı işçi yevmiyesi 36,000 TL, yerüstü işçi yevmiyesi ise 32,000 TL dir. Yaraltından vergi kesilmemektedir. Bu ücretler fiilen çalışılan gün sayısına göre değil, çalışıldığı varsayılan gün sayısına göredir.
- S 11 gruba bölünmüş bu işlerin ortalama ücretlerinin en azı ve en çoğu arasındaki farklılığın % 15 kadar az olduğu doğru mudur?
C Doğrudur.
- S En zor işleri temsil eden 1inci ücret grubu ile en kolay işleri temsil eden 11inci grubun ortalama ücreti arasındaki bu oran başka ülkelerde bu kadar az mıdır?
C Hayır. Bu sektör için en yüksek ve en düşük ücret grubu ortalamaları arasındaki nisbetin 2-4 olması normaldir.
- S Bu durumu işçi ve işveren sendikası biliyor mu?
C Herhalde biliyordurlar !
- S Biliyorsa niçin iş-değerlemesine dayalı ücret uygulanmıyor? Kim karşı çıkıyor?
C ??
- S Her meslekte çalışanların sayısı mı fazladır, yoksa üretken olmayan işlerde çalışanlar mı fazladır?

kitaplıkla donatmanın maliyeti, mikrofiş okuyucular dahil yaklaşık 150-200 milyar TL'dir.

5000 kitabın mikrofişleri bir el çantasına sığabilecek kadardır. Dolayısıyla her mahallede ayrılacak bir - iki oda bu iş için yeterlidir.

Olağandışı sorunlar, muhakkak ki olağandışı (ve çok sevimli olmayabilen) çözümleri gerektirir. Mikrofiş kitaplık konusu da, özellikle kütüphaneciler tarafından çok sevimli bulunmayabilir.

Ama gerçekler maalesef, sonu - meli, - malı ile biten temenniler ya da *"başka yerde var mı ki bizde olsun"* tipi eleştirilerden daha katıdır.

Bu yolla insanımızın ayağına götürülebilecek okuma imkanı bir yandan da, onların okumaya isteklendirilmesine bağlıdır. Bu ise, *"Niçin Az Okuyoruz?"* sorusunun doğru cevaplanmasını gerektirir. (Oca.'90)

TAŞKÖMÜRÜ VE SAÇMALAMA ÖZGÜRLÜĞÜ

Kamuoyunu uzun süre meşgul edecek olan Taşkömürü konusunu bu köşeye almamın nedeni, tüm kamu iktisadi kuruluşlarının bir temsilcisi olmasıdır.

TTK (Türkiye Taşkömürü Kurumu) nda uzun yıllar çalışmış olmamın verdiği bir hissi yakınlığı da inkar etmiyorum.

Taşkömürü ile ilgili teşhislere, çözüm önerilerine baktıkça, G. Orwell'in 1984 adlı kitabında geçen "Cehalet Kuvvettir" sözünün ne kadar ferahlatıcı bir sığınak olduğunu daha iyi anlıyorum.

TV'de Hodri Meydan'ı seyrederken aklıma bir soru takıldı. Düşünceleri ifade edebilme özgürlüğünün - ki galat olarak düşünce özgürlüğü deniyor- acaba hiç koşulu yok mudur? Acaba herkes her konudaki düşüncesini ifade etmekte "tamamen" özgür müdür?

Birisi çıksa da "konutların ucuzlatılması için daha az demir kullanılması" nı önerse ve dinleyenleri de ikna edebilse, bu son derece demokratik görünüşlü süreç bir facia kararı olmaktan kurtulabilir mi?

Konuları "teknik" ve "teknik olmayan" diye bölmenin mümkün olmadığını ve aslında her konunun kendine özgü kurallarına "teknik" denilmesi gerektiğini göz önüne alırsak, ifade özgürlüğünün "aklına geleni söyleme özgürlüğü" olmadığı, hatta kişilerin ifade özgürlüğünün sınırlarını belirleyen kavram olduğu kolayca görülecektir.

Demek ki TV'ye çıkarak kendi sınırlı bilgi ve yorumlarını kamuoyuna iletme isteyenlerin (ve de her konuda fikir beyan edenlerin) unutmaması gereken altın kural, ifade özgürlüğü sınırının doğru bilgilendirme

alınacak tablodur !

Mevcut bilgiye erişme araçlarından birisi de kütüphanelerdir.

Bugün ülkemizde, üniversite kütüphaneleri, halk kütüphaneleri, vakıf, dernek vb kurum kütüphaneleri de dahil, yaklaşık 850 kütüphane ve toplam olarak 7 milyon kitap mevcuttur. Bu kütüphanelere 1987 yılı istatistiklerine göre yaklaşık 20 milyon başvuru yapılmıştır.

Yalnızca A.B.D.' de Library of Congress' de 80 milyon kitap bulunduğu ya da Los Angeles halk kütüphanelerinde 5 milyon kitabın varlığı göz önüne alınır ise durumun acıklılığı kolayca anlaşılacaktır.

Toplumumuzun bilgi ihtiyacı tahmin edilebilecekten çok daha fazladır. Özellikle geri kalmış yörelerimizde bu ihtiyaç daha da fazladır.

Ancak, şu an için ihtiyacın tam hissedilir durumda olmayışı, insanımızın biraz da bilgiyi temin edemeyeceği inancından kaynaklanmaktadır.

En ücra köşedeki insanımızın dahi yazılı kaynaklara başvurarak çözebileceği binlerce sorunu vardır. Tabii ki bu yolla sorunlarını çözebilmesi için bir kitaplığa kolayca erişebilir olması yetmez, onunla birlikte gerekli isteğin uyandırılması, bunun için de meselelerine aradığı çözümleri kitaplarda bulabileceği inancının da geliştirilmesi gerekir. Bu, ayrı bir program ile geliştirilebilir. Ama böyle bir program yürürlüğe konulduğu anda, en küçük yerleşim birimi olan mahalle ve köylerimize varıncaya kadar her yerin, uygun büyüklükte birer kitaplıkla donatılmış olması da gerekir. Ayrıca, bu kitaplıkların, sorun çözümlerine yardımcı olabilmesi için de belirli büyüklükten daha fakir olmaması gerekir. Bu ise, takriben 5000 kitap demektir.

Bir kaba hesapla; ortalama kitap fiyatının TL 10,000; köy ve mahalle sayısının 50,000; ve bir kitaplığı bulunmayan yerleşim birimi sayısının da bu sayının % 70' i olduğu varsayımları ile ihtiyaç olan para TL 1.75 trilyon' dur.

Ayrıca; 35,000 yerleşim biriminde tanesi 5000 kitap alabilecek birer hacme ihtiyaç vardır ki bunun da maliyeti asgari 250 milyar TL'dir. Yani toplam olarak 2 trilyon TL! Bunun temini mümkün müdür ?

Karşıkarşıya bulunulan tablo budur. Gelişmiş ülkelerin hiçbirinde böyle bir durum yoktur. Kütüphaneler, bilgi sağlama servisleri, o ülkeleri birer ağ gibi sarmıştır.

Gelişmemiş ülkelerin ise zaten böyle bir sorunları yoktur. Türkiye' nin durumu ise her ikisi de değildir.

O halde Türkiye için öyle bir çözüm bulunmalıdır ki bu darboğazlar aşılabilsin. Tabii ki bulunacak olan çözüm, gelişmiş ülkelerdekine benzemeyecektir. Çünkü bizim sorunlarımız oralarda yoktur.

Önce okuyucuyu yaratıp, sonra bunlara kitap sağlamak pek akıllıca bir yol olmadığına göre, mevcut kütüphane ve kitap sayısını artırmanın bir çaresi olmalıdır. Bu çare, hem yer, hem de birim kitap maliyeti sorunlarını çözebilmelidir. İleride CD kayıt ortamları ve bilgisayarlar ya da bilgi ağları bu sorunu çözecektir. Ancak bugün, mevcut kitapların CD kopyaları bulunmadığına göre, bir başka yol bulunması gerekmektedir.

Bu yol, "mikrofiş kitaplık" tır.

Mikrofiş Kitap' a karşı itiraz, "bir yatakta, başucunda okuma lambası ile mikrofiş okumanın mümkün olup olmadığı" dır. Doğrudur; yatakta mikrofiş okumak çok pratik değildir (portatif mikrofiş okuyucularla pekala mümkündür ama neyse!). Ancak mikrofiş kitap, yatakta yatarken okunabilen kitabın değil, bu kitaplara "erişememe" halinin bir alternatifidir. İsteyenler (ve istediği kitabı bulabilenler) bilinen türde kitapları okuyabilirler. Ama ya diğerleri?

Klasik yollarla kitap basım ve dağıtımı ve bunun teşviki tabii ki devam etmeli, ama bunun kapatamayacağı boşluklar mikrofiş kitap kavramı ile doldurulmalıdır.

Mikrofiş kitabın maliyeti, normal kitabın % 10' u; hacmi ise 1/250' si kadardır. O halde 35,000 yerleşim birimini, herbiri 5000' er kitaptan müteşekkil bir mikrofiş

korunabilmesi için, mucidin patent ofisine, iddialarını bir başkasının da (o konuda ortalama bilgi düzeyindeki herkesin) kanıtlayabileceği tüm ayrıntıları, hiçbirşey gizlemeksizin tevdi etmesi şartıdır. Böylelikle, patent sistemine sahip bir ülkenin insanlarının önünde, onları şiddetle tahrik edip, her icadedilenden daha iyisini yapmaya iten bir ortam doğmuş olmaktadır.

Gelişmiş medeniyetlerin tümünün özünde, bütün diğer unsurlardan daha etkin olarak işte bu yüksek motivasyon yatmaktadır. Tüm ekonomik faaliyetler bu icatlar ortamında şekillenmekte, ordular böylece doğan ekonomik avantajları korumak için savaşmaktadırlar. Ülkelerin kalkınmalarının, o ülkelerde yapılmış icatlarla yakından ilişkili olduğu bilinmektedir.

A.B.D.'de, 1794 yılından günümüze varıncaya kadar yaklaşık 5 milyon patent tescil edilmiştir. Bu patentlerin bir bölümü bu ülkedeki, geri kalanı da başka ülkelerdeki icatlara aittir. Aynı dönem içinde ülkemizde tescil edilen patent sayısı 25,000 civarında olup, bunun 20,000 kadarı, başka ülkelerdeki icatların Türkiye'de tescili yoluyla doğmuştur. 200 yıllık süre içinde almış olan 5000 adet patent, bugün A.B.D.'de her hafta tescil edilmekte olan yaklaşık 7000 patent ile karşılaştırılınca, dilimizde bir çeşit aşığılama için kullanılan "*icat yapmak!*" deyiminin gerçekte ne anlama geldiği daha iyi anlaşılacaktır.

Herhangi bir konuda teknoloji geliştirme amacıyla (başka ne gibi amaçla araştırma yapıldığını pek anlamamakla beraber) yapılan araştırmalarda ilk adımın mutlaka, o konuda başka ülkelerdekilerin neler yapmış olduklarının incelenmek olması gerektiği kolayca görülebilir. Aksi halde, teknoloji ihtiyaçlarımızın, "insanlık tarihinde rastlanmamış" ihtiyaçlar olduğu, bunların da mutlaka yeniden icadedilmesi amacıyla araştırılması gerektiği gibi kabul edilemez bir gariplikle karşı karşıya kalırız.

Ancak, 5 milyon patente erişilerek bunların taranması için, bilim adamlarımızın önüne bu imkanı koymamız ve kullanabilmeleri için gerekli şartları da oluşturmamız

gerektiği de açıktır. Bu, yurtdışında patent kütüphanelerinde mevcut patentlere uzun bürokratik işlemler ve katlanılamaz maliyetlerle posta ile erişmek biçiminde olamaz. Bir teknolojiyi geliştirmek isteyen araştırmacı bu yolla, ancak yıllarca bekleyerek sonuca erişebilir. O halde böyle bir kütüphanenin Türkiye'de ve kolay erişilebilir biçimde bulundurulması kaçınılmaz bir ön şarttır.

Araştırma yönetiminden sorumlu olanların da ilk işleri bu imkanı yaratmak olmalıdır.

Buraya kadarki açıklamalar içinde ilginç nokta var mıdır bilmiyorum. Ama esas ilginç nokta bundan sonrasındadır.

İçinde 4.6 milyon patentin tamamı, bunların kolay arama dizinleri ve güncelleme (up-date) patentleri olan bir sistem, 1987 yılı sonlarında ülkemize getirilmiştir. Uzun süre, üniversitelerimizden birkaçı ile görüşülerek kendilerine hibe edilmeye çalışılmış (!) ve neticede TSE, İstanbul'da bir binaya yerleştirmiştir.

Zaman zaman bazı meraklıların kullanmaya çalıştıkları (çünkü engelleri aşıp kullanmaları kolay değildir) bu kütüphaneye ne kadar araştırmacının gittiğini bilmiyorum.

Patent kütüphanesi ilk getirildiğinde öngörülen; kullanmak durumunda olanlara her yolla duyurmak, onları kullanmaktan alıkoyabilecek hiçbir engel yaratmamak ve kullanıcılara yardımcı olmak için A.B.D.'de özel olarak eğitilmiş asgari 3 mühendisi görevlendirmek; kullanıcılardan hiçbir şekilde para almamak (mümkün ise küçük hediyeler vererek ayaklarını alıştırmak) ve günde 24 saat- yılda 365 gün açık tutmak idi.

Bugün ise; eğitilmiş 3 kişi bu konu ile ilgisiz görevlerde, kullanıcılardan fotokopi ücreti namı altında ücret alınmakta, haftada ancak 5 gün, öğle tatili, akşam tatili ve sabah tatili haricinde - eğer zaman kalıyorsa- ve eksik teçhizatla dostlar alışveriş yapmaktadır.

Başka ülkeleri kındıran bu güçlü araç, elimizde ne hale gelmiştir ve niçin getirilmiştir; işte bu bir ders

uçurumu kapatma ihtiyaçları, bu özgün ihtiyaçlara birer örnektir.

Bir ülkenin B-T varlığı (bilim adamları, tesisleri, teçhizatı, yönetiminin bilimsel düşünceye yatkınlığı vb) için öncelikli hedef, işte bu özgün ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların gerektirdiği bilgiler, başka ülkelerin ürettiği bilgilere erişme yoluyla karşılanamayacaktır. Bu durumda yapılması gereken, bu ihtiyaçları ve bunların gerektirdiği bilgileri bir öncelik sıralamasına tabi tutmak ve ondan sonra da bir yandan araştırma yaparak bu bilgi ve teknolojileri üretmek, bir yandan da başka milletlerin kendi özgün bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları araştırmaları izleyerek, onlar arasında bizim bilgi ihtiyaçlarımıza uyanları tesbit etmektir.

Nitekim NASA'nın uzay araştırmaları sırasında elde ettiği birçok bilgiler, ABD ve diğer ülkelerde sivil sektörde değişik teknoloji ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılmış ve hala da kullanılmaktadır.

"Mevcut Bilgiye Erişim" bu şekilde yeni bir politika olarak benimsenince, sıra bu politikayı hayata geçirecek araçların tasarımına ve/ya başka ülkelerden öğrenilmesine gelir. Bu ise oldukça basit sayılabilecek bir süreçtir. (Ara.'89)

MEVCUT BİLGİYE ERİŞME ARAÇLARI

Geçtiğimiz haftalarda üzerinde durduğum konulardan birisi, Bilim -Teknoloji alanında ülkemiz hedef(ler)inin neler olabileceği idi. Araştırma-Geliştirme için ayrılan ve ayrılabilir olan kaynaklarımızın öncelikle, araştırma yapmak için değil, yaklaşık 2 asır geride bulunduğumuz çağdaş bilgi dünyasının üretmiş olduğu bilgilere erişip kullanarak, teknoloji ihtiyaçlarımızın kompoze edilmesi ve bunların örtemediği boşlukların da özgün araştırmalar yapılarak kapatılması şeklinde bir strateji önermiştim.

Bu hafta, mevcut bilgiye erişme araçlarından birisi üzerinde durmak, önce bir kritik yapmak, hemen ardından da , kullanmak isteyenler için yapıcı önerilerde bulunmak istiyorum. Bu araç, "Patent Kütüphanesi" dir.

Bilindiği gibi patentler, ülkelerin sanayileşmesinde kullandıkları araçlar içinde en etkin olanların başında gelmektedir. Günümüzde kalkınma yolunda çaba harcayan ülkeler, bu değerli aracı mutlaka kullanmaktadırlar.

Patent, aynı anda iki farklı işlevi başarıyla sağlayan çok akıllıca geliştirilmiş bir sistemdir. Bu işlevlerden birisi; bilgi, tecrübe ve yaratıcılığın yani beyin gücünün ürünü olan "icat" ların, başkaları tarafından izinsiz kullanımının önlenerek patent sahibine belli bir süre için (15 yıl civarında) bir "tekel" hakkı tanınması ve böylece beyin gücünün maddi karşılığının mucite ödenmesi için devletin bir ortam sağlamasıdır.

İkinci işlev ise, patentlerle korunmuş alanlarda çalışmak isteyenlere, patentlerle ilgili tüm bilgileri hiçbir gizleme yapılmaksızın açıp, onların daha iyi sonuçlara varabilmelerine imkan sağlamaktır.

Burada ilginç ve ilginç olduğu kadar sistemin tüm yararlılığını da oluşturan özellik, bir buluşun patent ile

sağlayamamıştır.

İnsanlarımız konutlarını B-T'nin bir katkısı olmadan bilinçsizce inşa etmekte ya da ettirmekteler; ev kadınları kısıtlı bütçeleriyle B-T'yi kullanmadan yetersiz-dengesiz beslenme yapmaktalar, yollarda araçlar B-T'nin katkısı olmadan insanları öldürmekteler ve hemen bütün olanlarda bilgi vakumuna hücum eden, bilgisizlikle sorunlar birbirini doğurmaktadır.

Bütün bunlara karşı konulan tek teşhis, bu alana az kaynak ayrıldığıdır. Bu konuda doğru teşhislere sahip olmaksızın, ayrılacak ilave kaynaklardan medet umulmamalıdır. Bir benzetme ile; çıkış borusu delik olan bir pompaya verilen ilave enerjinin sonuçta pompayı besleyen motoru yakması gibi, ayrılan kaynaklar, kurumların daha çok personel istihdamına, daha çok alet satın alıp ambalajında tutmasına, daha çok seyahate, bilim kuruluşlarında çalışan araştırma dışı personelin ücretlerinin, benzerlerinden daha farklılaşmasına; ama bütün bunlara karşılık gecekondulara alternatif yapı sistemleri geliştirilmemesine, insanların yine kötü beslenip zayıf ya da şişmanlıkla uğraşmalarına ve benzeri olumsuzluklara yol açmaktadır.

Bunun bir kader olmadığını, B-T'ye daha çok kaynak ayrılması gerektiğine, ama daha önce halen ayrılmakta olan kaynakların doğru bir model ile toplum ihtiyaçları olan teknolojilerin ve o teknolojilerin gerektirdiği bilimsel bilgilerin üretimine yönlendirilmesini gereğine işaret ederek, alternatif politikanın "mevcut bilgiye erişmek" biçiminde ifade edilebileceğini belirterek sözümü tamamlamak istiyorum. (Kas.'89)

ÖNCE MEVCUT BİLGİYE ERİŞMEK !

Bilim-Teknoloji (B-T)'yi, toplum ihtiyaçlarımızı karşılamak üzere bir araç olarak kullanmadığımıza, bunun sebebini ise, "B-T'ye ayrılan kaynakların yetersizliği" şeklinde konulan geleneksel teşhisin yanılgısında bulunduğuna ve nihayet, bir alternatif politikanın bu yanılgı yerine konulması gerektiğine geçen hafta temas etmiş ve "önce mevcut bilgiye erişmek" şeklinde ifade edilebilecek bu alternatif politika üzerinde durmayı bu haftaya bırakmıştık. Doğa işleyişinin anlaşılması bilimin, böylece edinilen bilgilerin insanların ihtiyaçlarına uygulanması da teknolojinin uğraşını oluşturur. O halde B-T'nin nihai hedefi toplumun refah ve mutluluğunu sağlamaktır.

Çeşitli toplumların refah ve mutluluk ihtiyaçları arasında birbirine benzer olanlar, bu konularda daha önceleri çalışmalar yapıp gerekli bilgileri ve onlara dayalı teknolojileri üretmiş olanlardan çeşitli yollarla alınır. Bunlar; öğrenmek, satınalmak, çalmak gibi yollardır. Bu yolları kullanmaksızın bunların tekrar üretilmeye çalışılması anlamlı birer faaliyet değildir. Ancak ülkemizde yapılan araştırmalarda, bu tip tekrar denilebilecek faaliyetlere sıkça rastlanılmaktadır.

Bu yollar içinde en çok ve ucuz olarak kullanılabilen yol "öğrenme" yani "mevcut bilgilere erişme"dir. Kitaplar, peryodikler, bilgi ağıları, patent kütüphaneleri bu erişim için başlıca yollardır. Bunların yeterliğine gelecek haftalarda ayrıca değinilecektir.

Bunların yanısıra bir de toplumların özgün ihtiyaçları bulunmaktadır. Japon adalarında yaşayan insanların aşırı deprem sarsıntılarına dayanıklı konut ihtiyacı, çok sıcak veya soğuk iklimlerde yaşayanların özel beslenme gereksinimleri, eğitim alanında geri kalmış ülkelerin bilgi

kanıtlayabilecek sorular soramıyor.

Bilim için ne kadar tanım vardır bilemem. Ama, "*bilim, şüphelenmek sanatıdır*" şeklinde bir tanım varsa her halde en doğrusudur. Söylediğinden ya da duyduğundan hiç şüphelenmeyen, onun yanlış olması olasılığının doğru olması ihtimalinden milyonlarca kez daha fazla olduğunun bilincinde olmayan insanları kandırmak kolay olabilir. Ama unutulmamalıdır ki tarih, yargılarının doğruluğuna inanmış liderlerin ve onların bu yargılarına güvenerek yok olmuş toplumların öyküleriyle doludur. (Ekm.'90)

BİLİM VE TEKNOLOJİDE HEDEF !

Medeniyet tarihi bir bakıma Bilim-Teknoloji (B-T) tarihidir. Bugün Dünya'mıza yön veren ülkeler, bu güçlerini B-T'den almış ve halen de almaktadırlar. Bunun dışında kalan ülkeler ise, B-T ürünlerine erişmede, kullanmada ve onları geliştirmedeki beceri düzeylerine göre sıralanmışlar, ama B-T ürünlerini üreten ülkelerin çok gerisinde sıralanmışlardır.

B-T'deki gelişmişliği sayısal olarak ifade edebilen ölçülere göre Türkiye'nin yeri sıralamada çok gerilerdedir. Aslında, bu kriterlere de bakılmaksızın, B-T'yi ne ölçüde hayatımızın bir parçası yapabildiğimize bakarak da bu değerli araçtan ne kadar az yararlanabildiğimizi görebiliyoruz. Bunun sebepleri, bilgiye kapanışımızın ilk belirgin işaretlerinden olan matbaanın reddine kadar gitmektedir.

Geçmişin eleştirisini, Türkiye'nin B-T tarihini yazacak olanlara bırakarak, kısıtlı kaynaklarımızla B-T denilen araçtan nasıl faydalanabileceğimize bakmalıyız.

Yıllardır ülkemizde hakim olan görüş, B-T'ye daha çok kaynak ayırarak, araştırma yapan kişi ve kuruluşların desteklenmesi, araştırma konularının ise, bu kişi ve kuruluşların tercihlerine göre serbestçe şekillenmesidir.

Bir görüşe göre B-T'de bu denli geri oluşumuzun nedeni de bu alana yeterli kaynakların Devletçe ayrılmamış olmasıdır. İleri ülkelerde GSMH'nin % 2-3'ü civarında olan B-T harcamaları Türkiye'de ancak % 0.25 dolaylarındadır.

Bu sav doğru değildir. Çünkü az pay ayrılması geri kalışımızın sebebi değil, bu konudaki temel görüşün yanlışlığının sonuçlarından yalnızca birisidir. Bu alana ayrılan kaynaklarımız, B-T'nin toplum hayatımızdaki sorun alanlarından hiçbirisinde kayda değer bir gelişme

.....DİR VE EYLEM EĞİLİMLİ TOPLUM

1=2 olabilir mi ? Olabilir. Bakınız nasıl ?

$$\begin{aligned}a^2 - a^2 &= a^2 - a^2 \\a.(a-a) &= (a-a).(a+a) \\a &= 2.a \\1 &= 2\end{aligned}$$

Dikkatsiz birisini şaşırtmak için yapılan bu şakadaki masum hile, eşitliğin her iki yanının (a - a) ile kısaltılmış olmasıdır. Sıfır ile bölme tanımlanmamış bir işlem olduğu için, bu kadar bir hileye razı olunursa müthiş bir sonuç elde edilebiliyor.

Bu basit şaka insanın önüne ilginç ufuklar açıyor. Eğer yanlış ya da doğruluğu tam bilinmeyen bir mantık önermesi doğru varsayılarak, onun üzerine çok sayıda gerçekten doğru önerme inşa edilse, doğruların ezici çoğunluğuna rağmen sonuç yine de yanlış olacaktır.

Bu "büyük çoğunluğu doğru" önermeler kalabalığı içindeki bir yanlış önerme, yukarıdaki (a-a) ile bölmeye çok benziyor. Nasıl ki (a-a) ile bölmeye razı olununca ardından 1=2 çıkıveriyorsa, basit bir yanlış ya da belirsiz önermenin sonunda da yanlış sonuçlara kolaylıkla varılabilir.

Mantık önermelerinin sonu genellikle (dir) eki ile biter. Hergün okuduklarınız ve dinledikleriniz içinde en çok geçen ekleri sayarsanız, (dir) ekinin ne kadar çok kullanıldığını göreceksiniz. Her (dir), bir önerme ifade ettiğine göre insanın aklına, *acaba bunların hepsi doğru mu?* sorusu geliyor. Eğer içlerinde bir tane dahi yanlış ya da belirsiz olanı varsa, sonuçta varılan yargıların da sağlıklı (yanlış veya belirsiz) olması kaçınılmaz olmuyor mu?

Tabii ki önerme zincirlerinin hepsi aynı önemde olamaz. "Mahalle bakkalları pazar geceleri açıktır. Bugün

pazardır. Vakit de geçedir. O halde bizim bakkal açıktır." gibi bir yargı zincirinde yanıldığınız bir önermenin varlığı, olsa olsa bakkala kadar gidip geriye boş dönmeye yol açabilir.

Ama bunun yerine; "Eğitim öğretmenle yapılmalıdır. Bilgisayar bir eğitim aracıdır. Önce öğretmenler eğitilmelidir. Eğitilen öğretmenler de öğrencileri eğitmelidir. Eğer bir yerde öğretmen yoksa ya da nitelikleri yetersizse o zaman, öğretmen bulunana ya da mevcutların nitelikleri düzeltilene kadar insanlar eğitilmemelidir." gibi bir yargı zinciri kullanılıyorsa bunun olası sonuçlarının hesabını kim verecektir ?

Müsbet bilim dallarında bile, küçük bir atlama olmayacak sonuçlara yol açabilirken, sosyal konularda yargıda bulunmanın ne kadar güç olduğu ve nelere yol açabileceğini tahmin etmek güç değildir.

Hal böyle iken, ülkenin kaderini etkileyebilecek konularda ne kadar çok (dir) kullanıldığını dikkat ediyor musunuz? Acaba insanlar, yargıların doğru olduğuna bu kadar hasıl güvenebiliyorlar ? Bunun incelemesi ayrı bir konu olabilir.

Bu kolay yargı eğilimi tek başına yeteri kadar tehlikelidir. Bunun yanına, *tanımlanmamış kavram kullanımı, süsleme, bilgili gibi görünme* gibi ek hastalıklar da geldiğinde, toplumu temelinden yok edebilecek bir görünmez hastalık ortaya çıkmaktadır. Belki görünmez demek doğru değildir. Çok yaygın ve görünür olduğu için kanıksanmış demek daha doğrudur.

Eğer bu kolay yargı eğilimi yalnız başına yargı aşamasında kalan bir olgu olsaydı, meselenin ciddiyeti biraz daha az sayılabilirdi. Tehlike, bu yargıların eyleme dönüştürülmesindeki olağanüstü isteklilikten (ve beceri) kaynaklanıyor. Sorunlarımızın teşhisi aşamasında, çabuk yargılama yoluyla oluşturulan teşhisler ve bunlara dayalı zırva içerikli ama süslü görünüşlü çözümler, inanılmaz bir hızla eyleme dönüşebiliyor. Soru sormak konusunda oldukça tembel ve de caydırılmış toplumumuz bu teşhis ve çözümleri ortaya koyanlara bu kolay yargıların ne kadar kaptıkaçtı metodoloji ile üretildiğini

BİLGİSAYAR SEKTÖRÜ NASIL TEŞVİK EDİLMELİ ?

Mikro-bilgisayarların yurdumuzda yaygın olarak kullanılmaya başladığından bu yana gündemde olan bir konu, bu sektörün nasıl teşvik edilmesi gerektiğidir.

Soruna, doğrudan doğruya çeşitli özendirme araçlarının neler olabileceği biçiminde yaklaşırsa, durum içinden çıkılmaz karmaşıklıkta görünebilir. Bu hafta bu konuya biraz daha kavramsal açıdan bakıp, arkasından yerel'e indirmeye çalışacağım.

Önce, "bilgisayar sektörü" deyimi ile ne kastettiğimizi ve ne kastedilmesi gerektiğini irdeleyerek yaklaşmak istiyorum. Halen bu deyim ile -genellikle-, kişi ve kuruluşların, işlerini daha etkin yapabilmeleri için kullanmaları gereken bilgisayarların alım, satım, üretim ve kullanımı ile oluşan taraflar topluluğu anlaşılmaktadır. Hâl böyle olunca sektörün teşviki deyimi de ister istemez bilgisayarlar ve bunların yardımcı malzemelerinin gümrük oranları ve fonları ile sınırlanmaktadır.

Bir basit değişiklikle konuyu "**sektörün teşviki**" yerine, "**bilgisayarlaşmanın teşviki**" şeklinde ele aldığımızda resim bir anda değişmekte, neyin , nasıl özendirilmesi gerektiği daha anlaşılır hale gelmektedir. Mesele yalnızca bilgisayarların üretim ya da ithalini ucuzlatmak değil, buna paralel olarak hem onların güncel kalmalarını, hem de çeşitli arabirimler yoluyla endüstrinin çeşitli kesimleri ile bütünleşmesinin sağlanmasıdır.

Bir bilgisayar sisteminin güncel kalması deyimi ile kastedilen, teknolojiadaki sürekli gelişmelerin, edinilmiş sistemlere kapasite, hız, yazılım, kendi aralarında ya da diğer donanımlarla daha etkin haberleşebilme gibi

özelliklerine yansıyabilmesidir. Ancak bu yolla, edinilmiş bir bilgisayar sistemi sürekli olarak günün teknolojisiyle uyumlu kalabilir. Aksi halde, bir gün için modern teknoloji ürünü olan bir bilgisayar, bir süre sonra yetenekleri kısıtlı hale gelebilir.

Bu gereklilik bir konfor sağlamak ya da moda uygun teknolojiye sahip olmak için değil, bu donanım ve yazılım yardımıyla üretilmekte olan mal ve hizmetlerin rekabet gücünü, bizim dışımızdakilerle (yurt içinde ya da dışında) uyumlu tutabilmek için bir zorunluktur.

Bu nedenle, mesele sadece bilgisayar üretim ve/ya ithaline teşvik uygulamakla sınırlı olmayıp, bunlara ait yüzlerce katalogda neredeyse haftalık aralıklarla kullanıcı ve üreticilerin bilgisine sunulan binlerce tür donanım ve yazılım ürünlerine de aynı teşvikleri uygulamak gerekmektedir.

Bu teşvik ortamını yaratmak için, yukarıda sözü edilen tüm donanım ve yazılımın gümrük ve fonlardan muaf kınması (hattâ mümkünse ithal edenlere üste para verilmesi) vakit geçirmeden yapılması gereken ilk iştir. Bir yandan da bu tür donanım ve yazılıma kolay erişmeyi sağlamak üzere, hiç olmazsa 1-2 büyük şehirde açılacak büyük mağazaların kurulması için özel (ve de çok yüksek) teşviklerin uygulanması son derece yararlıdır.

Konunun ikinci yanı arabirim donanımlarının ithalinin ve üretiminin özendirilmesidir.

Kurulu endüstrilerimizin bilgisayarla bütünleşik hale getirilebilmesi, çeşitli arabirimlere kolayca erişilebilmesine, hattâ bunların kataloglar yoluyla seçilip sipariş edilebilmesine bağlıdır.

Eskilerin bir sözü vardır: "Taklit, takdirin en samimi ifadesidir" derler. "Bilgisayarlaşma" sözleri, yukarıdaki önlemlerle desteklenirse bir anlam taşır. Aksi halde, - hiç olmazsa bilenleri gülümsetebilecek - taklit teşebbüsleri olmaktan öteye gidemez. (Haz.'90)

TEK TÜR BİLGİSAYAR

Bir bilgisayar dergisinde, Bilgisayar Destekli Eğitim projesinde kullanılacak bilgisayarların *tek tür* olmasını savunan bir söyleşi yer aldı.

Tek tip konusu hemen her teknolojik yenilik gündeme geldiğinde tartışılan bir konudur. İster bilgisayar, ister otomobil olsun *tek tip*'lerin dayanılmaz çekicilikleri vardır. Ülkenin herhangi bir yerinde bir bilgisayar satıcısına girdiğinizde göreceğiniz parçalar bir başka yerdekilerin aynısıdır. İnsanlar sadece parça kodlarıyla konuşabilir hale gelirler.

Aynı bir yazılım, tüm bilgisayarlarda çalışır. Her bakım-onarım teknisyeni, herhangi bir bilgisayarı onarabilir. Yedek parça stoku minimum, işletme malzemeleri tek tiptir.

Ve bütün bunların üstüne üstlük rekabet denen bela (!) yoktur.

Oldum olası böyle "tamamen avantaj" lardan korkmuşumdur. Acaba bir yerinde gözden kaçan ve bütün o avantajları bir kalemde silen küçük bir dezavantaj mı vardır diye.

Acaba Dünya'da onbinlerce kişi ve firma, patent yasalarının desteğinde niçin biraz daha değişik ürünler geliştirmeye çalışıyorlar ?

Acaba niçin gelişmiş ülkelerde idareler, çeşitli ürünleri tek tiplere indirgeyip yaşamı kolaylaştırmak yerine, bunların gelişimini körükleyip, bir yandan da bunları uzlaştırabilecek protokollar geliştirmeye çabalıyorlar ?

Bütün bunların nedeni, o gözden kaçan küçücük (!) dezavantaj nedeniyledir: Hangi gelişmişlik ve de hangi yaygınlık düzeyinde olursa olsun *tek tip* ler daima birer mahkumiyet anlaşmasıdır. Bu anlaşmayı kabul ettiğiniz anda Dünya'daki tüm olası gelişmeler ancak ve yalnız o benimsenen *tek tip* ile sınırlı kalacaktır. **Kim** ve **ne karşılığında** böyle bir anlaşmaya evet diyebilir?

Bu tartışmadan daha önce cevaplanması gereken bir soru vardır: Tek tür ne demektir?

Örneğin; aynı firma tarafından üretilip üzerine o firmanın adı yazılan iki bilgisayar mıdır? Aynı işletim sistemi ailesinin farklı versiyonlarına sahip olduğu için aynı yazılımı kullanamayan iki bilgisayar mıdır? Farklı marka, farklı işletim sistemine sahip olmakla birlikte birbirlerinin dosyalarını işleyebilen iki bilgisayar mıdır?

Dikkat edilmesi gereken durum, bilgisayarların farklı marka ya da işletim sistemine sahip olması değil, çeşitli yazılım konularının, farklı türler için eşdeğerlerinin mevcut olması, her türün bakım-onarımını üstlenmiş ciddi firmaların bulunması ve bütün bunlardan daha da önemlisi BDE içinde yer alan donanım ve yazılım firmalarının, temsil ettikleri ana firmaların eğitim alanındaki tüm bilgisini ve yenilikleri Türkiye'ye getirmeye niyetli olmasıdır.

Şu unutulmamalıdır ki, her büyük bilgisayar firması rakiplerini aşabilmek için olağanüstü gayretler sarfetmektedirler. Bu rekabetin faydalarına sırtını dönüp, birisine (hangisi olursa olsun) teslim olmak, açıklanması gereken bir karar olur.

Özet olarak, belli başlı işletim sistemlerinin, donanım ve yazılım türlerinin tamamına açık olunmalıdır.

Tek tip can simidine olası bir güçlüğü çözmek için sarıldığını sanıyorum. O da, BDE nin bütünüyle Milli Eğitim Bakanlığı eliyle yürütüleceği ve edinilecek tüm donanım ve yazılımın işletim, bakım ve onarımı ile burasının yükümlü olacağı düşüncesidir.

Tutulması gereken yol tamamen farklıdır. Bakanlık bu konuda yalnızca oyun kurucu olmalı, bizzat hiç bir şey yapmamaya özel dikkat göstermelidir.

İçinde; donanım, yazılım, bakım-onarım, hatta işletim firmalarının bulunduğu ve her biri Türkiye'nin bir yöresinden sorumlu konsorsiyumlar eliyle yürütülmesi gereken bir projeyi yanlış yönetmek ve/ya yönlendirmek, yarın bu değerli aracı kullanılmaz duruma getirebilir. Lütfen bu kötülüğü yapmayınız. (Eyl.'90)

YAZILIM KDV'Sİ %50 OLMALIDIR

Yeni düzenleme ile yazılım ürünlerine ait KDV oranı %15'den %20'ye yükseltildi. Kanımca yapılan bu düzenleme doğru fakat yetersizdir. Nedeni şöyle:

Yapılan düzenlemelerin belli bir amacı vardır, olmalıdır da. Bir karar, amaca uygun ise doğru, uygun olmadığı ölçüde de yanlış, ya da hafif değimiyle eksiktir.

Bu yalın ama sağlam ölçütün ışığı altında bakıldığında, yazılım vergi oranındaki artışın **ihtiyaca** cevap vermediği görülecektir. Bu nedenle yukarıdaki ölçüte göre yanlış ya da eksiktir. %50 lik bir oranın, **ihtiyacı** gerçekleştirebileceğinden emin değilim. Belki doğrusu "en az %50" dir.

Doğru vergi oranının saptanmasında kritik nokta, yukarıda anılan **ihtiyacın** ne olduğunun açıklığa kavuşturulmasıdır. O konudaki düşüncem ise şöyledir: Yazılım, ister yurtiçinde üretilmiş ister ithal edilmiş olsun, veri ya da algoritma biçimine bürünmüş olsun, netice itibariyle pozitif bilgidir. Dolayısıyla bir ayırım yapılması yine **ihtiyaç** açısından doğrudur. Diğer yandan, bugünün yazılım dünyasını yakından izleyenler, hemen her alanda, o konuların en üst bilgi ve deneyim sahibi olanlarının bilgi ve deneyimlerini bir cins **konserve** haline getirdiklerini ve gereksinim duyanlara pazarladıklarını bileceklerdir.

Fayda - maliyet açısından bakıldığında, çeşitli mal ve hizmetler arasında en **ucuzunun** yazılım olduğu görülecektir. Yazılım yoluyla insanlar (ve milletler) daha az yanılı ile, başkalarının bilgi ve deneyimlerinden yararlanabilirler. Gelişmiş ülkelerin büyük emek ve para harcamakta oldukları araştırma - geliştirmenin yalnızca bir amacı vardır: Bilgi edinmek!

Türkiye gibi bu alanda en az 300 yıl geri kalmış ülkelerdi (matbaa makinelerinin KDV'si sonsuz idi), açığı **kısmen** kapatabilecek tek araç, mevcut bilgiye

erişmektir. Bu, o kadar hayati bir gerekliliktir ki milli bütünlüğümüz dahil tüm önceliklerimizi sıralasak yine onların en başına tartışmasız olarak, gelişmiş ülkelerin bilgi ve deneyimlerinin bize aktarılabilceği tek kanal olan **konserve bilgi**, yani yazılım ve benzeri **bilgiye erişme** araçlarının kullanılmasının özendirilmesi gelir.

Şu kadar ileri giderek söyleyebilirim ki, silahsızlanmanın ve barışın bu denli gündemde bulunduğu çağımızda, yeryüzünden yok etmek istediğiniz ülkelerin **mevcut bilgiye erişmelerini** önleyecek tedbirler, icadedilmiş tüm silahlardan daha kesin etkilidir. Uluslararası uzman değişim programlarından yararlanarak belli bir-iki kişiyi belli ülkelere sokuşturabilirsek, onların - belli bir vade içinde- köklerini kazıyacağımızdan eminim.

İşte, mevcut bilgiye erişmenin bu sihirli gücünün farkına varıldığı zaman, yukarıdan beri dilimin altında tuttuğum baklanın ne olduğunu söylemeye sıra gelmiş demektir: **Her ne yolla olursa olsun, pozitif bilgilere erişmek caydırılmalı (mümkünse yasaklanmalı) dır.** İşte **ihtiyaç** budur!

Tabii ki KDV oranının artırılması gibi tedbirler, bütünüyle yeterli olmayabilir. Yan önlemler de gerekir. Mesela içinde bulunulan yıl **bilgi yılı** ilan edilerek! Ancak, aradan birileri çıkar da "*Afedersiniz bu bilgi neyin bilgisidir?*" gibi bir soru sorarsa ona da hazırlıklı olunmalı, "*sevgi herşeyin temelidir*" şeklinde doyurucu bir cevap (!) verilmelidir.

Okurlarım kızmasınlar ama yazılım KDV'sinin %20'ye çıktığını duyunca buruk bir sevinç duydum. Sevincim oranın artmasından, burukluğum da az artamsından kaynaklandı. Keşke %50 vs gibi daha yüksek bir caydırıcılık oranı uygulansa da herkesin aklına şu sorulara cevap aramak gelse:

(1) **Bilgi Yılı** deyiimiyle kastedilen *bilgi* hangi bilgidir?

(2) Bilgiler arasında bir ayırım yapmıyorsanız ve gerçek niyetiniz bilgiye erişmeyi önlemek ise, alternatif olarak neyi özendirmek istiyorsunuz?

Vah Türkiye vah! (Ara.'90)

Bir süre sonra kartların mekanik olarak tasnif edilmesini sağlayan aletler (sorter) yapılp, bir de bu kartların üzerindeki bilgilerin kağıda dökülmesi başarılılca bilgisayarlar için yeşil ışık yanmış oldu.

Buna paralel olarak kaydedilmiş bilgilerden sonuç çıkarımı ile ilgili çeşitli sorunların çözümü için algoritmaların geliştirilmesi ve hatta bu algoritmaların, insanlardan oluşan canlı bilgisayarlarca (run) edilmesiyle bilgisayarlar artık bir mecburiyet halini almıştı. ENIAC böylece, kendini sabırsızlıkla bekleyen bir ortama doğdu.

Diğer keşif ve icatların çoğunda bu kadar **"ne geleceği belli"** bir durum yoktu.

Bunlara temas etmemin nedeni sanayi tarihçiliğine heveslenmemiştir.

Sanayimizin rekabet gücünün ve kamu yönetimimizin performans düzeyinin gelişmiş ülkelere göre düşük kalmasının nedenlerini geriye doğru araştırırken rasladığımız noktalara dikkat çekmek istedim.

Bu noktalardan biri, kaydetme ve özellikle sistematik kaydetme konusundaki yetersizliğimizdir.

Bunun çok somut işaretlerinden biri **"form tasarımı"** adı verilen teknikten ne kadar az yararlandığımızdır.

Tren biletlerinden, mektup ihbarnamelerine, ücret bordrolarından, nüfus kağıdı örneklerine varıncaya kadar çok sayıda form, günlük hayatımızın birer parçasıdır. Bu formlara dikkat ediniz. İmza için bırakılan yere imzasını sığdırabilene ya da ad soyad için bırakılan yerleri doldurabilenine bugüne kadar rastlanmamıştır. Ayrıca, doldurulması için bırakılan boşluklara verilen adlar ayrı bir komedidir.

Form tasarımı, bir organizasyondaki bilgi akımını düzenleyen önemli araçlardan birisidir. Bu araca bu kadar az önem verişimizin açık anlamı, bilgi akımına da önem vermeyişimizdir.

Nitekim, kamu kesiminde işleri düzeltmek(!) isteyenlerin ilk başvurduğu çare olan **"yeni bina yapmak"** çaresinin şaşmaz gerekçesi dağınık binalara yerleşmiş birimler arasındaki bilgi kopukluğunu önlemektir.

Halbuki kopukluğun nedeni binalardan ziyade kafaların dağınıklığıdır. İki birim arasında eğer bilgi akımı kurulmamışsa, bunlar yanyana iki odadayken bile kopukken, iyi kurulmuş bilgi akımları halinde, binlerce kilometre bile bu akıma olumsuz etki yapmamaktadır.

Her ne kadar yeni binalar, yün örmek, çiçek yetiştirmek, bordro simülasyonları yapmak ve ülke kurtarmak gibi kamu yönetimi işleri açısından çok faydalıysa da bilgi akımını sağlamaya katiyen yetmemektedir.

İlk bakışta basit bir kırtasiye düzenleme işi gibi görünen form tasarımı, aslında sistematik akacak olan bilgiler için bir boru donanımı görevi yapmaktadır. Tabii ki bilginin akabilmesi için önce kaydedilmesi gerekir.

Sonuç olarak, rekabet gücümüzü ve kamu yönetimimizin performansını artırmak yönünde atılması gereken ilk adım **"sistematik bilgi kaydetme"**nin önemini anlamaktan geçmektedir. (May.'91)

- (3) Mevzuat reformunun gereklerinden birisi de konulmuş kuralların nasıl uygulandığının tesbitidir. Bu bir sistem analizi çalışmasıdır. Mevzuat reformu çalışmaları ile yükümlendirilen ekipler genellikle "idari nosyonlu" elemanlardan kurulmakta, adı öyle çağrıştırdığı için konu bir idari-hukuki konu karışımı gibi ele alınmaktadır. Gerçekte ise konu tam bir mühendislik konusudur.
- (4) Nihayet, bütün bu nedenlerin dışında paratez dışı çarpan gibi etki yapan bir sebep daha vardır: *Toplumumuzun iletişim becerisi konusuna önem vermeyişi !* İster ilk defa üretilsin, ister revize edilsin bir kural bir mesaj demektir. Mesaj iletiminde iletişim kurallarına uyulmadığı takdirde neler olabileceğini Konfüçyüs şöyle dile getirmektedir: *"Kelimeler yanlış olursa cümleler, cümleler yanlış olursa kavramlar yanlış olur. Kavramlar yanlış olursa halk anlaşılamaz, halk anlaşılamazsa dirlik bozulur !"*.

Mevzuat alt yapısı reform çalışmaları bilgi sektörü için önemli bir pazar kesimidir. Bu konuda geliştirilecek yeni modeller dönerek donanım ve yazılım ihtiyaçlarına dönüşecektir. (Nis.'90)

MEDENİYETİN TEMELİ KAYDETMEKTİR.

Otomobilin nasıl geliştiğini biliyoruz. İlk insanın kolay yer değiştirebilme amacıyla kullandığı araçlar, giderek bugünkü otomobillere dönüştü.

Elektrik ampulünün, telefonun, dinamitin ve rulmanın da durumlarını biliyoruz. Onlar da açıkça anlaşılabilen ihtiyaçlara cevap veren ilkel araçların geliştirilmesiyle ortaya çıktı.

Ama bilgisayar için durum pek öyle değil. Bilgisayar, mekanik hesap makinalarını daha hızlı ya da sessiz çalıştırmak ya da hesap sonuçlarını belleğinde tutması amacıyla geliştirilmemiştir.

Çağımıza damgasını vurmuş olan bilgisayarların temelinde, bilginin sistematik olarak kaydedilmesi için kullanılan kağıt formlar yatıyor.

Bu kayıt formları daha sonraları, kenarı kertikli kartlara, en sonunda da bildiğimiz delikli kartlara dönüştü.

Kenarı kertikli kartlar, dört kenarında çeşitli bilgi alanları ayrılmış ve her alan içinde de kenara yakın olarak belli sayıda yuvarlak delikler bulunan bir kart cinsidir.

Herhangi bir alana bilginin kaydı, uygun deliklerin, basit bir el zımbasıyla kenara kadar kesilmesiyle kaydediliyordu.

Bu kartlar deste halinde kullanılıyor ve böylece büyük hacimli (veri)lerin, sistemli bir biçimde kaydedilmiş olması sağlanıyordu.

Bu bilgiler içinden, belli bir veya daha fazla sayıda alana göre ayırma yapılmak istendiğinde, delikler boyunca bir veya fazla sayıda şişler geçiriliyordu. Şişler kaldırılınca üzerlerinde yalnızca, kenara kadar kesilmemiş olanlar kalıyor, kart kutusunda ise sadece istenilen kıstas(lar)a uyan kartlar kalıyordu.

Bu sistem bugün artık çok nadiren kullanılıyor ama bilgisayar olmayan hallerde son derece pratik.

KURAL KİRLİLİĞİ

Kurallar kadar, geniş bir alanı dolduran bir başka araç varmıdır bilmiyorum. Bir belediye zabıtası memurunun koyduğu "*meyva satanlar şu tarafta olsun*" kuralından, yasalarla düzenlenen konulara kadar hepsi aynı sözcükle adlandırılıyor. Acaba bir sözcüğe bu kadar geniş anlam alanı yüklenince insanlar nasıl anlaşılabılır? Bu, ayrıca tartışılması gereken bir konudur.

Ama, tartışmasız gerçek olan bir nokta, bu kurallar cümlesinin bir alt-yapı oluşturduğudur. Buna, "mevzuat alt-yapısı" demek istiyorum. Bu alt-yapının ilginç bir özelliği, herkes tarafından farklı algılanmasıdır. Tanrı geçinden versin bir yakını kaybetmeyen kişi için mezarlıktan arsa alımını düzenleyen kuralların varlığı nasıl bilinmez ise, bilgisayar monitörü ithal etmemiş bir TV üreticisi (mesela) için de uygulanacak gümrük hadlerini belirleyen kural o kadar bilinmezdir.

Bu herkesi (ya da kesimi) ayrı ayrı etkileme özelliği, pratik sonuçları itibarıyla o denli ciddi sonuçlar doğurmaktadır ki, aynen, bir ömür boyu eşinin yemeğine damla damla arsenik karıştıran kişinin öyküsünde olduğu gibi, ancak "*belirli bir süre sonunda*", "*izah edilemez şekilde*" ve "*masum bir görüntü altında*" bir toplumu yok edebilir.

Denilebilir ki, toplumları birbirinden ayıran esaslı özelliklerden birisi de o toplumun kural kültürü ya da kural koyma stilidir.

Toplum yaşamının sonsuz denilebilecek çeşitliliği düşünülürse, konulmuş ve konulacak kuralların ne denli geniş bir alanı kapsadığı ve kural koyma stilimizin, yaşamımızı görünmez biçimde ama kuvvetle nasıl etkilediği daha iyi görülecektir.

Sözü getirmek istediğim nokta, değişmek, kendini çağa uydurmak isteyen bir toplumun öncelikle bu gerçeğin farkına varması ve bu konunun felsefesini yapması gerekliliğidir. Aksi halde, ayağından uzunca bir misina ile

bağlanmış kişinin kendini hür zannetmesi gibi, belirli bir serbest hareketten sonra birdenbire durmaya mecbur kalması ve her yönde bu deneyi yaptıktan sonra (şimdiye kadar epey denedik) hareketten vazgeçmesi sonucu kaçınılmazdır.

Bugünün yarışan Dünya'sında, toplumların ve hatta şirketlerin rekabet güçlerini geliştirebilmeleri için ilk almaları gereken tedbir, mevzuat alt-yapılarını gözden geçirip yeniden düzenlemektir.

Konulmuş fakat bugün için muhafazasına gerek kalmamış ya da yanlış konulmuş kuralların kaldırılması ilk adımdır. Buna paralel olarak, kurallar arası uyum denilebilecek ve bir kuralın o grupla ilgili üst kural(lar) ile uyumunun sağlanması ise en az birinci adım kadar önemlidir. Bu operasyonun bütününe "Mevzuat Reformu" denilebilir.

Burada bir soru akla gelmektedir. Bu ya da başka adlar altında bu gereklilik hemen her dönemde dile getirilmesine rağmen bir türlü başarıya ulaşılamamakta, hatta "*kural kirlenmesi*" (regulation pollution) daha da artmaktadır.

Acaba neden ?

Gözlemler, bu başarısızlığın altında yatan şu sebeplerin varlığını işaret etmektedir :

- (1) Mevzuat reformu, bir defaya mahsus yapıp bitirilebilecek bir iş değildir. Eğer kural reformunu düzenleyen kurallar doğru konulmaz ya da hiç konulmayarak doğrudan doğruya bazı basitleştirmeler yapılmaya çalışılırsa, bir yandan yeni ve yine bozuk kurallar doğmaya devam edecektir. Dolayısıyla, kural koyma (mevzuat üretme de denilebilir) kuralları önemsenmeden girilen bir düzenleme çalışması başarılı olamamaktadır.
- (2) Bir mevzuat havuzunun bulunmayışı ikinci nedendir. Hangi düzeyde olursa olsun, konulmuş kuralların bütünü içinde bulunduran bir veri tabanı mevcut değildir. Dolayısıyla, kurallar arası tutarlılık sağlanması mümkün olamamaktadır.

tatilinde fazla mesaiye çağrılacak bir kişinin de bu kurala konu olacağı unutulmamalıdır. Denetleyecek kimse olmayacağı için, konulacak bu kuralın istismarı da mümkün olabilecektir.)

- 2) Koyacağınız kuralların, daha evvel konulmuş olanlar ile çelişmemesi için dikkatli olunuz. Bunun için, kuralları yazılı hale getiriniz ve bunları toplu halde bulundurunuz. Böylece, kural koymada önce bunları gözden geçirerek, olası bir çelişkiden sakınabilirsiniz. Usul koymak istediğiniz konuda ya da o konuya yakın konularda evvelce konulmuş kurallar varsa onları iptal ediniz veya gerekiyorsa yenileyiniz.
- 3) Usul koyarak düzenlemek istediğiniz konuyu iyice öğreniniz. Tam bilinmeyen konuda kural koymaya çalışmayınız.
- 4) Konunun bütünüyle kontrol altına alınabilmesi için hangi kritik noktaları kontrol altında tutmanız gerektiğini çok iyi tesbit ediniz. Bu, en çok yanlışlan noktadır. (Örnek; İşe geliş-gidiş saatleri konusunda kritik nokta, kapılardan giriş-çıkışlardır. Giriş-Çıkışların tabi olduğu esasları (kural) iyi tesbit ederseniz, nihai amacı da yerine getirmiş olursunuz.)
- 5) Kritik noktaların sayısını mümkün olduğunca azaltmaya çalışınız. (Örnekteki kapı sayısı)
- 6) Her kural, içerdiği istisnaların sayısı kadar kötüdür. "ancak", "lakin", "bununla beraber", "yine de" sözcükleriyle başlayan, içinde istisna parantezlerinin bulunduğu veya sonu "..... hariçtir" vb sözlerle biten kuralların yanlış olması ihtimali çok güçlüdür.
- 7) Kontrol altına almayı öngördüğünüz kritik noktaların, olması arzu edilen şekilde yürümesi için karışık olmayan, sade kurallar koyunuz.

- 8) Kuralların adil ve akılcı olmasına dikkat ediniz. Herhangi bir nedenle istisnai kurallar koymak zorunda kalıyorsanız bunların telafisi için de ek kurallar koymalısınız.
- 9) Konulacak kurala ne kadar uyulduğunu kim(ler) vasıtasıyla kontrol altında tutacağınızı tesbit ve mutlaka ilan ediniz. Bunlara, görevlerini açık-seçik yazarak tarifleyiniz. Unutmayınız ki bir görevin eksik yapılması kadar, fazla (fazla ve de yanlış yorumlanarak) yapımı da zararlı olabilir. Bir işin yapılmamasını istiyorsanız, spesifik olarak kimseye görev vermeden "elbirliği" ile yapılmasını isteyiniz !
- 10) Görev verdiğiniz kişilere, ancak görevlerin tam yapılması halinde meydana çıkacak halleri belirterek birer "Kendini kontrol aleti" veriniz. Böylece istenilenlerin yanlış yorumlanmasını önleyebilirsiniz.
- 11) Her kural, o kurala konu olacak kişilerce iyice öğrenilmelidir. Dolayısıyla kural koyan, bunun eğitimini de düşünmüş ve planlamış olmalıdır. Usullerin yanlış uygulanması halinde işletilecek ceza tedbirleri ancak en son başvurulması ve nadiren kullanılması gereken çarelerdir. Hiçbir kural, ceza tehdidi (veya korkusu) ile işletilemez. Bu nedenle "önce öğretiniz !".
- 12) Usulün uygulanmayışı ya da uygulanamayışı halleri, zaman, sebep ve diğer açıklayıcı bilgiler belirtilerek muntazaman kaydedilmelidir. Bunları analiz etmek suretiyle, zaman içinde daha iyi işleyen kurallara kavuşursunuz.

Günlük yaşamımızdan daha genel konulara varıncaya kadar, niçin kurallara uyulmadığına bu açıdan bakılırsa sanırım bu basit yaklaşımın ne kadar önemli sonuçları kontrol ettiği görülecektir. (Mar.'90)

- denetleneneceğinin belirlenmemiş olması,
- Sorumlulukların, basit de olsa mutlaka bir taltif/tecziye sistemiyle birleştirilmemiş olması

gibi, daha kaynak sorunların yattığının bilinmesi ve bunların da altında en üst yetkililerin bu konulardaki bilinç ve eğitim (öğrenim değil) yetmezliğinin bulunduğu bilinmesi ve dolayısıyla yapılması gerekenin bir "sistem kurma" işi olduğunun ve bunun da sınırlanarak bilgiç tavır sergilemek değil, bir makine parçası tasarımlarmışçasına bir iş olduğunun anlaşılması gerekmektedir. Bu nedenle denetim'e, yerine getirilmeyen işlevleri ötebilecek bir araç olarak bakılmamalı, sistemlerin gerekleri yerine getirildikten sonra, konulan kuralların ne etkinlikte yürüdüğüne tesbitine yarayan bir "feed-back tool" olarak görülmelidir. Dolayısıyla, denetim gibi hayati bir aracı, kişisel tatminsizliklerin giderileceği bir işkence aracı haline getirmek en hafif deyimle bu mekanizmadan bihaber olmak demektir ve de ayıplanması gereken ilkel bir davranıştır.

Denetim sürecindeki tesbit ve yargı parçalarına gelince: Çok sayıda tesbit işinin, sınırlı sayıda kamu görevlisince yapımının mümkün olmadığını, bunda ısrar edilirse kuruluşların kadrolarının şişceceğinin, bunun ise yeni sorunlar doğuracağını bilmesi gerekmektedir.

Bu ise bizi, denetim sürecindeki tesbit işinin özel kuruluşlardan hizmet satın almak ve en az iki kademeli bir tesbit mekanizması kurmakla mümkün olabileceğine götürmektedir.

Bu alanda hizmet satın alınabilecek kuruluşların sayısının sınırlı olması bir dezavantaj değildir. Aksine, yıllardır kamunun yanlış olarak üstlenmiş olduğu "doğrudan istihdam sağlamak" fonksiyonunun sağlıklı bir alternatifi doğmaktadır. Yeni kuruluşların teşkili için sağlanabilecek basit teşvikler küçük ölçekli birçok firmanın doğmasına yarayacaktır. Bunların, verilecek tesbit görevlerini kuralına uygun yerine getirmelerini "denetleyebilecek" bir sistem kurmak şartıyla ! (Mar.'90)

KURAL NASIL KONULMALIDIR ?

İşlerimiz ile ilgili her konuda, basit veya karmaşık olmasına bakılmaksızın hergün ve hatta bazen günde defalarca "kural"lar koymaktayız.

Burada kural ile kastedilen, bir işin nasıl, ne zaman, kim(ler) tarafından, ne kadar süre içinde yapılacağı, bazı istisnai durumlarla karşılaşıldığı zaman ne yapılacağı, konulan bu kurala uyulmaz ise nasıl bir tutum içinde olunacağı gibi hususları içeren sözlü veya yazılı talimatlar kastedilmektedir.

Ancak, hepimizce gayet yakından bilindiği gibi, konulan kurallar genellikle dejenere olmakta, bu ise daha sonra konulabilecek olan kurallara da uyulmayabileceği gibi bir kanaatin doğmasına neden olmaktadır.

Aşağıda, bir kuralın dejenere olmadan işleyebilmesi için uyulması gereken hususlar sıralanmıştır. Bunlara uygun kural vazetmek ilk bakışta güç görünebilir. Ancak bunlara uyulamayacak ise kural koymaktan vazgeçilmesi daha doğru olur. Usul koymada izlenmesi gereken sıra şöyledir :

- 1) Ne için kural koymak istediğinizi iyice tesbit ediniz. Hatta bunu 1-2 cümle ile yazınız. Şu nokta hiç unutulmamalıdır: Her kural, sınır noktalarında hatalara sebep olabilir ! (Örnek; İşe geliş gidişlerde uyulması gereken saatler hakkında bir kural konulur iken, hafta

hizmetlerinin bir alanını kontrol etmekte ya da daha doğru bir deyimle kontrol etmeye çalışmaktadır. Denetimin ne denli hayati bir işlev olduğu konusunda fazla birşey söylemeye gerek yoktur. Bununla beraber genel bir ifadeyle bu önem vurgulanmak istenirse; "denetim, herhangi bir amacı olan bir sistemin, amacına ulaşip ulaşamamasını belirleyen birinci faktördür" denilebilir.

Kurallar, bu kuralların uygulanışını denetleyen mekanizmalar etkin çalışıyor ise mevcuttur. Aksi halde, kağıt üzerinde var olan bir kuralın hayata geçmiş olduğunu kimse garanti edemez. Her kritik fonksiyonlu parça gibi denetim unsuru da bozulduğu zaman çevresine, kendi hacminden daha büyük bir zarar vermektedir.

Denetim, bir anlamda kamu yönetiminin koyduğu kuralların bir güvencesidir. Denetlenmeyen bir kuralın, kamu yönetiminin öngördüğü gibi mi, yoksa çeşitli etkenlerle bozularak öngörülenin aksine mi uygulandığını ve ne gibi bozulmalara yol açtığını kimse bilemez. Bu nedenle, kamu yönetimi denetim kavramına özel bir önem vermek zorundadır.

Acaba, bu denli hayati işlevleri olan denetimler, yerel ve/ya merkezi yönetimlerce ne kadar etkinlikle yapılabilir? Denetim kavramına ilişkin problemler nelerdir? Bunların çözümü için bir genel model önerilebilir mi?

Gözlemler, şu bulguların varlığını göstermektedir :

- * Denetim kavramının önemi tam anlaşılmış değildir. Denetim'e, bir çeşit "son çare" olarak bakılmaktadır. Denetim, kamu hiyerarşisinde önem verilen basamaklardan birisi değildir.
- * Denetim sürecinin, "tesbit" ve "yargı" gibi iki

parçasının bilincine varılmamış, her iki parçanın da kamu görevlileri eliyle yapılmasına çalışılmış, ancak yeterli başarı sağlanamamıştır.

- * Denetim işlevi ile görevli elemanlar, kısmen hiyerarşideki yerleri, kısmen de kamu görevlerindeki "çok personel, düşük ücret" olgusu dolayısıyla, denetledikleri mal ve/ya hizmetlerin değerlerine oranla düşük ücret almaktadırlar. Bu durum görevlerin yapımını güçleştirmekte ve bir yandan da denetim elemanlarının şaibe altında kalabilmelerine yol açmaktadır.

Bu bulguların yol açtığı sorunlar sayılamayacak kadar çoktur ve hemen hemen tüm sistemlerin işleyişlerini önemli ölçüde bozmaktadırlar.

Bu durumda yapılması gereken şudur :

- (1) Sorunları tam (kaynaklarına inerek) anlamaya çalışmak,
- (2) Denetim sürecini oluşturan "tesbit" ve "yargı" parçalarından tesbit' in bir teknik iş olduğunu, bunun ise kamu görevlileri eliyle yapımının zorunlu olmadığını (ve de mümkün olmadığını) kabul etmek.

Sorunları tam anlamak için doğru sorular sormak, onlara verilebilecek cevaplara yol açan nedenleri tekrar tekrar sorgulamak ve böylece kaynak sorunlara inmek gerekir.

Mesela denetlenen yer bir hastane ise oradaki olası bir pisliğin altında :

- Piramidinin en tepesindeki sorumluların hijyen konusunda bir eğitim almamış olmaları,
- Oradaki hijyen şartlarının korunması için yapımı gerekli görevlerin açık ve anlaşılır biçimde görev tanımları haline getirilmemiş olması,
- Bu görevleri icra edecek olanların bu tanımlara göre hizmetiçi eğitim almamış olmaları,
- Verilen sorumlulukların nasıl ve kimler tarafından

İşte bu nedenlerle, gönüllü kuruluşların öncelikle yapmaları ve de yapabilecekleri şey, sorunların teşhisine yardımcı olmalarıdır.

Bu, doğru sorular sormakla, ama bıkmadan, peşpeşe sormakla mümkündür. Ta ki, iki çeşit uç'tan birisine varılabilsin: Ya çözümü mümkün olmayan, öylece kabullenmemiz gereken uç'lara; ya da mevcut imkanlarla çözümlenebilecek uç'lara!

- Bedensel engellilerin sorunları nelerdir ?
- Bu sorunların hepsi aynı grupta mıdır? İstihdam grubunda olanların sebepleri nelerdir?
- Beceri eksikliği ise o nasıl kazandırılır ? Hangi kuruluşlar kazandırabilir ?
- Kimler kazandırılmasına engeldir ? Niçin engeldir ?
- Bunlar nasıl etkilenebilirler ?
- Kamuoyu ve basının desteği niçin azdır ?
- Niçin hızlı çoğalıyoruz ?
- Almanya'nın nüfus artış teşvikleri Türkiye'nin nüfusunu artırıyor mu ?
- Sosyal güvenlik eksikliğinin nüfus artışı ile ilgisi var mı?

Bu ve benzeri soruları sormak için gönüllü kuruluşların ihtiyacı olan, geziler, kermesler, şatafatlı genel merkezler, gazetelerde fotoğraflar vs değildir. İhtiyaçları yalnızca kağıt, kalem ve soru sormasını (ama bıkmadan ve elemanter şekilde) bilmektir.

Bu şekilde sorulan sorulardan oluşan "çözülebilir uçlar" demeti, o konudaki politikanın esaslarını oluşturacak ve belki de idareye en değerli katkıda bulunulmuş olunacaktır.

Toplumumuzun, sorunlarını teşhis ve onlarla başa çıkabilecek araçları geliştirmedeki zaafiyeti, üzerinde ne kadar durulsa yeri olan bir sorundur. (Mar.'90)

SİSTEMLERİN KİLİT TAŞI : DENETİM

Oldum olası bana çok komik gelen iki olay vardır. Birisi, milli bayramlardaki geçit törenlerinde, sınıfının başında, uzun topuklu pabuçlu bayan öğretmenlerin asker adımlarıyla yürümeye çalışmasıdır. İkincisi ise bir kamu görevlisinin, bulunduğu yerden daha üst kademedeki bir yere atanınca, arkasına tüm alt-yetkilileri toplayıp kendisine bağlı yerleri denetlerken takındığı tavidir. Hele bu denetim baskın (!) şeklinde yapılıyor ise bulunan aksaklıkların keyfine diyecek olmasa gerektir.

Basında sıkça yeralan bu gibi sahneler genellikle; "filanca hızlı başladı", "yaptığı denetimde mutfağı pis bulan filan, aşçılara çok sinirlendi" gibi başlıklarla yer alır. Böyle denetimlerde kabak genellikle en gariban görünüşlü ve en az sorumlu kişilerin başında patlar. Üst yetkili, denetlediği kurumun alt-yetkililerine söylemek istediklerini (ve söyleyemediklerinin) tümünün hıncını o gariban görünüşlü kişilerden alır. Bir süre sonra, çare oralara gitmemekle ve manzaraları görmemekle bulunur ve o dönem için mesele de bitmiş olur. Bir sonraki dönemde bu sahneler aynen tekrarlanır. Yeni gelen üst-yetkili de önce çok "sinirlenir" ve sonra "alışır".

Bu sahnelere kamuoyu o kadar alışmıştır ki genellikle denetimler sonunda bu "çok sinirlenen" kişilere hak verilir ve gerçek sorumluların aslında bu kişiler olduğu göz ardı edilir.

"Denetim" kadar hayatımıza yaygın olarak girmiş bir başka işlev var mıdır bilmiyorum. Özellikle kamu yönetiminde, çeşitli denetim mekanizmaları kamu

30, TEKERLEKLİ SANDALYE

Geçen gün bir gazetede bir haber okuduk : Bir gönüllü kuruluşa mensup hanımlar, bedensel özürllülere 30 adet tekerlekli sandalye armağan etmişler ve bu gibi desteklerin süreceğini söylemişler.

Bu basit görünüşlü haberden benim çıkarabildiğim sonuçlar şunlardır:

- (1) Ülkemizdeki gönüllü kuruluşların büyük çoğunluğunun kullandığı aletler (enstrüman) şaşılacak düzeyde birbirine benzemektedir. Bu aletler, etkisizlik açısından tıpatıp aynıdır ve hedef kitleler üzerinde "bizim için yapılabilecek olan demek ki bu imiş" yargısını perçinlemektedir.
- (2) Ülkemiz nüfusunun %10'unu (yaklaşık 5.5 milyon) oluşturan bedensel engellilerden 30 veya 300 ya da 3000 tanesine tekerlekli sandalye vermenin içerdiği bir mesaj da, o kitlenin sorunlarının neler olduğunun bu kuruluşlarca incelenmemiş olduğudur.
- (3) Bu habere, bu haliyle yer verip gerekli kritiği yapmayan gazetenin de özelde bedensel özürllüler, genelde gönüllü kuruluşlar hakkında fazlaca bir fikri yoktur.
- (4) Gelişmiş ülkelerde, gönüllü kuruluşların sorunlara yaklaşımları ve kullandıkları aletler bizimkilere hiç benzememektedir.

Bir düşünürün, "bir kül tablasına bakarak tüm evreni

anlayabilirsiniz" deyişinden hareketle, 30 tekerlekli sandalye örneğinden yola çıkarak gelişmemişliğimizin sebeplerini pekala anlayabilirsiniz.

Hergün gazetelerdeki benzer haberleri yanyana getirdiğinizde, çeşitli gönüllü kuruluşların ençok benimsedikleri aracın, hedef kitlelerinin çok çok küçük bir yüzdesine, ihtiyaçlarının yine çok çok küçük bir bölümünü (yalnızca 1 defaya mahsus olmak üzere) karşılamaya yönelik yardımlar yapmak olduğunu görüyoruz.

Hızlı nüfus artışının önüne geçebilmek için yakın ilçelerden birisine bir gezinti yapıp (hem hava almak ve atmak, hem de vicdan rahatlatmak için), birkaç köylü hanıma nasihatta bulunmak ya da çevre kirlenmesine mani olabilmek için naylon poşet toplama gezintisi düzenlemek, acaba bu sorunlarla başa çıkmak için midir yoksa;" *bu sorunlar öyle büyüktür ve öylesine bilinmez-başaçıklamaz sebeplerle olmaktadır ki bizim (ve de sizlerin) yapabileceği ancak bu kadardır*" mı demektir ?

Acaba giderek gelişen tevekkül eğilimlerinde bu çaresiz bırakmaların (bilerek ya da bilmeyerek) payı yok mudur?

Bedensel engellilerle ilgili bir gönüllü kuruluşun yaptığı çalışma sonunda bu 5.5 milyonluk vatandaş (ve asgari bir o kadar yakını) kitlesinin sorunlarının çok olmakla birlikte, küçük parçalara bölündüğünde anlaşılır ve çözülebilir olduğu, bütün bu sorunları örten bir şemsiye sorunun ise hepsinin kaynağı olduğu görülmüştür.

Bu kaynak sorun, sorunları çözmek durumunda olanların, sorunları teşhis etmek için kullandıkları metotların son derece ilkel olması" dır.

Sorunların teşhisleri sokaktaki insanımız tarafından konulmakta, bilimin fazlaca bir katkısı bulunmamakta, idare de bunları alıp çözüm diye peşinden koşmakta ve sonunda gönüllü kuruluşların armağan edeceği 30 tekerlekli sandalyelerle noktalanmaktadır.

olgudur.

Bir işyerinde uzun süre çalışan bir kişi o iş yerindeki aksaklıkları kanıksar ve onları "normal koşullar" olarak görmeye başlar. Buna endüstride "endüstri körlüğü" adı verilmektedir. Aynı körlük tüm meslekler için söz konusudur. Herkes (ne denli uzman olursa olsun) durumları, algılamaya alışmış olduğu stil içinde görüp yorumlamak eğilimindedir. İşte bu nedenle, bir sorun çözme bilimi olan *Yöneylem Araştırması* gruplarının oluşturulması sırasında, incelenen konu ile hiç ilgisi olmayan - dolayısıyla da o konuda hiç bir ön yargısı bulunmayan - en az bir kişi ekibe dahil edilir.

Konu uzmanları yoluyla sorun teşhisinin ikinci ve çok önemli bir dezavantajı daha vardır. O da şudur; Sorunlar genellikle iyi kurulmamış sistemlerden doğar. Bir sistem ise yalnızca o işin tekniğinden ibaret değildir. Hatta işin tekniği, sistem içinde oldukça ufak bir parçadır.

Örneğin bir hastanenin idaresinin muhakak ki hekimlik ile ilgisi vardır. Ama onun yanı sıra, personel yönetimi, finansman yönetimi, lojistik, bilgi akımı yönetimi ve bunun gibi onlarca alt sistem de vardır. Bu konularda herhangi bir eğitim almamış iyi bir hekim, başhekim yapılabilir (genellikle de yapılır). Böylece hem iyi bir hekim kaybedilmiş hem de kötü bir yönetici kazanılmış olur. Bu gerçeğin aksine -genellikle- bir uzmanın bu bilgi ve becerilere kendiliğinden sahip olduğu varsayılır.

OECD'nin yerel yönetimlere seçimle gelen yöneticilerin eğitimi için hazırlamış olduğu bir doküman serisinin girişindeki bir cümle burada açıklanmak istenen duruma pek uymaktadır; *"Seçilen yöneticiler, seçimin ertesi günü, sahip olmaları gereken tüm bilgi ve becerilere Tanrısal bir güç tarafından sahip kılınırlar"*. Ülkemizde bu durum yalnız yerel yönetimlerle sınırlı değil, bir ulusal kültür motifi kadar yaygındır. Halbuki sorun teşhisi ve çözüm geliştirilmesi, o soruna yol açan muhtelif sistemlerin

analizini ve sonra da her yetersiz sistemin yeniden tasarlanmasını gerektirir.

Ülkemizde çeşitli meslek gurupları, o meslekle ilgili sorunları çözme konusunda son derece muhafazakardır. Bu muhafazakarlık sorun çözümünde olduğu kadar, kurumların yönetiminde de geçerlidir. TEK yöneticisinin elektrik mühendisi, kömür işletmesi genel müdürünün maden mühendisi olması tartışılmaz bir kural gibidir.

Konu üzerinde değişik düzeylerde (düşük, orta, yüksek) uzmanlığa sahip olanların sorun teşhis ve çözümü sürecinde sahip oldukları dezavantajlara ek olarak bu yeni durumda (kurum yönetimi) bir de "bildiği işe ağırlık verip, diğer konuları hafife almak" gibi genel bir zafiyeti de mevcut olabilmektedir.

Bu kritikten de görülebileceği gibi gerek sorun teşhis ve çözüm geliştirme sürecinde gerekse kurumların yönetiminde ideal formasyon, hem konuyu hem de sorun teşhis tekniklerinin bilinmesidir. Ama bunların yan yana gelmesinin mümkün olmadığı hallerde vazgeçilebilecek birisi, sorun teşhis becerisi değil, konu bilgisidir. Konu bilgisi, o konuyu herhangi bir düzeyde bilen değil, o işi "tam" bilen bir gerçek uzmanla halinde söz konusu edilebilir. Sorun teşhis bilgisi ise işin bütününe orkestrasyonu demektir. Bu da "dışarıdan uzman" yoluyla sağlanamaz değildir. Ancak konu uzmanlarının sorun çözmeye kalkması halinde -ki genel durum budur-, sorun çözme uzmanlığı da kendilerince üstlenilmekte ve çözülemeyen sorunlarımız böylece doğmaktadır. (Ekm.'90)

yapılmayan bir şeyin "vecibe yükü"nden kurtulmak için bu ad söyleme yöntemi kullanılmaktadır.

Nesnelerin adını söyleyerek vecibe yükünden kurtulmada ileri gitmiş bir ülkeyi ziyaretimde, her sokak başında *union* sözcüğünü görüp de "*bu neyin unionu'dur?*" diye sorunca, yanımdaki yetkili: "*siz de sendika yok mu, hükümetin emirlerini işçilere ileten organa union denir*" şeklinde durumu açıklığa kavuşturmuştu.

Tabii ki hemen anlaşılacağı gibi, bu kandırmacanın işlemesi için, etrafta o sözün ne anlama geldiğini ve olması için ne nitelikte girdilere ihtiyaç olduğunu bilen kimsenin bulunmaması ya da bilenlerin sesini duyuramayacak durumda olması gerekir.

Burada konu, kriz yönetimi tekniğinin bir sorun çözme teknikleri grubu olduğu, bu grubun içinde çağdışı tekniklerin değil çağdaş yöntemlerin yer aldığı, bu konuda eğitilmiş bir kadroya sahip olmaksızın kriz yönetiminden bahsetmenin ancak gariban görünüşlü insanlarda "*acaba harp mi olacak*" korkusu yaratmaktan öteye bir anlam taşımadığını belirtmek değildir.

Konu; ulusal strateji enstitüsünün, ağzı süslü laf yapan insanların biraraya gelip, 500 milyonluk Türkiye'nin yeni sınırları üzerinde ahkam kesip, başımıza dert açması anlamına gelmediğine işaret etmek de değildir.

Üzerinde durmak istediğim, sözcük ve deyimlerin salt söylenmesinin hiçbirşey ifade etmediği, aksine bu kavramların yozlaşmasına yol açarak, ileride bu konularda ciddi çalışmalar yapacakların yoluna dikili güçlükler oluşturmaktadır. (Ağu.'90)

KONU KÖRLÜĞÜ

Bu sütunlarda sıklıkla, toplumumuzun sorun çözme becerisi ile ilgili gözlem ve eleştirilerimi dile getiriyor ve genel kabul görmüş bazı hususları vurgulamaya çalışıyorum. Bu hafta yine bu konuya, ama farklı bir açıdan yaklaşmak istiyorum. Dikkatlerinize getirmek istediğim nokta, "sorun çözmekle görevlendirilecek kişilerin formasyonu" konusudur.

Bu konuda genel kanı, sorun alanı ile doğrudan ilgili meslek sahiplerinin o sorunu çözmede söz sahibi olması gerektiğidir.

Gerçekte ise durum tam böyle değildir. Hatta eğer diğer şartlar yerine gelmiyorsa tam tersinedir.

Mesela, sorun çözme metotları hakkında yeterli bilgi ve pratiği olmayan bir kişi, aynı zamanda o sorun alanının tekniği açısından da "orta" düzeyde ise, gerek soruna koyacağı teşhis, gerekse geliştirebileceği çözümler açısından sınırlı bir güvenilirlik ortaya çıkabilecektir.

Bu durumda, yani sorun çözme metotları hakkında yetersiz bilgi ve deneyime sahip olunması halinde, konuyu hiç bilmeyen (ve bilmediği için de bir konu uzmanının fikrine başvurmaktan hiç çekinmeyen) bir kişi, daha avantajlı hale gelmektedir. Çünkü konuyu orta derecede bilen bir kişi muhtemelen kendi yetersizliğini kabul etmeyecek ve kendi bilgisiyle çözüm geliştirmeye çalışacak ve bunun da en doğrusu olduğunda ısrar edebilecektir.

Sorun teşhis teknikleri konusunda bilgili olsun ya da olmasın, konu uzmanlarının doğal olarak sahip oldukları bir dezavantaj da "konu körlüğü" adı verilebilecek bir

tüketicisi uyanık olmak zorundadır.

Western filmlerindeki, kasaba kasaba gezip iksir satan sivri sakallı sahte doktorun şişesindeki tuzruhu gibi raporlar ve kitaplar hergün ortaya çıkmaktadır.

Üstüne üstlük bunlar, şöhret yapmış kuruluşların raporları olarak yayımlanınca tüketiciler iki defa dikkatli olmak zorundadırlar.

Bunlardan nasıl korunulabileceği hakkında bir anahtarı uzun süredir düşünüp dururum. Nihayet bir benzerlik sayesinde küçük bir ipucu buldum.

İlkokullarda çocuklara trafikle ilgili öğütler verilirken herhalde yeşil, sarı ve kırmızı ışıkların, sırasıyla **geç**, **hazırol** ve **dur** demek olduğu öğretiliyordur.

Çocukların can güvenliğini gerçekten düşünen öğretmenler ise bu renklerin yayalar için doğru anlamlarını onlara öğretmek zorundadırlar:

- kırmızı = **dur**
- sarı = **geçme**
- yeşil = araçlar gerçekten durmuş ve hareket etme niyetleri yoksa ve yeşil ışığın sönmeye çok varsa ve nihayet karşıya geçme zorunluluğu var ise **geç**!

Aksi halde yeşil ışığa aldanıp da serbestçe karşıya geçmeye kalkışan birisini bekleyen son "ezilmek" tir.

Benzer bir kural yayınlar için de geçerli olmalıdır. Şöyle ki:

- Zayıf görünümlü yayınlar: Dikkat et. Görüntüdeki bu zaafiyet, yayımlayan kişi veya kuruluşun zihinsel dağınıklığının bir dışavurumu olabilir.
- Güzel görünümlü yayınlar: Çok çok dikkat et. İçerik yetmezliğinin gizlenmesi için bu yola başvurulmuş olabilir.

Aslında aynı yöntemi başka alanlarda da kullanabilirsiniz. Kendi dürüstlüğünden sürekli söz edenlerin bir şeyleri örtmek istemeleri ya da çok zeki olduğunu iddia edenlerin aslında akıldan nasibini almamış olmaları (*Apollo sendromu*) çok kuvvetle olasıdır. İnsanları aldatmak hoş değildir. Bunu yayın yoluyla yapmak daha da kötüdür. Ama ne yapalım ki daha uzun yıllar, uyanık olmaktan başka çare görünmüyor. (Eyl.'90)

BİR ŞEYİN ADI, KENDİ DEĞİLDİR !

Adamın birisi arkadaşına dert yazar: "Arkadaşımın gittiği doktora ben de gittim, ama tedaviden hiç yararlanamadım". Diğeri sorar: "arkadaşının yararlandığını ne biliyorsun?", beriki cevaplar: "kendi söyledi". Diğerinde tavsiye hazır: "Canım ne olacak sen de söyleyiver !"..

Bu şakayı hergün birkaç defa hatırlatacak "söyleyiverme"ler bilmem dikkatinizi çeker mi ?

"Kriz Yönetimi" ve "Ulusal Strateji Enstitüsü" adları, bunlardan son duyduklarım. Her ikisinde de müthiş çarpıcı koku var. "Kriz", tek başına bile insanı heyecanlandırmaya kafi. Bir de yanına "yönetim" gelince, FORMULA-1 otomobili gibi "tehlikeli ama yönetilebilir" birşey oluyor.

Hele diğer üçlü. Hem *ulusal*, hem *strateji*, hem de *enstitü* ! Herbiri diğerinden daha fiyakalı birer sözcük. Hele stratejik deyince insanın aklına A-4 uçakları ve çatık kaşlı, bol paçalı pilotları geliyor.Enstitü, bu canavara elbise giydirip, ulusal da gereken milliliği kazandırınca duyanın gözleri dolu dolu olup, "*hele şükür bizim de oldu*" diyesi geliyor.

Söyleyenlerin niyetini bilemem, ama bu yolla hiçbir şey yapmadan, yapıyormuşçasına insanlar tatmin edilebilir.

Zaten bilgi çağımızın sonunda, hepimize birer "*organic interface*" aracılığı ile bağlanacak olan birer MMP (Mutluluk Mikro Prosesörü) ile, birşeyler yapmadan "yapmış gibi" gösterilmeyecek mi ?

Böyle bir sistem, düşünen, planlayan ve icra edenlere değil yalnız "adını söyleyen"lere, bir de bu adları insanlara ileten MRT'lere (meret değil me-re-te okunur ve Mutluluk Resimleri Taşıyıcısı demektir) ihtiyaç gösterir.

Ama o çağ gelmeden de, yapılması gerekip de

Bu konuyu açmamın nedeni, kuruluşların giderlerinde tasarruf sağlama yolunda kendilerine danışmanlık yapmak arzusu değildir. Geçen haftalarda bu köşede işlediğimiz "**Sosyal Sorumluluk**" kavramı, bu konuyla çok yakından ilgilidir.

"Büyük", "Güçlü", "Başedilmez" vs olduğu inancında olan kuruluşlarımıza önerim, beyhude sarfettikleri bu bütçelerini, toplumumuzun çeşitli ihtiyaçlarına kısmen de olsa katkıda bulunmak, yani "sosyal çölleşme"yi önlemek üzere bir sosyal sorumluluk payı olarak harcamalarıdır. (Ayl.'90)

DİKKAT: KAPAK YANILTICI OLABİLİR !

Genel bir kanı, bir kitap ya da raporun kabı ve genel görünüşü ile içeriği arasında aynı yönde bir bağlantı bulunduğuudur.

Güzel kapaklı, sayfa düzeni özenli dokümanların, ecış bücüş kapaklı, üçüncü hamur kağıda basılmış olanlara göre daha iyi içerikli olması beklenir.

Her nekadard Leonardo Da Vinci ilk uçak tasarımlarını bir kitabın boş sayfalarına çizmişse de herkes Da Vinci değildir.

Her yazılı belgeye, bir fikri birilerine satmak için üretilmiş bir ürün, bu belgenin kapağı, sayfa düzeni vb unsurlarına da o ürünün ambalajı olarak bakmak mümkündür. Ambalajın içindeki ürün de belgedeki düşüncelerdir.

Tuvalet sabunu ambalajı içinden bulaşık sabunu çıkması halinde doğabilecek gürültüleri önlemek için sabun üreticilerinin ve devletin aldığı bir çok önlem vardır.

Ama güzel kapaklı, gramajı ağır kağıtlı, bilgisayarla dizilip renkli grafiklerle zenginleştirilmiş bir rapor ya da kitabın okuyucularını korumak içinse hiç bir önlem yoktur. Yazan ile okuyan karşı karşıya bırakılmıştır. Okuyan, yazılanların doğruluğunu kendisi kontrol etmek zorundadır.

Batı'da, tüketiciyi koruma örgütlerinin periyodik yayınlarında, piyasadaki her mal ve hizmetin iyi ve kötü yanları acımasızca ortaya konulur. Bunu bilen üreticiler de dürüst olmaktan başka kurnazlık yapamazlar.

Benzer şekilde her yayımlanan belgeyi eleştiren yayınlara bakarak, bunların içerikleri hakkında fikir edinebilirsiniz.

Ülkemiz, serbest piyasa ekonomisinin henüz icadedildiği günleri yaşadığı için, her mal ve hizmetin

PAHALI DIŞ, UCUZ İÇ !

Kutlamayı gerektiren olaylar karşısında insanların bu işi bizzat yapmak zorunda oldukları zamanları az çok hatırlarım. Örneğin bayramlarda 3-4 gün boyunca bir telaş havası yaşanır, bayramın sonunda herkes çeşitli ziyaretler nedeniyle yorgunluktan bitap düşerdi.

Daha sonraları, gerek zamanın daha değerlendirilmesi gerekse teknolojinin yaygınlaşmasıyla bu işler telefonla yapılmaya başlandı. Önüne uzun bir listeyi alan kişi sıradan, tanıdıklarını arar, sudan bir mazeret dolayısıyla bizzat ziyaret edememenin üzüntüsünü duyduğunu belirtirdi.

Daha sonraları yazılı kutlama dönemi geldi. Masa başına oturan insanlar, her kişiye mümkün olduğunca özgün birşeyler yazmaya dikkat ederek kutlama görevini yerine getirmeye başladı.

Sekreter istihdam edenlerin sayısı arttıkça, yazılı kutlama işlemleri biraz otomatige bağlanmış oldu. Sekreterlerin gereken zamanlarda bu adreslere birer tebrik kartı ve kartvizit ekleyip, kutlayacak olanın da imza (bazen birkaç söz) koymaya dönüşmesi kutlama otomasyonunun ilk dönemi sayılabilir. Buna, *sekreterlerin sekreterleri kutlaması* dönemi denilebilir.

Kişisel bilgisayarların yaygınlaşması, veri tabanı yönetimi yazılımlarının gelişmesi ise otomasyonun (!) tamamlandığı bir kilometre taşıdır. Şimdi artık kutlama işlemleri tamamen bilgisayarlar arasında geçen bir *"elektronik kutlaşma süreci"* haline dönüşmüştür. Buna ne dönemi deneceğini bilemiyorum.

Bunun soğukluğunu, yapaylığını, içtenlikten uzaklığını tarif etmek güçtür. Şahsen, böyle bilgisayardan çıkma "elektronik kutlama kartları"nı doğrudan çöpe atıyorum. Bana yarım dakikasını bile ayırmayan kişilere,

bilgisayarımın dahi ayıracak zamanı olmamalı diye düşünüyorum.

Bu, işin bir yanı. Diğer yanı, bu olağanüstü komik ve samimiyetten uzak gösterinin mali tarafıdır. Yaklaşık bir hesaplama her yıl bu gösteri için 10 milyar TL civarında para harcanmakta ve tamamen boş yere harcanmaktadır.

İş öyle bir otomatige bağlanmıştır ki, her kuruluşun, basım işlerini yaptırdığı anlaşmalı basımevleri, karını artırabilmek için giderek daha pahalı tebrik kartları basmaktadır. Dışı lüks cins karton, içi yine lüks ince kağıttan oluşan broşür gibi tebriklerin içinde bozuk bir Türkçe ile bir iki baskılı cümle yer almaktadır.

Teknolojinin imkanlarının iyiden iyiye kötüye kullanılmasının son örneği, el yazısı taklidi baskılardır. Geçen bayram, bu şekilde yazılı "gibi" bir tebrik alınca itiraf edeyim ki önce çok duygulandım. Oturup, ben de uzun uzun birşeyler yazdım. Ancak son anda, bana yazılanın "Değerli Dostum" diye başlayan hitap kısmına hemen hemen aynı renk kalemle adımın yazılmış olduğunu görünce uyandım ve beni (ve yüzlerce başkasını) kandırmak için bu kadar çaba sarfeden bu dostuma (!) ömrüm boyunca birşey yazmamaya karar verdim.

Bu olgunun yalnızca kutlama mesajlarına özgü olduğu sanılmamalıdır. Başta kamu kuruluşları olmak üzere (çünkü başkasının parasını sarfederler) birçok kuruluşun bastırıldığı tanıtma broşürleri de aşağı yukarı aynı felsefeyle hazırlanmıştır. Bu işlerden anlayan bir dostumun söylediğine göre 6 sayfalık, böyle bir "dışı pahalı içi ucuz" broşürün maliyeti 5000 TL civarında imiş. Mesaj olarak hemen hemen hiçbirşey taşımayan bu broşürlerin bir genel mesajı vardır: Biz büyüğüz !

Bu tür broşürler bastırılanlar alınmasınlar ama, bu kadar az akıl izi taşıyan bir broşür yaptırmaktan ne umduklarını acaba hiç düşünürler mi ? Beraber çalıştıkları reklam ajanslarının, kendileri adına "düşündüklerini" sanıyorlarsa, o konuda yanıldıklarını hatırlatmak isterim.

İşte bu çözüm geliştirilmesi mümkün olan (uç)lar bir araya getirilerek, söz konusu soruna ait çözüm paketi oluşturulmaktadır. Tabii hemen anlaşılabilirliği üzere ASM, çözümü *garanti eden* bir metot değildir. Çünkü, paket dışında kalan nedenler öyle önemlileri olabilir ki paket içindekilerle sorun çözülemez.

Bu metodu en iyi kimler uygular? diye bir soru sorsam, muhtemelen aklınıza bilgi küpü gibi, gözlüklü, dalgın bakışlı insanlar gelecektir. Şaşırmayınız ama öyle değildir. Bu metodu en iyi uygulayanlar çocuklardır.

"Bütün bildiklerimi ana okulunda öğrendim" adlı kitabı henüz okumadım. Ama adını görünce tüm gerçekleri anlattığına bir anda inandım. Küçük ve konuşmayı henüz öğrenmiş o müthiş kaşifleri bir hatırlayınız. İnanılmaz bir merak ve sabırla nasıl soru sorarlar? Ama işin kötü yanı onlara cevap bulmaya çalışan büyüklerdir. Bu yaşlarda bir çocuğun sorgulama seanslarının başında sorular nisbeten kolaydır, ama giderek zorlaşmaya başlar.

Zorlaşmanın nedeni, kişinin biliyorum sandığı şeylerin aslında tam bilmediği kavramlara dayalı olduğunu, onların ise hiç bilmediklerinden türemiş olduğunu dehşetle görmesidir. Bu sürecin sonunda iki şeyden biri olur: Ya fiziki üstünlük tehdidiyle çocuk susturulur. Ya da ses hafif kalınlaştırılıp sevecen bir tavırla gülümserenip çocuğun işi daha fazla kurcalamaması, sorduğu şeyin öyle olduğu için öyle olduğu gibi gayet ikna edici biçimde anlatılır. Aslında çaktırmadan (çocuğa değil etrafa çaktırmadan) verilen mesaj, *"uzatıp kafanı kızdırma!"* şeklindedir. (İşte bu sebeptedir ki büyükler de günlük hayat sırasında birisi sesini sevecen yapıp gülümsemeye başlayınca aynı mesajı alıp susarlar, yoksa ikna oldukları için değil).

Aynı senaryolar politikacıların kahvehane konferansları (buna *tabana inmek* deniyor) sırasında da sık sık olur, bu defa kahvedekiler kalabalık olduğu için "pataklarım ha !" mesajını, partiye gönül vermiş(!) kişiler kibarca(!) yaparlar.

Çocukların büyüklere göre niçin daha iyi soru sorduklarının sebebini anlamak zor değildir. Çünkü onlar bilmediklerini çok iyi bilirler ve bunun saklanması gerektiğini (!) bilmezler. Büyüdükçe ise karşısındakileri kandıra kandıra yavaş yavaş kendisi de bir şeyler bildiğine kendini inandırmaya başlar. Bir gün gelir ki artık bilmediği bir şeye rastlayınca şaşırır. İşte bu dönem gelince artık bir "büyük adam" olmaya hak kazanmış demektir. Gerçek çocukluktan büyüklüğe geçiş tam budur. Bazıları ise bir türlü büyümmezler. Büyükler onlar için hep birlikte üzürlüler ve onlardan bucak bucak kaçarlar.

Bir çaresi bulunsa da insan hep çocuk gibi kalabilse. Tüm çocuklara ve çocuk gibilere 1991'in sevinçli olmasını diliyorum. (Ara.'90)

ekonomik, kültürel, dini vs) üzerine oturduğu kavramlar, yeterince tanımlanmamıştır.

Herkes bu kavramların adlarını (sözcükler) kullanmakta ve üstelik aynı anlamları çağrıştırıp çağrıştırmadığına bakmadan kullanmaktadır.

Bu durum, Tam Renk Körlüğü (*Full Dalton*) hastalığına pek benzemektedir. Doğuştan, kırmızı ve yeşili ters algılayan bir kişi, yeşil ve kırmızının adlarını çevresinden öğrenmektedir. Böylece, örneğin gerçek kırmızıya baktığında onu yeşil olarak görmekte ama ona, çevresinden öğrendiği adı (kırmızı) vermektedir. Bu nedenle de hiç kimse, o kişinin renkleri ters algıladığını anlayamamaktadır.

Sözcüklerin karşı geldiği kavramlar tam tanımlanmayınca, aynen renk körlüğünde olduğu gibi herkes birbiriyle anlaşır **gibi** olmakta, ama aslında tam ters iddiaları savunabilmektedirler.

İşte iletişim yetmezliğinin nelere yol açabildiğinin bir kanıtı da bu durumdur. Durumun ciddiyetine inanmayanlar olabilir. Şöyle bir testi yapmaları halinde bu sonuçları gözleriyle görebilirler:

Rastgele 10 kavramın (örneğin, çağdaşlık, akılcılık, milliyetçilik, laiklik, fazilet vbg), yine rastgele 100 kişi tarafından çok kısa olarak (mesela 10 kelimedenden az olmak şartıyla) tanımlanmasını istesinler ve sonuçları değerlendirsinler.

Sonucu şimdiden söylüyeyim: Her kavramın tanımları içinde doğru yanlış ayırmadan benzer olacakların sayısı son derece az olacaktır. İnanmayanlar yapabilirler.

İletişim yetersizliğinin, bir milletin varlığını tehdit edebilecek korkunç bir silah olduğunu bir kere daha vurgulamak istedim. (Şub.'91)

ÇOCUKLAR İYİ DÜŞÜNÜRLERDİR

Şirketlerin yönetim kurullarının oluşturulmasında 4-5 yaşlarında birer çocuk bulundurulması gibi bir öneride bulunsam, aklımdan şüphe edeceklerin sayısı herhalde çok olur. Ama ben bunu ciddi bir öneri olarak ilgilenenlere sunmak istiyorum. Ama bir şartla: onları toplantılarda süs olarak oturtmak için değil, toplantılarda konuştuklarımızın bir çoğunun lüzumunu test etmek ve ciddi saydığımız kararlardan önce onlara mutlaka danışmak için.

Tabii ki çocuklar böyle ağır (gerçekten ağır) bir görevi (hele 1-2 toplantıya katıldıktan sonra) kabul etmek için belli bir karşılık isteyeceklerdir. Çikolata, gazoz vs gibi karşılıkları da ödemeye hazır olalım.

Bir süre önce bu sütunlarda sözünü ettiğim bir sorun çözmeye yöntemi vardı. **Ardışık Sorma Metodu (ASM)** adını taktığım bu metota, yabancılar "Why-Why" (*niçin-niçin*) yöntemi diyorlar. Hemen her sorunu ve de özellikle karmaşık görünümlü sorunları analiz etmede çok etkin bir yöntem.

"Demokrasimiz niçin işlemiyor?", "Enflasyon niçin düşmüyor?", "Futbol takımlarımız niçin başarılı olamıyor?", "Niçin hızlı çoğalıyoruz?" ve bunlar gibi yüzlerce sorunu tahlil edebileceğiniz bu yöntem aracılığı ile araştırılması gereken en önemli sorun herhalde, "ASM metodu devlet yönetimimizde niçin kullanılmıyor?" olmalıdır.

ASM, ortaya konulan bir soruna yol açan çeşitli nedenleri, o nedenlerin sebeplerini ve onların da nedenlerini ardışık olarak sorarak kişiyi 2 noktadan birine getiriyor: Ya vardığınız sebep, bir çözüm geliştirilemeyecek kadar katıdır (yerçekimi olması, Türkiye'nin kuzeyinde deniz bulunması gibi), ya da bir çözüm geliştirilmesi mümkündür.

ATATÜRK

"Şehrimizin Atatürk spor salonunda, Atatürk ve şehitlerimiz için yapılan saygı duruşundan sonra, İstiklal Marşımız dinlenmiş ve başlayan işe girme sınavında adaylar, Atatürk ilkelerine ait sorularla, çarpım tablosunun 5'lerini cevaplamışlardır. Sınavdan sonra, ne hissettiği sorulan adaylar, sınavı kazandıkları takdirde Atatürk'ün emanet ettiği bu yurda yine Atatürk ilkeleri doğrultusunda hizmet etmek için yanıp tutuştuklarını söylemişlerdir"

Gazetelerden birisinde aşağı yukarı bu şekilde yer alan bir haber, bana geçtiğimiz yıllardaki bir olayı hatırlattı: Bir Milli karşılaşma için yurdumuza gelen bir yabancı ülkenin futbol takımı antrenörüne gazetecilerimiz "Türk futbolunu nasıl buldunuz, ilerlemiş mi?" diye sorunca ünlü antrenör kibar bir iki cümleyle geçiştirip, "evet, fevkaladesiniz, bilhassa boğazda rakı içmek ilginçti" filan demiş. Bunun üzerine ısrar eden gazeteciler, "Hocam, hakikati çekinmeden söyleyebilirsiniz, alınmayız" deyince meşhur futbol hocası: "vallahi, Dünya yüzünde futbola bu kadar meraklı ve onu bu kadar kötü oynayan bir başka toplum görmedim" deyivermiştir.

Atatürk'e bu görüntüsel düşkünlük, yukarıdaki düşündürücü olaya çok benziyor.

Bir siyasi partinin yeni yayımlanan bir raporundan okuduğuma göre, son yıllardaki fanatizm eğilimlerinin önemli bir kaç sebebinin içinde, "**akılcılık anlamında önem verilmesi gereken Atatürkçülüğün, şekilci ağırlıklı uygulandığı**" geliyormuş.

Ben işi biraz daha ileri götürerek bunun, bilgisizlik ve düşüncesizlikten olduğu kadar bilinçle ve düşünce taşına yapıldığına da inanmaya başladım.

Atatürkçü düşünce biçimini samimiyetle

benimsemesine rağmen, onun ne olduğu konusunda sloganların ötesine geçememiş kişilerin varlığını ve de çokluğunu keşfeden kötü niyetli kişiler, eskiden Atatürk büstü kırar ya da kırdırırken, daha sonra her sokak başına Atatürk büstü koydurmaya, her mahalledeki futbol sahasına Atatürk stadı demeye, adı Atatürk olmayan her ne varsa adını değiştirmeye, her sözüne mutlaka Atatürk'ten alıntı yapmaya ve bu yolla Ata'yı olabildiğince "**sıradanlaştırmayı**" başarmışlardır.

Bu özel durumdan yola çıkarak, genel bir strateji olarak, alenen değiştirilmesi tepki alacağı düşünülen değerlerin şeklen korunması (hatta abartılı korunması), ama bir yandan da o değerlerin farklı şekilde **yeniden tanımlanmaya çalışılması** akla geliyor.

Bu yolla tüm yasalar ve gelenekler değiştirilebilir. Bir yandan neredeyse bıktırarak bir sıklıkta, değiştirilmek istenen değer **adı** (dikkat özü değil) tekrarlanırken, bir yandan da o değer yeniden tanımlanır. Buna bir çeşit akupunktur denilebilir.

Duyu sisteminin izleme hızından daha sık bir frekansla sisteme yapılan etkiler, bir süre sonra duyu sisteminin duyarlılığını ortadan kaldırmakta ve mesela bu yolla, çıplak elle mide ameliyatı yapılmakta, hasta da bu arada gülüp oynamaktadır.

Örneğin, Anayasa'nın TRT ile ilgili maddesi bu yöntemle değiştirilebilir: "**Yayın Yapmak**" kavramı yeniden tanımlanarak, "**yapılmış bir yayının iletimi hariç**" bırakılırsa, bir yandan yayın tekeli nedeniyle belediyelere özel TV izni verilmezken, bir yandan da devlet eliyle bile mevcut(!) bir yayın **iletelebilir**.

Böylece hem anayasa çiğnenmemiş olur, hem çiğnemek isteyen başkaları engellenmiş olur ve hem de istenilen yapılmış olur. Tabii ki bu bir "mesela ki" dir. Allahtan ki kimsenin aklına böyle bir şey gelmemektedir.

Bu yolla, sınırlar, bayrak, milli marş da dahil her şey, yasalar çiğnenmeden değiştirilebilir.

Peki ama bu nasıl böyle olabilmektedir? sorusu incelenirse ilginç bir gerçekle karşılaşmaktadır.

Toplumumuzun çeşitli kurumlarının (sosyal,

RÖPORTAJ

Televizyonda zaman zaman önemli sayılan olaylardan sonra kişilerle görüşmeler, röportajlar yapılıyor.

Örneğin bir otobüs kazasından sonra, hurdahaş durumda hastaneye kaldırılmış kişinin başında bir muhabir:

- Kaza nasıl oldu anlatır mısınız?
- Valla birdenbire karşımıza çıktı, gerisini hatırlamıyorum!
- Peki şimdi ne hissediyorsunuz?
- ?!*#0!!

İlkokullar tatil olmuş, karneler alınmış, birinci sınıf öğrencisine soruluyor:

- Karneni aldın mı?
- ???
- Mutlu musun?
- Hayır Ahmet'im!

Sabahçı kahvesinde işsizle görüşme:

- Bir işsiz olarak neler hissediyorsun?
- ?!*#0!!

Gol atmış bir futbolcuya soruluyor:

- Ne hissediyorsun?
- Valla abi, gol çok iy bi olay!

Politikacı ile belli bir konuda görüşme yapılıyor:

- Sayın filanca, bize biraz bilgi verir misiniz?
- İki binli yıllarda, sevgi, çağdaşlık, biz, ben,....

Bu tür konuşmaları duydukça, bu görüşmeleri yapan kişilerin nasıl bir eğitimden geçirildiğini ya da basit de olsa bir eğitim görüp görmediklerini hep merak ederim.

Öyle ya bu münasebetsizce sorular, özel bir eğitim görmeden insanın aklına gelemmez. Yabancı yayınları izleyenler, oralardaki röportajların kalitesi ile, röportajları yapanların (ve kendisiyle görüşme yapılanların) nitelik düzeyi arasındaki ilişkiyi gözlemişlerdir.

Toplumumuzun beceri dokusunu iyileştirmeden, ne yaralı adama "ne hissediyorsun?" sorusunun ötesine

geçilebilir ve ne de cevap verenlerin yavanlığı değiştirilebilir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki toplumumuzun beceri dokusunun geliştirilebilmesi için de, yaygın bir eğitim aracı olan TV ve radyonun her bir saniyesinden etkin olarak yararlanılması şarttır.

Kamuoyunun, çeşitli olayları çok boyutlu olarak algılayabilmesi için röportaj vbg görüşmeleri yapan kişilerin uygun soru sormayı öğrenmeleri gerekir. Doğru soru sormak yoluyla, iki kelimeyi yan yana getiremeyen bir kişi bile son derece tutarlı bilgiler verebilir.

Bunu temin etmek güçtür ama imkansız da değildir. Bu işi yönetenler işin ne denli önemli olduğunu idrak ederlerse, yapılması gerekenler bir eğitim programı haline getirilip uygulanabilir.

Başlangıçta birkaç örneği verilen saçma mülakat sorularının kaynağında, hemen hemen tüm sorunlarımızın içinde payı bulunan bir **Kaynak Sorun** vardır: **İletişim Becerisi Yetmezliği!**

Bu acayip soruları soranlar, kendilerini karşılarındakilerin yerine koymayı bilseler, bu soruları sormayacaklardı. Bu "yerine koyma", iletişimin temel kurallarından birisidir.

İkincisi, bu sorular yerine nelerin sorulması gerektiği, hatta kim(ler) ne(ler) sorulması gerektiğidir. Herhalde bir kaza sonunda sorulması gereken ilk soru, böyle bir kazanın tekrarlanma olasılığının ne olduğu, bu olasılığı azaltmak için neler yapılması gerektiği, bunları kimlerin yapacağı, şimdiye kadar yapılamayışının olası nedenleri gibi kamuoyunu çok boyutlu düşünmeye yönlendiren sorulardır (bir savcı-hakim pozuna bürünmeden!).

Ya da gol atan bir futbolcuya -mutlaka soru sorulması gerekiyorsa- ,bu başarılı hareketin tesadüfen mi olduğu, bilinçli ise bu başarının özel bir yetenek ya da çalışma eseri olup olmadığı vs dir.

Çeşitli durumlar karşısında sorulması gereken sorular ve yapılabilecek yönlendirmeler konusunda hazırlanacak bir eğitim programı herhalde bu ilkelliği ortadan kaldıracaktır. (Nis.'91)

niteliktedir.

İnsanlar, kurumlar ve nihayet bunlardan oluşan toplum, birçok erekları arasında iki şeye öncelik vermelidir: Olabildiğince az sorunla karşılaşmak, karşılaştığı sorunlarını ise çözebilmek!

Sorunlarla karşılaşmamak bir erektır ama ütopyadır. Gerçekçi olanı, karşılaşılan sorunlarla başa çıkabilecek çözümleri bulabilmek, onları uygulayabilmektir.

Hatta, sorunlarla karşılaştıkça onları çözebilen toplumlar zamanla, *sorun çözme kültürü* denilebilecek bir kültürü de geliştirmektedirler.

Bu tür bir kültür geliştiremeyen toplumlar ise sorunlarını kendi kendine çözemez, hatta teşhis de edemez. Daima kurtarıcılara muhtaç olur.

Acaba böyle bir kültür nasıl gelişir? Ya da sorunlarını çözme kültürü geliştirememiş olanlar niçin geliştirememişlerdir? Bu, ırka ait bir özellik midir, yoksa eğitimle mi ilgilidir, yoksa daha karmaşık kökenleri mi vardır?

Bu, araştırmaya değer bir konudur. Çünkü birileri, bu özelliğimizi keşfettiklerinde (ki keşfetmiş görünüyorlar) daima önümüze sorunlar konulur ve çözemeyeceğimiz varsayımıyla (ki doğru varsayımdır), kendi istekleri yönünde her türlü senaryo kolaylıkla gerçekleştirilebilir.

Toplumun, sorunlarını çözebilme becerisinin altında, o toplumu oluşturan bireylerin **sorun çözme becerileri** yatmaktadır.

Birey ise sorunlarını, ne kadar güç, ne kadar başa çıkılmaz görünürse görünsün iki basit araçla çözer: *Doğru soru sormak ve yapmak!*

Doğru soru sormanın temeli, bilimsel anlamda şüpheciliktir. Hiçbir önyargıya kapılmadan, korkmadan, komplekse düşmeden, süslü sözlerle kafa karıştırmadan basit, kısa adımlı sorular sormak işin temelidir.

Bütün keşif ve icatlara dikkat edilirse hepsinin temelinde böyle sorular vardır.

Doğru soru sormayı engelleyen en önemli hastalık (gerçekten bir hastalıktır), **yuvarlak söz söylemek** tir.

Hele bu sözler bilim adına söyleniyorsa bu daha da büyük bir felakettir.

(*Ben bilim adamıyım, dolayısıyla ağzımdan çıkanlar bilimseldir!*) şablonu, bırakınız felaketi topluma karşı işlenmiş bir suçtur.

Yuvarlak söz, bilinmeyenin gizlenmesi amacıyla söylenen bir cins yalandır, ama sonuçları itibarıyla tehlikeli bir yalan cinsidir.

Doğru soru soramamak ve bunun yerine bu cins yalan söylemek, okul, aile ve çevre eğitimimizin bize aşıladığı bir hastalıktır.

Çocukluğumuzun ilk dönemlerinden itibaren, (bilmeme) öyle bir ayıp sayılmıştır ki, bir şeyi bilmeyen kişi her ne pahasına olursa olsun onu gizlemek ihtiyacını duymaktadır.

"*Ben bu konuyu bilmiyorum*" demek bir büyük kusur olarak damgalanmış ve bireyler yuvarlak sözlerle **bildiğini zannettirme** gibi bir kurtarıcıya sığınmışlardır.

(Yapmak) da benzer köklere sahiptir. Düşündüğünün gereklerini yapamamak yine, okul, aile ve çevre üçlüsünün verdiği yetersiz becerilerle ilgilidir.

Hal böyle olunca hergün kurtarıcı beklemeye, bazen de kurtarıcıların eziyetlerine katlanmaya ve belki de sonuçta yok olmaya aday olmak işten bile değildir. (Nis.'91)

gösterebilmektedir.

Bu sloganlar iyi incelendiği takdirde memleketimize çok faydalı hizmetler yapmak mümkün olabilir.

Mesela bunları üretenler tesbit edilir ve uzman sıfatıyla, fazla dost olmadığımız ülkelere "yardım" olarak yollanabilirse (tabii ki güçlükleri vardır ama katlanılmalıdır çünkü değer) bir taşla iki kuş vurulmuş olacaktır: Hem biz kurtulmuş oluruz hem de yolladığımız ülkeler şifayı kaparlar.

Şaka bir yana, belirli bir konuda duyarlık yaratmak için kullanılacak araçlar içinde, bu şekilde "hafta"lar, "gün"ler, "ay"lar düzenlemek son derece etkili olabilir. Ancak, doğru düzenlendiği takdirde önemli işlevler yapabilen bu araç (bütün diğer araçlarda olduğu gibi), akılsızca kullanıldığı takdirde alay konusu olabilir, konunun gayriciddi ele alındığının bir sinyali olarak algılanabilir.

Bir "gün", "hafta" ya da "ay"ın bu maksatla kullanılabilmesi, aynen bir mimari ya da mühendislik tasarımı gibidir.

Binaları "iyi" mimarlar yerine "başka"ları tasarladığında nasıl katlanılamaz çirkinlikler doğuyorsa, bir "gün" ya da "hafta"nın tasarımı da iyi tasarımcılar yerine beşinci sınıf insanlar tarafından yapılıncaya benzer çirkinlikler ortaya çıkmaktadır.

İlk bakışta görünmeyebilir ama, bu ve benzeri düşük standartlı tüm işlerin altındaki önemli bir Kaynak Sebep, kalabalık kamu kadrolarıdır.

(*kalabalık kadro=düşük nitelik=düşük ücret*)
formülü ile ifade edilebilecek bu hastalık tedavi edilemediği sürece kamu hizmetlerini daha iyi yapabilmek mümkün değildir.

Bu ise ancak bir "*Fazla Personeli Seyreltme ve Yeniden İstihdam Programı*" yoluyla yapılabilir.

Ama bunun için de, kalabalık kamu kadrolarının ne büyük bir felaket olduğu konusunda genel bir duyarlık ve buna dayalı bir toplumsal uzlaşmaya ihtiyaç vardır.

İşte böyle bir duyarlık yaratmak için düzenlenebilecek (ama akıllıca düzenlenebilecek) bir hafta gerçekten amacına ulaşmış olacaktır. (May.'91)

KURTARICI İHTİYACI

Gazetelerden öğrendiğimize göre Fenerbahçe, Tınaz Tırpan adaşına teslim edilerek kurtarması istenmiş.

Bir dilde kullanılan sözcüklerin istatistiği ile toplumların davranışları arasındaki ilişkileri araştıran bir bilim dalı var mıdır bilmem, ama benim gözlemim, dilimizde en çok ya da en ağırlıkla kullanılan sözcüğün **kurtarmak** olduğunu gösteriyor.

- "Bu bataktan kurtar beni, senin olayım"
- "Kurtar bizi buba"
- "Şirket kurtarma operasyonu"
- "Kuyudan adam kurtarma"
- "Müsaade edin biraz da ben kurtulayım"
- "Kurtar beni Allah'ım"

gibi deyimler, günlük yaşamımızın önemli birer parçası olmuştur.

Bu kadar kurtarılmaya meraklısı toplum olunca, tabii ki kurtarmaya istekli çok da insan çıkıyor. Tabii ki kurtarılmak isteyenler, onları kurtarmaya niyetlenenler ve nihayet sonuçta fiilen kurtaranların kafalarındaki kurtarma kavramları genellikle çok farklı olduğundan dolayı operasyonlar daima hüsrarla bitmektedir.

İşte, "*kurtulamadım gitti!*" deyimini de böyle icad olmuştur.

Büyük önder Atatürk'e de verilebilecek onlarca yüceltici sıfat içinden "büyük kurtarıcı" sıfatının ağırlıkla kullanılması, sadece insanlarımızın değil toplumumuzun da sürekli olarak kurtarıcı ihtiyacı içinde olduğunun bir bir göstergesidir.

Onun için, kişi ile toplum arasında yer alan kurumlarımızın da (FB gibi) kurtarılmaya ihtiyacını pek yadırgamadım!

Bu basit görünüşlü gözlem, toplumumuzu gelişmiş toplumlardan ayıran özelliklerden en önemlisini açıklar

İşte bu karşılıklı kandırmacanın sebebi budur.

Şaka bir yana, bir sorunu çözmek, bir şeyi anlamak için acaba daha etkin yollar yok mudur?

Mutlaka vardır. Hatta tek başına **yerinde tetkik**, bir işi anlamak için kullanılabilecek en verimsiz yoldur.

Sadece fabrikaya, yangın yerine ya da basılan köye gitmek konusunda değil, hemen tüm gezilerde (eğlence amaçlılar hariç) tetkiki yapacak kişinin önce neyi tetkik etmesi gerektiğini saptaması gerekir.

Bu, en az üzerinde durulan, en açılmış gibi görünen, fakat sorulmadığı için de bir çeşit **ömür kaybı** demek olan bu **yerinde tetkik** lere yol açan **kritik soru** dur. Yani; **ne(ler), nasıl tetkik edilecektir?**

Sorunlar çoğu zaman görünenlerin altında olup, **yerinde tetkik** ile görülemeyebilirler. Örneğin bir fabrikayı tetkik eden kişi, eğer o fabrikanın rekabet gücünü öğrenmek istiyorsa sorması gereken sorular bellidir:

- Maliyetler, maliyet unsurları, rakiplerin fiyatları ve niçin zayıf olunduğu,
- innovation yeteneği,
- kalite sistemi, eksikleri, sebepleri,
- ücret yapısı, teşvik sistemi,
- çeşitli alt sistemleri iyileştirmeye çalışan bir düzen olup olmadığı vs.

Ya da bir kazayı incelemek isteyen bir kişi, o kazaya yol açan nedenleri incelemekle yükümlü bir görevlinin bulunup bulunmadığını, varsa o görevlinin bu konudaki eğitim düzeyini, kazanın tekrarlanma olasılığını vb **tetkik etmek** istemelidir. Hemen görülebileceği gibi, gerçekten tetkik edilmesi gerekenlerin çoğu, ne demir parçalarını ziyaretle, ne alev seyretmekle, ne de karşınızdakilerin kendilerince önemli hikayelerini dinlemekle ilgili değildir.

Bir konuyu gerçekten tetkik etmek isteyen ilk yapması gereken, **neleri tetkik edeceği** ve bunları **nelere bakarak tetkik edeceği** ne karar vermesidir.

Bu doğru süreci önleyebilecek yüzlerce etken vardır. En güçlülerinden biri de **yerinde tetkik**'in kendisidir. (Tem.'91)

HAFTALAR

Çeşitli haftalar ilan edildikçe içim içime sığmıyor. Ne kadar yararlı şeyler! Geçtiğimiz haftaların biri Turizm Haftası idi.

Turistin döviz getirdiği, dövizin de iyi bir şey olduğu, turistin temizlik sevip pislikten kaçtığı, turistlere bıyık burmanın görgüsüzlük sayılabileceği ne veciz şekillerde anlatılıyordu!

Hafta dolayısıyla çeşitli "aktiviteler", "faaliyetler" ve "eylemler" düzenlendi. İlk gelen turist kfilesinin üzerine kılıçlarıyla saldıran yağız delikanlılar kimbilir onların kalplerini nasıl çarptırmıştır.

Tabii, hafta münasebetiyle turizmimizin patlamakta olduğu belirtildi ve hakikaten de gösterilen gayretlerle patlama başladı bile!

Ancak belki patlama düşünüldüğü gibi olmadı ama, patlama yine de patlamadı. Ama ne yazık ki yetkililer patlamanın uzağında duruyorlar, tabii ki o zaman da patlamadan milletimizin beklediği sonuçlar alınmıyor.

Son olarak da "İş Güvenliği Haftası" kutlandı ve tamamlandı. Aman yarabbi o ne müthiş buluşlar, o ne yaratıcılık.

Çalışma Bakanlığı çevresine yerleştirilen afişlerde yazılı sözler belli ki çok özel bir yapıya sahip beyinlerin eseridir. Bakınız neler deniyor, ne kadar derin anlamları var:

"Dikkat büyürse kaza küçülür!"

"Önce iş güvenliği sağla, sonra işçiye güven!"

"İş güvenliksiz işçi verimsiz olur!"

Bu sloganlardan herbiri başlıbaşına bir önem taşımaktadır (turizm sloganları da öyledir). Çünkü bunlar, bugüne kadar icadedilmiş tüm beyin fonksiyonları tarama cihazlarından daha hassas biçimde, bu sözleri düşünmüş kişilerin kafalarının içini

YERİNDE TETKİK

Bir sorunla karşılaşıldığında neler yapıldığı çeşitlidir. Bir anket yapılsa herhalde çeşitli **ilk yapılanlar** saptanabilir. Bununla beraber bu çeşitlilik arasında bazı noktalarda yoğunlaşmalar olacaktır.

Bazı **ilk yapılanlar**, anketi cevaplayanlar arasında ortak olarak belirtilecektir. Sanırım bu yoğunlaşmalardan biri, **yerinde tetkik** üzerinde olacaktır.

Bir yangın çıktığında, olay yerinde gördüğünüz çatık kaşlı dalgın bakışlı insanların büyük bir bölümü, olayı **yerinde tetkikte** bulunan üst düzey görevlileridir.

Fabrikalar (bilhassa kamuda), ortalama olarak ayda bir, çeşitli görev değişiklikleri sonunda o fabrikalardan sorumlu oluverenlerce **yerinde tetkik** edilir.

Yurt dışından satın alınacak mallar, genellikle o işle enaz ilgili olanlarca **yerinde tetkik** edilir.

Teröristler bir köye baskın yaptıktan sonra, sorumlular hemen o köye koşarak olayı **yerinde tetkik** ederler.

Basın mensupları da bu **yerinde tetkik**'lere o kadar alışmışlardır ki, ne zaman bir yangın olsa, ne zaman köye baskın meydana gelse hemen yerine gidip, **yerinde tetkik**'te bulunan üst düzey görevlileriyle konuşmaya çalışırlar. Ancak bu çok kolay değildir. Çünkü **yerinde tetkik** için gelmiş kişilerce tetkik edilecek şeyler orada değildir. Köyü basan eşkiya kaçmış, yangını çıkaran saik kendisi de yanmıştır. Bu nedenle sorulan :

- Ne düşünüyorsunuz?
- Şu anda neler hissediyorsunuz?

gibi sorulara karşı geliştirilmiş şablon cevaplardan başkasını veremezler.

- Olaydan fevkalade üzüntü duymuşuzdur. Mesele en kısa zamanda aydınlatılacak ve failleri adalete teslim edileceklerdir.

Bir petrol rafinerisini gezen yeni atanma bir üst düzey görevlisine bir basın mensubu birdenbire *"bir diyeceğiniz*

var mı?" diye sorunca, görevli telaşla *"kan yerde kalmayacaktır"* şeklinde cevap vermiş, daha sonra bunun köy baskınlarında söyleneceğini hatırlayıp, *"gerekenler yapılacaktır"* şeklinde düzeltmiştir.

Bu tür **yerinde tetkik**'e muhatap olanlar ise artık alışkanlık kazanmışlar, neler gösterilmesi gerektiğini ezberlemişlerdir.

Fabrika gezilerinde, daima büyük demir parçalar, üstünde çok sayıda komponent bulunan kartlar, üzerinde kalıcı bir yağ filmi oluşmuş, fakat birbirine tam paralel duran yemekhane masalarıyla o gün için kravat takmış aşçılar gösterilir.

Yangın, su baskını gibi hallerde ise daha büyük çeşitlilik arasından seçim yapıp, tetkiki yapan kişinin akıl fikir düzeyine göre dikkat, onu etkileyebilecek olan ayrıntılara çekilir.

Tetkikat sonucu verilen beyanat da hemen hemen standartlaşmış olup, basın mensuplarınca zaten bilinmektedir. Hatta çoğu zaman (yani daima) tetkikat yapanın ne söylediğine bakılmaksızın beyanat yazılır.

- *Maalesef mali imkansızlıklardan dolayı bu elim kaza olmuş bulunmaktadır veya*
- *En modern alet, cihaz, teçhizat ve ekipman satın alınacaktır gibi.*

Bu yolla, **tetkik edenler** ve **tetkik edilenler** arasında muazzam bir uzlaşma ortamı doğmuştur.

Tetkik **edilenler**, daima birşeylerin eksik ve yanlış olduğunu bilirler ve bundan dolayı da o gibi konularla ilgisi olmayan şeyleri gösterirler. Hatta bu konuda yeterli deneyime sahip olanlar tetkik edenlere, onların çözüm memnun olacakları sorunlar da söylerler :

"Yönetmeliğimizin (ğ) maddesi tarafımızdan tam anlayışlamamıştır, acaba bizleri daha sık ziyaret ve irşatlarınız mümkün olamaz mı?"

vs gibi!

Tetkik **edenler** ise eğer tetkik ettikleri şeyin nesine bakarak sorunlarını anlayacakları konusunda bir sistematik geliştirmemişlerse, inceleme yapıyor taklidi yapmaktan başka çare bulamazlar.

sonra da belediye otobüsüne koyup, bu aşırı sıcak, soğuk ve sarsıntılı ortamlardan nasıl etkilendiğini gözlersek, *Kurumsal Tomografi* metodunda da kurumlara para, özerklik vs verip ne ürettiğine bakılmalıdır.

Hele birbirine benzer iki ayrı kutuya bu testler uygulanırsa daha da güvenilir sonuçlar elde edilecektir.

Bu soyut yaklaşıma somut bir örnek vererek daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Buna göre TRT televizyonu iyi bir örnektir. Benzer kurum olarak da BBC filan alınabilir.

Kutunun girdileri, yukarıdaki örnekteki gibi para, özerklik, seyredenlerin ömürleri (seyretme zamanı) gibi şeylerdir.

Çıktıları ise genellikle birbirine benzer programlardır.

Ama gruplamak gerekirse, haberler ve reklamlar (tamamen aynıdır), eğitim (!) ve nihayet en büyük parça olan eğlence programlarıdır.

Metodumuza göre, bu parçalardan herhangi biri yakından incelenmeli ve: ".....oluyor ise o halde içinde vardır!" mantığı içinde sonuca varılmaya çalışılmalıdır. Tabii ki bu genelleme dikkatle yapılmalıdır. Aksi halde, bütünü temsil etmeyen küçük bir parça genelleştirilerek bütün hakkında yanlış kanılara varılabilir. Mesela, yabancı kaynaklı bilim programlarına bakıp TRT'nin pekala işe yarar programlar yayınladığı gibi saçma bir sonuca da varılabilir.

Bütüne teşmil edilebilecek kadar yaygın bir parça, *Yarışma Programları* dır. Bu programlara bakarak, o programları yapanların, denetleyenlerin, yönetenlerin, yönetiyormuş gibi yapanların, yönetimine etki yapanların nelerden hoşlandıklarını, seyircileri **ne** yerine koyduklarını, sorumlu oldukları diğer işler varsa onları nasıl yaptıklarını, zeka düzeylerini vs çıkarsamak mümkündür.

Yarışmalardan akla gelebilecek 1-2 tanesi şunlardır:

- Penaltıdan gol atan vatandaşa milyon verme yarışması,
- Sorularda nağmeler yarışması,
- Kulağı kapatılanların duymayıp uydurması yarışması

- vs, vs

Bu acayip yarışmalara bakarak ne gibi sonuçlar çıkarılabileceği üzerinde durmak gereksizdir. Herkes kolayca yapabilir.

Önemli konu, işleyiş mantığı bu olan bir kutunun daha neler üretebileceğinin tahminlenmesi ve toplumumuzun çeşitli sorunlarıyla bu tahminler arasında köprüler kurulabilmesidir.

Sonuçlar korkutucudur değil mi?

Aynı testin diğer kurumlarımız için de yapılması fevkalade ilginç sonuçlar vermektedir, deneyebilirsiniz.

İşte, çeşitli kurumlarımızı temsil edenlerin, kurumları hakkında sözler ederken söyledikleri anlaşılmasız laflar ve takındıkları ciddiyet maskesinin altında, böyle bir test yoluyla düşünce biçimlerinin anlaşılması endişesi bulunmaktadır.

Kurumlarımızı düzeltebilmek için, öncelikle onları işleten mantık ve değer ölçülerini anlamamız gerekmektedir. Ancak ondan sonra tedavi edilebilirler.

Aksi halde, inşaat işçilerimizin hayat hikayelerini, yaşam felsefelerini, ilkel ve bayağı esprilerini, yılışıklıklarını bize çok dinletip seyrettirirler. (Tem.'91)

13. Eğer (12.) tebdir tutarsa ikinci aşamada böyle bir sorunun olmadığı söylenmeli; bunda da başarılı olunursa bu konuda Dünya'nın; en ileri ülkelerinden birisi olduğumuz söylenmelidir (uzaktan söylenmesi tasviye olunur)

14. (12) ve (13)'te başarılı olunamazsa geçmiş yıllarda durumun çok daha kötü olduğu söylenmeli (rakam verilmeksizin) böylece durumdan şikayet edenlere üstü kapalı da olsa *bozguncu* demeye getirilmelidir.

15. Nihayet, üstünüze düşen görevlerin size değil başkalarına ait olduğu savunulmalı, böylece suçlu iken güçlü hale gelinmelidir.

Yukarıda 15 adım halinde verilen metot genellikle iyi sonuçlar vermektedir. Ancak yine de önlem olarak bazı "yedek tedbirler" el altında bulundurulmalıdır. Sık sık (ama derme çatma) sempozyumlar düzenlemek, genelge yayımlamak ve bu gibi önlemler bu cümleden mütalaa edilebilir. (Kas.'89)

KURUMSAL TOMOGRAFİ

Bilgi teknolojisi geliştikçe herhalde bir gün, kurumlarımızın iç yapılarını soğan dilimleri gibi kamuoyunun önüne koyabilen aletlerin yapılacağından şüphemiz olmamalıdır.

Bu gibi aletler belki bugün bile yapılabilir ama pratik güçlük, hangi verilerin duyarlanması gerektiği ve bunların hangi yazılımla işleneceğinin tesbitindedir (herhalde).

Ama bu aletler yapılana kadar, kurumlarımızın hastalıklarını gözleyip incelemekten uzak duramayız. Mutlaka alternatif bir alet, o da olmazsa bir metot geliştirmeliyiz.

Bu yazıda, böyle bir metot için bir öneriyi dile getireceğim. Metoda henüz bir ad vermedim. Çok tutarsa bir isim düşünülebilir. Şimdilik *Kurumsal Tomografi* denilebilir.

Yani bir bakıma, bir kurumu küçük dilimlere ayırıp incelemek filan gibi demek istiyorum.

Bu metot yardımıyla, işleme sistemi bilinmeyen, bir çeşit *kara-kutu* gibi kurumların neresinde sakatlık olduğunun araştırılması mümkün olabilecektir.

Tabii ki insan da bir elemanter kurum sayılabileceği için aynı yöntemle, insan kafasının da nasıl işlediği incelenebilir.

Velhasıl son derece geniş kullanım alanı olabilecek bir metot olacağı kesindir.

Metodun mantığı oldukça basittir: Nasıl ki içinde ne olduğunu bilmediğimiz, her tarafı kapalı bir kutunun çözümlenmesinde, bir takım girdiler verip sonra da ne çıktığına bakıyorsak bu metotda da aynısı yapılır.

Örneğin kutuyu fırına, ondan sonra buzluğa, daha

SORUN NASIL ÇÖZÜLMEZ ?

Bilim dallarının hemen hepsine bir bakıma sorun çözme sanatı olarak bakılabilir. Herbiri, kendi dalında doğanın daha iyi anlaşılması, insanlığının daha mutlu ve müreffeh yaşaması için çözülmesi gereken sorunları irdeler, metotlar geliştirirler. Ama hiçbir sorunun nasıl çözülemeyeceği konusunu işlememiştir. Bu hafta bu işlenmemiş konuda bir algoritma vermek istiyorum. Okurlarımızın çoğu "*biz bunu zaten biliyorduk*" diyebilirler. Ama bunu sistematik hale getirmediklerini kabul etmeleri gerekir. İşte size, hemen her konuya uygulayabilecekleri bir metot !

1. Bir sorunu çözmemenin ilk ve kaçınılmaz şartı sorunu anlamamak, o yönde kafa yormamak, aklına ilk gelen ve gözüne ilk çarpanı sorun zannetmek ve bu yönde ısrar etmektir.

2. Söz konusu sorunun Dünya'nın her yerinde var olduğu ve hiçbir yerde çözülmemiş olduğu iddia edilmelidir. (Nasıl olsa aksi çabucak ispat edilemez, eden olursa da azınlıkta kalır)

3. Bu sorun alanında yasaların, ait olduğumuz kuruma verdiği yetkiler sıralanmalı ve böylece bir taraftan ne kadar önemli bir adam (veya hanım) olduğumuz ima edilirken diğer yandan da "*bu sorun sizi alakadar etmez!*" mesajı verilmelidir.

4. Başka ülkelerden katiyen örnek alınmamalı; buna kalkışan olursa "*bizim şartlarımız başkadır*" şablonu kullanılmalıdır.

5. Problemin çözümü için çok paraya ihtiyaç olduğu sistemli biçimde iddia edilmeli, bunun aksine düşünce sahipleri hayalcilikle suçlanmalıdır.

6. Problem, Türkiye'nin demokratikleşmesi süreci ile birleştirilmeli, böylece o ana kadar biraz karışmış olan akıllar biraz daha içinden çıkılmaz bir sorunla karşı karşıya bırakılmalıdır.

7. Problemi gerçekten çözmek isteyenler dikkatle izlenmeli, her türlü çaba harcanarak bu gayretler boşa çıkarılmalıdır. (Aksi halde ne kadar beceriksiz olduğumuz ortaya çıkabilir!)

8. Problemin çözümü için yeni bir kurum kurulması gerektiği söylenmelidir. Böylece epey zaman kazanılmış olur.

9. Problemi ilgilendiren konularda katiyen %'li rakam verilmemelidir. mesela, "*25 adet bilgisayarla gereken atılım başlatılmıştır!*" gibi bir sav, aslında ihtiyaç olanın yüzbinde birini ifade etmek mecburiyetinden sizi koruyacaktır.

10. Bu problem konusunda gereken yazının bir yere yazıldığı, o yerin de başka yere yazdığı söylenmeli ve böylece mağdur durumda olanın aslında başkası değil biz olduğumuz imajı yaratılmalıdır.

11. Bilimden bucak bucak kaçılmalıdır. Ancak bu kolay değildir. Aslında yalnız bu konu için ayrı bir algoritma geliştirilebilir. Geçici bir önlem olarak, bilimle ilgisi olmayan bir bilim adamı bulunmalı, "*uzun vadeli plan yapıyoruz*" filan gibi ne olduğu belli olmayan laflar ettirilmelidir.

12. Aslında bu sorunun pek önemli olmadığı, esas meselenin tarım ilacı ithali olduğu vs. gibi birşey olduğu iddia edilerek "sorun küçültülüp saptırılmalı"dır.

- kimse sıkılıp, başka konuya geçmektedir.
- (4) Grup üyelerinin bir araya gelmesinin mümkün olmaması ve ancak yılda 1 defa toplanabilmesi çok önemlidir.
- (5) Misyonun en kritik tarafı görev tanımıdır. Bunun için kalıp, "2000'li yıllarda" şeklindedir. Kesin bir tarih verilmediği için 2001 ile 2000 arasındaki 998 yıllık süreyi kapsamakta olup, zaten o zamana kadar muhtemelen karşınızdakiler işi unutmuş olacaktırlar. En kötü ihtimal, karşınızdakilerin çok uyanık olup 2000 yılının hemen başını anlamaya kalkışmalarıdır. Bu takdirde 10 yıl gibi çok kısa bir süre kalmaktadır. Bu durumda yeni araçlara ihtiyaç olacaktır. Ama yine de bugünü kurtarmış olursunuz.
- (6) Görev tanımı içinde bol bol "ilmi araştırmalar yapılması lüzumludur" sözlerinin geçmesi çok önemlidir. Ancak hangi konuda ilmi araştırma yapılacağını belli olmaması gerekir. (Aksi halde yapmak gerekebilir)
- (7) Çalışmanın yapılması zarureti olmadığı gibi, yapılmaması daha da iyidir. Çünkü yapılan bir araştırma sonunda ister istemez bazı sonuçlar çıkar. Bunların ise uygulanması filan gerekebilir.
- (8) Bu şekilde zaman geçerken bazı kimseler "zaman kaybediyoruz", "diğer ülkeler ilerliyor", "nisbi olarak geri gidiyoruz" gibi fevkalade can sıkıcı şeyler söyleyeceklerdir. Bunlara karşı tedbirli olunmalıdır.
- Tecrübeler, en etkin ve caydırıcı saldırının bu gibi fikir sahiplerini "yarını düşünemeyen", "vizyonu dar" olarak nitelemek olduğunu göstermiştir.
- (9) Çalışma gurubunun bir sözcüsü olmalı, zaman zaman meraklılara bilgi vermelidir. Ancak sözcünün rastgele bir kişi olmaması gerekir. Fizik çok önemlidir. Genç, saçlı, gözlüklü, gözkapağı göz bebeğinin tam yarısında

(düşünmediği belli olmamalı), kelimeler arasında birer saniye aralığı mutlaka bırakan ve hiçbir şekilde somut bir şey söylemeyen kimseler arasından seçilmesi yararlı olmaktadır.

(Genellikle ne söylediğini kimse anlamasa da, herhalde önemli şeyler söylendiğini sandıkları için rahat ederler, önemli olan da budur.)

- (10) Böyle bir çalışmanın ilk defa yapıldığı her fırsatta tekrarlanmalı, durumdan şikayetin nankörlük gibi olduğu sinyali verilmelidir.

- (11) Bu gibi çalışmalar, uluslararası planda izlenmeli, sık sık onlara iştirak edilmeli ve ayrılan paranın böyle önemli bir görev için katıyen yeterli olmadığı ısrarla vurgulanmalıdır.

Bütün bu tedbirler oldukça uzun bir zaman kazandıracaktır. Ama unutulmamalıdır ki, hiç bir alet tek başına tüm güçlükleri çözemez.

Bu nedenle hergün yeni metotlar aranmalı ve bulunmalıdır. Hepinize 2000'li yılların hayırlı olmasını diliyorum. (Oca.'90)

Plâketi verenler çoğunlukla o kişinin ne gibi bir başarısı bulunduğunu bilmemekte, ayrıca alanlar da nasıl bir marifet işlediklerinden dolayı onu aldığını bilememektedirler.

Onun için plâka törenlerinde, alanların yüzlerinde daima hafif bir endişe bulunmaktadır. Öyle ya pekâla; plâka üzerindeki standart boşluğa, "Sayın filâncaya, şehrimizin imar plânını berbat etmesi nedeniyle saygılar sunarız" gibi bir ibare de yazılmış olabilir.

Plâkalar genellikle tantanalı törenlerle verilebildiği gibi daha seri yöntemlerle de (APS vb) dağıtılabilmektedir. Nitekim bir arkadaşına böyle bir yöntemle bir plâka yollanmıştı. Üzerin de de " Sayın filâncanın beldemizi onurlandırmalarından dolayı saygılar" yazılı imiş. Dostum itiraz edip "Yahu ben sizin beldenize hiç gelmedim" diye itiraz edince, "zarar yok nasıl olsa bir gün gelirsiniz" diyerek peşin olarak bu başarısı ödüllendirilmiş.

Benzer şekilde, Türk müziğine, Türk sporuna, Türk sebzeciliğine değerli katkılarından dolayı ödüllendirilen muhtelif kişiler, kendilerinin bu konularda bir taksirlerinin bulunmadığını söylemelerine rağmen, yapılmış plâkaların boşa gitmemesi için zorla ödüllendirildikleri de bir gerçektir.

Artık konu Milli ekonomimiz açısından geri dönülmez bir noktaya gelmiş ve GSMH'nın bir bölümü plâka üretiminden, dağıtımından ve bunun organizasyonundan sağlanır duruma gelmiştir. Dolayısıyla bu işe karşı çıkmak, ekonomiyi baltalamak anlamına gelebilir.

Şaka bir yana, plâka dağıtmak eğiliminde olanları durdurmak mümkün görünmediğine göre acaba alanlara rica etsek de kendileriyle alay edilmesine izin vermeseler olmaz mı? (Haz.'90)

2000 Lİ YILLAR

İnsanın metot çantasında çeşitli aletler bulunmalıdır. Bunların bir kısmı, genel amaçlı aletler, bir kısmı da sadece belli işlere yarayanlar olmalıdır (aynı takım çantası gibi).

Bu bağlamda sizlere özel amaçlı bir aleti tanıtacağım. Bu metoda "*2000'li yıllar aleti*" diyebiliriz.

Kullanılacağı yer, içinde bulunulan dönemlerde yapılması gerekirken, herhangi bir nedenle yapılmamak istenen (ya da yapılamayan) ama belli de edilmemesi gereken işlerdir.

Adımları şu şekildedir:

- (1) Önce hedef tesbit edilmelidir. (Hedefi belli olmayan yalan inandırıcı olamaz). Hedef, insanların kuvvetle gereksindikleri birşey olmalıdır. Bazen hedef karşınızdakiler tarafından ortaya konulur. O daha iyidir.
- (2) Seçilen sorun alanı için bu aracı kullanabilmeniz, bu konuda hiç birşey bilmemenize bağlıdır. Aksi halde tam başarı sağlanamaz.
- (3) Yine kendiniz gibi niteliklere sahip kişilerden oluşan bir çalışma grubu oluşturunuz. Gruba uzun ve bir nefeste söylenemeyen bir isim koyunuz. İsim çok önemlidir. Grubun neye yarayacağını ifade etmeyeceği gibi, içinde bolca -.tion, eki taşıyan kelimeler ve "Siz ufak kalırsınız" anlamına gelen "yüksek", "üst" vs. gibi ekler bulunmalıdır. Kompüterizasyon, koordinasyon, lojistik, planlama gibi sözcüklerin bir ikisi mutlaka bulunmalıdır. Tecrübeler göstermiştir ki, grubun adı söylenirken çoğu

muhasabesinde bu duyarlıkta bir hesaplaşma olamıyor. Ayrıca da insanımız beceriksizliklerle o kadar haşır neşirdir ki birazcık iş yapan bir kimseye söz konusu güç muhasabesinde oldukça toleranslı davranmaktadır. "*Bal tutan parmak yalar*" sözü herhalde bu isyanın karikatürize bir ifadesidir sanırım.

Devlet yönetimine herhangi bir düzeyde talip olanlar şunu çok iyi bilmek zorundadırlar: Nasıl ki güzel bir hanıma baygın bakan erkekler, o hanımın meselâ Türk tarihi ya da feminizm konusundaki bilgisiyle çok ilgili değillerse, elinde güç bulunduran kişilerin çevresindekiler de o kişinin, olup olmadığını çevresindekilerin bilmediği (ve ilgili de olmadıkları) yetenekleri dolayısıyla etrafında bulunmamaktadırlar.

Onların sorunu bir yakınlarının işini bitirmek ya da işsizlikten kurtulup servet sahibi olabilmektir. Sorun aslında sadece elinde güç bulunduran kişi ile onu çember çember çevreleyen "*güç akbabaları*" arasında da değildir.

Güç, bir taraftan da kolay iletilebilme özelliğine sahiptir. Güç sahibinin şoförü (şoförleri küçümsemek için değil, sadece yakın olmadığına işaret ediyorum) ya da bir akrabası, güç sahibinin kullanmadığı ölçüde güç kullanabilir. Dolayısıyla gücü elinde bulunduranın faziletli olması yetmemekte, çevresindekilerin de terbiye edilip kontrol altına alınmamış zaafı bulunmaması gerekmektedir.

Böyle bir şart kolay kolay gerçekleşebilecek bir koşul değildir. O halde geriye tek çözüm kalmaktadır: Güç sahibinin bu konuda duyarlı olması, elindeki imkânların kendisine belli bir amaç için verildiğini (ya da verilebileceğini) bilmesi ve çevresindeki her çeşit ve cinsiyetteki akbabayı uzak tutması !

Zaten bir süre sonra çevredeki kendilerine has metotlarıyla testler yapıp, nerelerde boşluk (zaaf) olduğunu araştırdıktan sonra çeker giderler ve giderken de söylemediklerini bırakmazlar.

Bütün bunları yapmak, insanlarla iç içe olması gereken politikacılar için güçtür. Ama fazilet de budur. (Tem.'90)

PLAKA TOPLUMU!

Başarının gözardı edilmeyişi, basitinden önemlisine kadar her iyi yapılanın bir biçimde takdir görmesi kadar yararlı bir araç var mıdır bilmiyorum.

Gelişmiş ülkelerde, belirli bir kademelendirmeye göre hemen tüm başarılar ödüllendirilmekte, toplumun o başarının farkında olduğu ve eğer bir başkası da tekrarlırsa onun da farkına varılacağı mesajı topluma iletilmektedir. Ödül bazen bir sayfa yazı, bazen küçük bir sembol, bazen bir plâket, bazen de bir madalya olabilmektedir.

Gelişmişlik için ölçütler sıralansa, ödüllendirme araçlarının da bunun içinde yer alacağından şüphe yoktur.

Başarının farkına varma ne denli olumlu bir olgu ise, varmış da farkına varılmış "gibi" yapma da o kadar olumsuz bir hastalıktır. Birisine hoş görünmek için, ona bir konuda başarılı olduğu yalanını gözüne baka baka söylemek ilk bakışta biraz komik görünse de aslında o insanın onuru ile oynamak anlamına gelmez mi ?

Hergün birbirine plâket veren insanlarımızı görüyor, duyuyoruz. İçlerinde mutlaka bir başarı göstermiş olanlar da bulunuyordur. Ama herhalde büyük bir bölümüne verilen plâketler olsa olsa yalnızca plâket imalatçıları açısından anlamlı birer faaliyettir.

Hattâ artık toplu plâket törenleri düzenleniyor. Sıradan 15-20 kişiye seri imalat plâketler veriliyor. Aslında, sonundaki (-et) ekine rağmen verilenler küçük değil ağır, hantal, zevksiz, büyük plâkalar. Bunların çoğunun üzerinde, bir kişinin adı kolayca yazılıversin diye boş yerler bırakılmıştır.

en kolay olanlardan, onulmaz bir illet gibi tedavi edilemez olanlarına kadar bu alan içinde yeralır. Örneğin, başkalarının, önünde ceketlerini iliklemesini ömrü boyunca arzulamış fakat bunu gerçekleştirebilecek imkânlara kavuşmadığı gibi bu arzusunun anlamsızlığını kendi kendine izah edemeyip bunu küçük bir kompleks olarak bilinç altına itmiş bir kişi, gün gelip eline güç geçtiğinde doğal olarak bu yetmezliğini tatmin etmek isteyecektir. Bu sırada yakın ya da uzak çevrede bulunan ve başkalarının gücünü kullanmayı meslek edinmiş olanlar bu isteğe cevap vereceklerdir.

Bu bir alışverıştır ve bu alışverişe konu olan malın değeri, söz konusu zaafın tatmin edilme arzusunun şiddetiyle orantılıdır. Arzu ne kadar güçlü ise, güç sahibinin bu arzuya karşı ödemeyi kabul edebileceği bedel de o kadar yüksektir. Bu bedelin ödenme kaynağı güç sahibinin kişisel varlığı değildir. Çünkü kişisel varlığın bu iş için ödenebilecek kısmı zaten çoktan ortaya konmuş, belli bir bölümü harcanmış fakat ortaya konulan o varlık, çevredekilere yeterince çekici gelmemiştir. Bu nedenle kaynak, elde bulundurulmuş güç olacaktır.

Zaafı tatmin arzusu bir mıknaş gibidir. Çevresinde öyle bir alan yaratır ki, bu alanın şiddetine göre belirli bir uzaklığa kadar etki yapabilir. Eğer tatmin arzusu çok büyükse, başlangıçta güç sahibine yakın olmayan birçok kişi, o çekim alanının etkisiyle en iç çemberlere kadar girebilirler. Aynen mıknaş benzetmesinde olduğu gibi sadece tatmin arzusunun güçlü olması, dış çevreden o arzuyu tatmin edebilecek kişilerin yakınlaşmasına yetmez. Aynı zamanda çevredeki kişilerin o arzuları tatmin edebilecek polaritede olmaları da gerekir. Ceket ilikleme benzetmesiyle, sadece karşısında, insanların düğme iliklemesini arzulayan bir kişi değil, olur olmaz düğme iliklemekten hoşlanan kimselerin de varlığı gerekir.

Buna göre, zaafalarını tatmin arzusuna sahip güç sahibi ile uyumsuz polariteye sahip kişiler -hattâ başlangıçta çok yakında bile olsalar- itilecek, onların

yerlerine uygun kutbiyette kişiler dolacaktır.

Çekim alanına girebilmek için gereken polaritenin şartları çok değişik olabilir. Yukarıdaki basit düğme ilikleme zaafının tatmini için sadece yerli yersiz ön ilikleme hazır olmak yeterlidir. Bu da bir eksiklik sayılabilir ama basittir fazla zararlı olmayabilir. Bunun yerine söz konusu zaaf meselâ, başkaları tarafından ezilmek korkusu olsaydı bu defa kişi eline güç geçtiği zaman bu zaafını tatmine yönelecek ve bu arzuya yardımcı olabilecek olanlara (tatmin satıcıları) yeşil ışık yanacaktır. Çevre bu defa gözünü kırpmadan adam öldürebilecek kişilerle doluşabilecektir.

Görüldüğü gibi bu mekanizmanın itici gücü, güç sahibinin terbiye edemediği zaafıdır.

Buna göre, elinde güç bulunduran bir kişinin sadece etrafındakilere bakarak o kişinin tüm zaaflarını anlamak mümkündür. Nitekim bir atasözümüz; *"Arkadaşını söyle bana, kim olduğunu söyleyeyim sana!"* derken bu mekanizmayı anlatmak istemiş olsa gerektir.

Burada sözü edilen konu, kişisel servet sahipleri için onların servetleri ve belki de aile yaşamları için bir tehlikedir. Onların, terbiye ederek kontrol altına alamadıkları zaaflarının tatmini karşılığında servetlerini harcayabilirler.

Ama devlet yönetimine talip olanlar için olay bu kadar basit değildir. Çünkü bu defa sahip oldukları güç, kendilerine son derece özel bir amaçla ödünç verilmiş olan bir güçtür.

Şirket muhasebelerinde mühendislik kuralları bütünüyle geçerli değildir (mühendislikte 2 kere 2, 3.8 ilâ 4.2 arasında değerler alabilir!). Muhasebeciler bu nedenle çoğu zaman hepimize anlamsız gelen kuruluşlar, hattâ santimler üzerinde dururlar. Aslında doğru da yaparlar. Çünkü eğer bir kuruluş dahi bir yanlışlık varsa (eksik ya da fazla), o yanlışın ne olduğunu bilmeksizin bir milyara da göz yumuluyor olabilir.

Ne yazık ki, Devlet yönetimi için ödünç verilen gücün

Halbuki bir yönetimin kısa vadeli ve/ya dar kapsamlı kararları da en az birinciler kadar önemlidir.

Her gün irili ufaklı konularda kararlar verilmesi gereken hallerde, kararların olası sonuçlarını gerektiğinde karikatürize ederek, abartarak, yutkunup acaba hesabı yapmadan dile getirebilecek bir kuruma ihtiyaç vardır. Öyle bir kurum ki, hassas dengeler üzerine kurulmadığı için, bazen yutulamayacak kadar kaba, keskin uyarılarda bulunulabilsin.

Önde giden padişahın ensesine dokunup da hiddetle bu küstahlığının hesabı istendiğinde İncili Çavuş, hanım sultanın bazı hafifliklerini bu vesileyle dile getirmek için *"affedin padişahım, sizi hanım sultan sandım"* sokuşturmasını bu kurum sayesinde yapabilmektedir. İşte bu kurum, **soytarılıktır**.

Soytarı yetiştiremeyen ya da onları tepedeki insanların yakınında bulundurmaya sağlayacak kurumlaşmayı kuramayan toplumlarda, padişahların çevresinde dalkavukların toplanmasına engel olunamamaktadır.

Soytarılık ne denli yararlı bir kurumsa, dalkavukluk da o kadar zararlıdır.

Soytarının işlevinin aksine dalkavuk, tepedeki kişinin çeşitli yetmezliklerini keşfeder ve o yetmezlikleri imajiner olarak giderecek şekilde beğeni üretir.

Tepede bulunanlara ve o işlere soyunmuşlara naçizane tavsiyem, çevrelerindeki dalkavukları kovalayıp onların yerlerine soytarılar bulmaya çalışmalarıdır.

Hiç bir soytarının efendisini çukura ittiği görülmemiştir. Ama çukurlar hep, arkasından dalkavukların ittiği efendilerle doludur. (Şub.'91)

GÜÇ YOZLAŞMASI

Kolaylık ve zorluk, şartlara göre değişen kavramlardır. İki elini birbirine değdirmek, yarı felçli bir insan için (zor) iken, ip üstünde yürümek, bu konuda eğitilmiş sağlam bir insan için (kolay) dır. Bu sebeple şimdi sözünü edeceğim sorunun zor ya da kolay olduğunun değerlendirmesini okuyucularıma bırakıyorum.

Güç sahibi olmak ile en azından para sahibi olmayı ya da daha ilerisi, siyasi gücü elde bulundurmaya ifade etmek istiyorum. Söz konusu etmek istediğim sorun ise elinde herhangi bir güç (iktidar) bulunan kişilerin, onu yozlaştırmaya çalışan etkenlere karşı durabilmesi sorunudur.

En basit açıklaması ile elinde herhangi bir gücü bulunduranlar, o gücü kısmen hattâ imkân bulurlarsa bütünüyle kullanmak isteyenlerce bir anda çevrilirler. Bu öyle bir operasyondur ki etrafı çevrilen -eğer bu konuda tecrübeli ve dirençli değilse-, kısa bir süre sonra elindeki gücü fiilen o kişilere teslim eder ve de elinde bulundurduğunu sanmakta iken teslim eder.

Tarih kadar eski olan bu olgunun bu kadar yaygın olmasının temelinde, insanın doğuştan sahip olduğu, fakat sonradan aile-çevre-okul üçlüsünce değişik ölçülerde terbiye edebildiği zaafları yatmaktadır. Değişik ölçülerde olabilir çünkü zaafların çok az terbiye edilebilmiş olması kadar, hemen hemen tümüne hakim olunabilecek kadar da eğitilebilmiş olması mümkündür. Nadirdir ama mümkündür.

Bir yanda gücü elinde bulunduran diğer yanda da onu çevreleyenler, yaşamlarının belirli bir süresi için biraraya geldiklerinde değişik zaaflara sahiptirler. Bu zaaflar son derece geniş bir alana yayılmış olup, en basit ve tatmini

bir süre içinde o lideri tasfiye edecektir.

Bu olgu özdeyişlere kadar yansımış, dilimizdeki *"tencere yuvarlanmış kapağını bulmuş"* ya da *"insanlar ve toplumlar layık oldukları şekilde yönetilirler"* deyimleriyle ifade edilmiştir.

Ülkemizde politika sahnesinde bir çok lidere, bu yaklaşımın ışığı altında bakılacak olursa ilginç sonuçlara varılacaktır.

Beşinci sınıf şarkıcılarla içli dışlı olan bir lider aslında o tür şarkıcılara toplumun verdiği önemi ve beğeniyi temsil etmektedir.

Televizyonda en büyük yeri tutan *"geri zekalı rolü oynayan komedyenler"*, toplum onayladığı için bu lüzumsuz işi yapabilmektedirler.

Trafik kurallarını çiğneyen şoföre manavın gösterdiği tolerans belki onun da eksik tartmasından, milletvekilinin otomatik parmak kaldırması ise onu seçenlerin de olaylar karşısındaki tepkisizliğinden doğmuyor mu?

Kısacası, toplumun her alanındaki liderler, temsil ettikleri kesimlerin niteliklerine sahip oldukları için liderdirler.

Buna göre, eğer bir lideri sevmiyor, bir diğerini tutuyorsak bu, onların nitelikleri ile bizinkiler arasındaki uyumsuzluk ya da benzerlikler yüzündendir.

Bu yaklaşımın pratik önemi şuradadır: Herhangi bir alanın liderine karşı nefret ya da sevgi beslemeyiniz. Çünkü onlar aslında sizin, bizim aynadaki görüntümüzün ta kendisidir.

Eğer bu görüntüden hoşnut değilsek, o liderin gidip yerine öbürünün gelmesi, sadece aynayı değiştirmeye benzer, görüntü değişmez.

Yapılacak iş kendi niteliklerimizi değiştirmeye çalışmaktır. Zor görünse de başka bir seçenek yoktur. (Ağu.'91)

SOYTARILIK VE DALKAVUKLUK

Bazı ad ve kavramlar var ki ne zaman söylense, insanlar tebessüm ederler. Örneğin Nasreddin Hoca böyledir. Hoca bir gün.... diye başlayan her söze, "bakalım altından ne çıkacak?" diye gülümseriz. Halbuki Nasreddin Hoca. kültürümüzde en çok övünebileceğimiz düşünürlerden birisidir. Doğru düşünmekle kalmamış, o düşünceleri fıkralar haline getirerek herkes tarafından anlaşılmasını başarabilmiş bir iletişim dehasıdır.

Diğer yandan soytarılık kavramı da genellikle gülümseme yaratan bir başka kavramdır. Bu gülümseme daha çok istihza kokar. Ama soytarılık, içeriğindeki önem pek dikkate alınmayan bir kavramdır. Kral ve padişah gibi tek adamların sürekli yanında bulunup, sıkıntılı zamanlarında onları eğlendiren, yaptığı abuk-sabukluğa, "mazurdur" gözüyle bakıldığı için kızılmayan ve hiç bir zaman ciddiye alınmayan kişiler olarak düşünülmüşlerdir.

Ben soytarıları nedense hep erkek olarak düşünmüşümdür. Nedenini bilmiyorum. Yanlışlığı bellidir. Acaba eskiden kadın soytarılar var mıydı, incelemek lazım.

Ama ben soytarılığın çok önemli bir kurum olduğunu ve çok kesin genel kanunun aksine, günümüzde ve özellikle yurdumuzda hiç gerçek soytarı bulunmadığını düşünüyorum.

Gerek batı gerek doğu toplumlarındaki eski, otokratik yönetimlerin gücünü sınırlayan tek kurum yargı (genelde din esaslı) olmuştur. Osmanlı döneminde Şeyh-ül İslam, diğer işlevlerinin yanında ve onlardan önde, bir "yargı denetimi" görevi yapmıştır. Batıda da kilise aynı işlevi yerine getirmiştir.

Ancak bu kurumlar genellikle orta ve uzun vadeli kararlar için bir denetim organı rolü üstlenmişlerdir.

hemen söyleyebiliriz:

Benimsenmemiştir !

Bu basit akıl yürütmeden çıkarılabilecek sonuçlardan birincisi rekabet gücümüzde eksikler bulunduğu; ikincisi de, "ölen ve kalan sağlar" ilkesinin bu haliyle bir tedavi aracı olamayacağıdır.

Bu giriş, verimsiz kuruluşların kapatılması yoluyla verimsizliğin giderilmesinin gündeme getirildiği bugünlerde, bir alternatif politikayı tartışılır hale getirmek için yapmış bulunuyorum.

Bu alternatif politikaya şiddetle ihtiyaç olduğu açıktır. İster özelleştirme, ister bir başka yolla olsun; rekabet gücü artırılmak istenen kuruluşlarımız için bir **Rekabet Gücü Artırma Programı** na ihtiyaç vardır. Bu olmaksızın kuruluşlarımızın ancak tamamına yakınına kapatarak verimsiz kuruluşlarımızı tasfiye edebiliriz. Bu, okulları kapatarak eğitim sorunlarını çözmeye benzemiyor mu ? (Ara.'89)

KRİSTALLEŞME

İnsanlar çeşitli gözlemleri sonunda oluşturdukları tepkilerini kristalleştirmek zorundadırlar.

Hastanede gördüğü kötü muameleden etkilenen kişi tepkilerini başhekimde, iş bulamayan işsiz iş bulma kurumundaki memurda, şikayetlerini dile getiremeyen vatandaş ise bu şikayetleri bağıra çağıra dile getiren politikacıda tepkilerini kristalize etmektedir.

Olaylara böyle bakılınca, sevip nefret ettiğimiz tüm kişilerin aslında birer "*toplayıcı mercek*" rolü oynadıklarını kolayca anlayabiliriz.

Aslında çoğumuz başhekim, iş bulma kurumu memuru ya da bizim adımıza bağırان politikacının yapabilecek ve yaptığı fazlaca birşey olmadığını da biliriz. Ama herkesin bu kırgınlık ya da beğenilerini somutlaştırabileceği birer hedefe ihtiyacı vardır. Başhekim, memur ve politikacı bu işe yaramaktadır.

Bütün gün yüz turlü sıkıntıyla boğuşmuş bir adamın evine geldiğinde ilk önüne çıkana olmaz bir sebepten patlaması da bu yüzdendir.

Kabul etmek gerekir ki bu, en kolay deşarj olabilme yoludur. Bu mekanizmanın farkında olanlar dahi, bu yolun rahatlığını kolay kolay tepemezler.

Bu "*somutlaştırma*" işleminin tersi de doğrudur ve pratik açıdan çok da önemlidir.

Toplumdaki doğal odak noktaları durumunda olan kişiler yani bilim, sanat, sanayi ve politikadaki liderler, temsil ettikleri kitlelerin özelliklerinin yoğunlaşmış kristalleştiği kişiliklere sahip olurlar, daha doğrusu olmak zorundadırlar.

Örneğin, bir toplumun bireyleri sanat konusunda çok duyarlı iseler, bu özellikleri o toplumdaki çeşitli liderlere mutlaka bir biçimde yansımacaktır.

Herhangi bir nedenle bunun aksi olup, mesela sanattan hoşlanmayan bir lider ortaya çıksa, o toplum

görülebilecektir. Bir güç durumu karşısında ekmek çıkaramayan fırınlar, aynı derece de korku (ve tehdit) kaynağı değiller midir?

Burada anahtar kavram, "karşılıklı bağımlılık" tır. İster fırın, ister savaş uçağı konusunda olsun sakınılması gereken, **tek yanlı bağımlılıktır**.

Eğer bir kuruluş ya da onlardan oluşmuş bir toplum, başkalarını kendine bağımlı kılabilcek bir şeyler üretebiliyor ve bu alandaki üstünlüğünü koruyabiliyorsa, bir başka mal ya da hizmet alanında o başka(lar)ına bağımlı olmaktan korkmamalıdır.

*** Ve nihayet rekabet gücünün en önemli değişkeni toplumdaki insanların nitelik dokusudur.**

Değişime uyum göstermek ya da değişimi bizzat yaratmak rekabet gücünün ana belirleyicisi, onun da temel değişkeni kuruluşların (ve dönerek ulusun) sahip oldukları beşeri kaynakların **nitelik dokusudur**. Bir kuruluş içindeki insanların, o kuruluşun ürettiğı mal ve hizmetlere her aşamada kendi niteliklerinin damgasını vurdukları yalın ama şaşırtıcı bir gerçektir. O halde bu nitelik dokusu ile rekabet gücü arasında başka hiçbir değişken ile olmadığı kadar yakın bir bağlantı vardır. Bir üretim süreci içindeki makina, teçhizat ve para, bu nitelik dokusu tarafından şekillendirilmekte, bir diğer kuruluş ya da ulusun makine, teçhizat ve parasının ürettiğı ürünlerin rekabet gücü ile bu yolla yarışmaktadır. Yani aslında yarışan, insanların nitelik dokusudur. Rekabet gücü yüksek kuruluş ya da uluslara bakıldığında tek ortak yanın, insanların yüksek nitelik dokusu olduğu görülecektir.

Sonuç olarak, devletin uygulayacağı koruma politikasının (**rekabet gücü koruma ve artırma politikası**) bu ilkeler çevresinde şekillendirilmesi gerekmektedir. (Kas.'90)

VERİMSİZ KURULUŞLAR KAPATILMALI MI?

24 Ocak 1980 kararlarından bir süre sonra bir yetkili, sanayicilerle yapılan bir toplantıda kendisine sanayinin sorunları aktarıldığında: *"arkadaşlar, ölen ölür kalan sağlar bizimdir!"* demiş ve tesadüfen bulunduğum o toplantıda, *"sayın yetkili, eğer hiç sağ kalmazsa ne olacak?"* gibi bir soru sormuştum. O gün görmüştüm ki "hiç sağ kalmama ihtimali" hemen hemen akla getirilmemiş bir olasılıktır.

Bileşimi yeterince güçlü herhangi bir oluşuma yukarıdaki "eleme" ilkesi uygulandığında iyi sonuçlar alınmaktadır. Buna en kuvvetli kanıt da insanın kendisidir.

Acaba Türk Sanayii için de aynı ilke geçerli midir? Geçerlidir ya da değildir diyebilmek için rekabet gücü ölçütleri açısından kuruluşları tek tek değerlendirmek ve bunun sonuçlarına göre durumu siyah-beyaz skalasında değil rekabet gücü göstergeleri skalalarında göstermemiz lazımdır. Aksi halde, insan nesli için çok doğru olan bir ilke, sanayimiz için öldürücü bir tedavi şekli olabilir.

Bugün elimizde böyle bir değerlendirme bulunmuyor. Ama yine de rekabet gücü yapımızı bilmek zorundayız. O halde bazı göstergeler saptayıp onlara bakarak, rekabet gücümüzü ölçmemiz gerekir.

Bu göstergelerden birisinin kalite, bir diğerinin de fiyat olduğundan şüphemiz yoktur.

Her ikisi için, bugün gelişmiş sanayi ülkelerinin kullanmakta oldukları tekniklerin ülkemizdeki "benimsenmişlik düzeyi" ni pekala bir gösterge olarak kullanabiliriz.

Kalite geliştirme için "Kalite Çemberleri" ve "Total Kalite" kavramı; fiyat için ise "Değer Analizi" tekniğinin ne ölçüde benimsenmiş olduğunu fazla araştırma yapmadan

Orantılıdır, ama ters orantılıdır. Bir kuruluş, aynı bir konu çevresinde büyüdükçe, hemen her konudaki (buluşçuluk) yeteneği azalmaya başlamaktadır. Burada (buluşçuluk) ile, ürün teknolojisinde, yönetimde, eğitimde, velhasıl tüm konuların daha iyi yapılmasındaki yenilikçilik tutumu kastedilmektedir.

Küçük kuruluşların, bir holding çevresinde toplanmasından oluşan ve çevre kuruluşları üzerinde merkezi bir yönetim otokrasisi kurmadan, müteselsil kefaletlerle başarısız kuruluşlarının taksirine başarılıları ortak etmeyen, aksine onlarla bilgi paylaşan, yönetim becerisi paylaşan, büyük kuruluşların rekabet gücü, bu işleri tek başına yapan küçük kuruluşlardan daha fazladır.

Tek konu çevresinde örgütlenmiş bir büyük kuruluş kendi içinde faydalı bir çok usul yaratır. Çeşitli yönetsel fonksiyonların kimler tarafından, nasıl yapılacağı, çalışanların adil olarak nasıl ücretlendirileceği, yatay ve düşey iletişim kanallarının neler olacağı ve nasıl işleyeceği gibi çok sayıda kurum geleneği, kurumlaşmış olmanın avantajlarıdır.

Küçük kuruluşlar bunları önemsemeyebilirler ya da kuruluşun küçüklüğü, önemsenmesine rağmen bu kurumlaşmaya imkan vermeyebilir.

Büyük kuruluşların rekabet gücünü azaltan en önemli etken ise, onların çeşitli alanlardaki buluş'lar karşısındaki yapısal tutuculuklarıdır. Üretilen ürüne, onun üretim ve dağıtım metodlarına, yönetim biçimi ve tekniklerine sıkı sıkıya bağlı bir örgüt, buluşçuluğu bir çeşit ukalalık sayabilir. Büyük kuruluş bütün bunlardan doğan dezavantajlarını yenebilmek için devlet'ten koruma bekler. Dikkat edilirse burada korunan, büyük kuruluşun bir zayıflığıdır. Bir zayıflığın korunması, kendi içinde bir çığ etkisi içerir ve yeni bir korunma ihtiyacı yaratır (ve genellikle de sağlar). Böylece büyük kuruluş, -ölçek ekonomisine rağmen- giderek daha çok koruma ile ayakta durabilen sağlıklı bir organizma haline gelir. Üstüne üstlük, bunu örnek alan küçük ve orta büyüklükteki diğer kuruluşlar da bir korunma histerisine

kapılırlar. Mesela terlik ihraç edecek bir firma bile ihracat teşvik pirimi istemeye kalkar.

Rekabet gücü kazandırma ve koruma politikalarının bunu dikkatten kaçırmaması, yapısal hale gelmiş ya da gelme eğiliminde olan koruma isteklerine (ve baskılarına) pirim vermemesi gerekir.

*** Özendirilecek tek konu, değişime uyum ve/ya değişimi yaratmaktır.**

Korunmak istenen bir kuruluş, bunun için yüzlerce sebebe sahip olabilir. Uğraşı dalının ülkedeki ilki olmak, yabancı rakip(ler)inin bu alandaki gücü ya da sahip olduğu koruma, girdilerindeki dezavantajlar gibi unsurlar, kuruluşların korunma taleplerinin alışılmış ve ilk bakışta haklı "gibi" görünen gerekçeleridir.

Haklı "gibi" dir, çünkü gerçekte bunlardan yalnızca birisi - yabancı rakiplerin, kendi devletlerince korunarak pazar ele geçirme stratejileri- hariç hiçbir rekabet gücü kazandırma ve koruma konusunda doğru birer gerekçe değildir.

Eğer yabancı bir rakip, bir konuda gerçek bir üstünlüğe sahip olmuş ve bunu uzun süreli sürdürebiliyor durumdaysa, o alana girerek onunla, koruma talebederek rekabet etmek istemenin rasyonel bir gerekçesi olmalıdır.

Herhangi bir nedenle geçmişte kurulmuş bir dalda üretim yapmak ya da yapmamak konusu ayrıca düşünülməsi gereken bir konudur. O dala hiç girilmemiş olsaydı, belki girilmemesi doğru olabilecek olan bir alan, girilmiş (ve yatırım yapıldığı, üretim kültürü doğduğu vb) olduğu için rasyonalize edilmek şartıyla muhafaza edilebilir. Ama yine de koruma söz konusu olmamalıdır.

Mukayeseli bir üstünlüğe sahip olmamakla birlikte girilmiş alanlar için kullanılmış en yaygın gerekçe "dışa bağımlılıktan kurtulma" dır. Dışa bağımlılık (sanayi ve ticaret alanında) korkusunun temelinde ise, herhangi bir güç durum karşısında bir mal veya hizmeti sağlayamamak endişesi yatmaktadır.

Bu gözle bakılınca, korkulması gerekenin dışa bağımlılık değil, tek yanlı bağımlılık olduğu kolayca

bilinen konular dahi bir potansiyel olabilirler. Örneğin işsizlik sorunu, istihdam yaratma konusunu kendisine iş alanı olarak seçebilecekler için bir potansiyeldir. Bu konuda benimsenebilecek tek slogan, tek boyutlu sloganlardan uzak durmaktır.

Dezavantajları birer potansiyel olarak kullanabilmek konusunda Türkiye'nin en büyük şansı eğitim alanındadır. Hızla artan nüfusuna çağdaş nitelik dokusu kazandıramamış bir Türkiye, herkesten önce kendisi için bir tehlikedir.

Hangi kalkınma stratejisi benimsenirse benimsensin, nitelik dokusu yüksek bir insangücüne sahip olmaksızın başarılı olunamaz. Günümüz rekabet dünyası, topraklar, doğal kaynaklar, makineler ya da para değerleri arasında değil, bunları yönlendiren insanların **vasfı dokuları** arasındadır.

Eğitim konusundaki büyük geri kalmışlığımız, piyasa tabiriyle aç ve alım gücü oldukça yüksek bir iç pazar potansiyelidir. İşte bu nedenlerle BDE, VDE (Videodisk Destekli Eğitim) gibi projeler -eğer kısır düşünceli kişiler ve kurumların elinden kurtulursa- mukayeseli üstünlüğümüzün oluşacağı alanlar haline gelebilir. Bu yolla düşünülebilirse, bugün sorunumuz olan birçok konu, mukayeseli avantaja sahip olabileceğimiz üretim konuları arasında yer alabilir.

* Buluşçuluk ve yine Buluşçuluk

İcat (*invention*) ve **Yenilik Yapma** (*innovation*) terimlerine birlikte karşı gelmek üzere "**buluşçuluk**" deyimini kullanılabilir.

Her ne üretecek isek bu alanda innovation gücümüzü oluşturmak zorundayız. Hiç bir kişi, kuruluş ya da toplum, başkalarının zaten bildiği ve yaptığı şeyleri onlardan daha iyi (ucuz ve/ya kaliteli) yapmadan bir şey üretiyor sayılamaz.

Resme böyle bakılınca, bugün ürettiklerimizin çoğunun gerçek bir üstünlüğümüze dayanmadığı bunların, koruma duvarları arkasında oynanan sanayicilik oyunu olduğu görülecektir. Ancak, bütün

bunlara "*Türk sanayiine rekabet gücü kazandırmak için yapılan bir eğitim*" olarak bakarsak bir anlam kazanabilir. Ama bunlara eğitim olarak bakabilmek için de, eğitim programının belli olması ve daha önemlisi süresinin sonlu olması gerekir.

Aksi halde her sağlanan destek yeni destek ihtiyaçlarını doğurmaktan öteye gidemeyecektir. Ebediyete kadar süreceği düşünülen bir korumacılık, orta vadede tüm ekonomiyi batırabilecek olan garantili bir silahtır.

Bu acı sonuç panik yaratıcıdır. Ama yukarıda değinildiği gibi bu dahi bir potansiyel olabilir. Bu potansiyeli gerçeğe çevirebilmek için basit ama etkili bir ön şart vardır: Rekabet gücümüzün çok düşük olduğunu kabul etmek ve sonra da insanımızın vasfı dokusunu ve *buluşçuluk* gücümüzü yükseltecek projeleri yürürlüğe koymak!

Bir ulusun rekabet gücü oldukça soyut bir kavram. Buna karşılık, kuruluşların rekabet gücü daha anlamlı. Bazı kuruluşlar Dünya normlarına göre daha yüksek rekabet edebilirliğe sahipken bazıları daha zayıf. İşte bu farklı rekabet edebilirliklerin bileşkesi de "**ulusun rekabet gücü**" olarak adlandırılabilir.

Üzerinde durmak istediğim, bu bileşik rekabet gücünü artırma yolunda Devlet'in ne yapması gerektiğidir. Buna kısaca *koruma politikası* denilmesine rağmen, "koruma" sözcüğü, kavramı tamamen yanlış ifade etmektedir. Böyle bir politikanın doğru adının "**Rekabet Gücü Kazandırma ve Koruma** (kuruluşları koruma değil!) **Politikası**" olmalıdır.

Aynen, "Ne Üretelim?" sorusunda olduğu gibi, "Rekabet gücünü nasıl kazandırıp koruyalım?" konusu da, ancak ilkelerle çevresi çizilip cevaplanabilir bir sorundur. Bu ilkeler, aynı zamanda politikanın **amaç-ilke-araç** sistematigindeki (ilke)lere de ışık tutmuş olabilecektir.

* Rekabet gücü büyüklükle orantılıdır.

oluşturmak istemektedir. Bu, toplumuna daha ucuz ve kaliteli mal ve hizmet sunabilmenin bir şartıdır. Doğu bloku ülkeleri dahil hemen tüm ülkeler serbest rekabet ekonomisini bu yüzden benimsemek zorunda kalmışlardır.

Şimdi bu noktada kuruluşlar ve devletçe cevaplanması gereken iki soru ortaya çıkmaktadır:

(1) Hangi mal ve hizmetleri, hangi yöntem(ler)le üretelim?

(2) Bu üretimlere nasıl bir koruma uygulayalım?

Birinci soruya bir nefeste cevap vermek imkansızdır. Hergün değişen Dünya, bu konuda hiç kimsenin bir reçete verebilmesine imkan tanımamaktadır. Bu konuda ancak bazı ilkeler verilebilir ve her an için bu ilkelere ne kadar uygun üretimler yapıldığı izlenip ona göre manevralar tasarlanabilir.

Mal Üretelim mi?

Tuhaf görünümlü bu soru, birçok kimsenin aklından geçen bir düşünceyi (hatta inancı) dile getirmektedir. Toplumumuzun hiçbir mal üretmemesi, sadece hizmet üreterek ve ticaret yaparak (o da bir hizmettir) yaşaması gerektiğini savunanlar vardır. Bunların bir bölümü sokaktaki insanlardır. Bu savın geçerliğini kanıtlamak için de, gelişmiş ülkelerin giderek servis sektörüne ağırlık verdiklerini göstermektedirler.

Durum gerçekte böyle değildir. Bugün, üretimden ve özellikle ağır sanayiden uzaklaşıp servis sektörüne yönelen ülkeler teknoloji üreten ülkelerdir. Ürettikleri servisin yanısıra teknoloji üretilen daha az gelişmiş olanlara satmaktalar, o teknolojileri kullanan üretimleri o ülkelerde yaptırmakta, ayrıca da o malların ticareti (servis) üzerinden kazanç sağlamaktadırlar.

Bir büyük resmi kenarından kıyısından görüp, kulaktan dolma söylentilerle dile getirilen "istikbal servis sektörünü"dür" lafının aslı budur.

Teknoloji üretmeyip, başka ülkelerin ürettikleri teknolojilere göre hafif ya da ağır sanayi malları üreten

ülkeler kendi içlerinde tutarlıdırlar. Kutlanmalıdırlar.

Teknoloji üretebilip onu satan, mal üretimini başkasına yaptırap ticaretinden de ayrı kazanç sağlayanlar da tutarlıdırlar, onlar da kutlanmalıdırlar.

Kutlanmaması gerekenler, hem üretimi hor görüp hem de teknoloji üretemeyenlerdir. Ayrıca, teknoloji üretimi de kendi kendine olan bir iş değildir. O toplumların üretim kültürleri ile birlikte gelişmiştir.

Varılabilecek sonuç odur ki, yalnız hizmet üretimi tek başına refah sağlayamaz. Öyle olsaydı belirli bir hizmeti sağlamakla ünlü bir iki uzakdoğu ülkesi Dünya imparatorluğu kurarlardı. Mal üretimi işin özüdür. Teknoloji de, hizmet de ticaret de, mal üretiliyorsa (ya da bir başkasına ürettiriliyorsa) yapılabilir. Bunun aksi bir cins holografidir.

Şimdi soruya cevap verilmelidir: Ne(ler) üretilmelidir?

Bu, bir eniyileme (optimizasyon) problemidir. Birşeyler üretirken hangi koşullara uymamız gerektiğini sıralarsak, bu koşulların belirlediği alan içinde kalan üretimleri yapabileceğiz demektir. Bu sınırlar nelerdir?

*** İç pazar talebini de dikkate alan global üretim**

Bu ilkenin iki ayrı gerekçesi vardır: Birisi, iç pazar ihtiyaçlarını gözdardı eden bir üretim biçiminin, çeşitli dalgalanmalardan etkilenip kararlılığını sağlayamaması; ikincisi de üretim fazlasına dayanmayan ihracatın, iç pazardan mal çekilmesine ve tüketim kalıpları da değişmediği için fiyat artışlarına neden olacağıdır.

*** Slogan yerine potansiyellerden yararlanmak**

Yapılacak üretimlerin, belirli sloganlar (mutlaka sanayi, önce tarım, yalnız turizm gibi) yerine, başkalarından farkımızı oluşturan potansiyellere dayandırılması esastır. Bu potansiyeller, bir alanda yetişmiş insangücü, bir konuda sahip olunan know-how, bir doğal veya kültürel zenginlik ya da bunların bir bileşimi olabilir.

Nesnelere farklı gözlükle bakıldığında, bir sorun olarak

olanlar, olaylara uygun ortam hazırlamış ya da ortamların devamına göz yummuş veya yummakta olanların arkasında durup görünmemektedirler.

Yangın olayından sonra verilen beyanat ve davranışlar, bu yargıların doğruluğunu göstermektedir.

Yetkililer olaydan "fevkalade üzölmüş bulunduklarını" ifade etmişler ve bunu kanıtlamak için cenaze törenlerine katılmak veya çiçek yollamak gibi yine fevkalade önemli tedbirler almışlardır.

Yangın anında, yaralıların sedyelerini kenarından tutarak yapabileceklerinin ancak bu kadar olduğunu göstermişlerdir.

Kamuoyundan gizlenerek unutmaya sürecine yardımcı olmuşlardır.

Şimdi buradan onlara şunları sormak istiyorum ve aynı basitlikte cevaplar bekliyorum:

(1) "Fevkalade Üzülmeler" sizlerin şahıslarınızın bir sorunudur. Bunlarla bizleri meşgul etmeyiniz. Bu olaydan ders alarak, yukarıdaki yetmezliklerin üstüne birer "eylem planı" ile gidiyor musunuz? Evet ise bu planı ve terminini öğrenebilir miyiz ?

(2) Sedyeye itmek, telaşlı ve acılı görünmek vs nin asli görevleriniz olmadığına ve bunlara (ve hep bunlara) zaman ayırdığınıza göre, yukarıdaki yetmezlikleri itfaiye erleri mi çözümlüyor ?

(3) Kamuoyunun pirim (ve belki de oy) vermemesi riskini göze alarak, olayların sonuçları yerine, onları yaratan ortamları düzeltmeyi düşünüyor musunuz?

Evet ise nasıl? Hayır ise oralarda ne yapıyorsunuz? (Şub.'90)

BİR MİLLETİN REKABET GÜCÜ

Hakkında hergün kötü söz söylenmesine rağmen devletlerin hiç vazgeçemediği nadir şeylerden birisi silahlanma diğeri de korumacılıktır. Aslında her ikisinin de tamamen terkedilmesi ya da benimsenmesi yerine yönetilmeleri söz konusu olmalıdır.

Ne ölçüde koruma? sorusuna cevap verebilmek için, koruma kavramının da içinde yer aldığı rekabet ortamına, daha doğrusu rekabetin hangi koşullar altında konu edildiğine bakmak gerekir.

Acaba, Dünya'da serbest rekabet ortamı denilen rekabet ne ölçüde "serbest"tir? Bu mutlak bir serbestlik midir, yoksa herkesin kendi kurallarını kendisinin koyduğu bir serbestlik midir? Şunu kolayca söyleyebiliriz ki serbest rekabet ortamı bir *idea* dır. Ancak kavramsal olarak vardır. Kişiler, kuruluşlar ve milletler bu *idea*'ya göz ucu ile bakarken hiç de serbest olmayan bir rekabet ortamı içinde yarışmaktadırlar. Bu arada hiç gözden kaçırılmayan nokta ise milletlerin kendi çıkarlarıdır.

Uluslararası anlaşmalarla menedilen ya da sınırlanan koruma konularında dahi her ulus yan yollar bulmakta ve "serbest gibi" görüntü altında koruma sağlamaktadırlar. Bir bakıma Devletler serbest rekabeti, kendi kuruluşlarının ürettiği mal ve hizmetlerin fiyat ve kalitesini denetim altında tutabilmek için, -çok istekli olmayarak- kullanmaktadırlar. Sınırlar var olduğu sürece bu böyle olmaya devam da edecektir. Dolayısıyla, uluslararası plandaki serbest rekabete günümüzdeki uygulamasıyla, bir anlamda "ağza sürülebilecek ama genellikle sürülmeyen biber" olarak bakılabilir.

İç rekabet ortamı açısından durum böyle değildir. Her Devlet, kendi sınırları içinde serbest rekabet ortamını

YANGINLAR OLACAKTIR

İnsan beyninin en faydalı yeteneklerinden birisi "unutmak" tır. İlk bakışta bunun bir yetenek değil de bir zaafiyet olduğu düşünülebilirse de öyle değildir. Çünkü "unutma" yı engelleyebilecek araçların çokluğuna ve giderek artan gücüne rağmen, "unutmama" yı engelleyen somut bir araç henüz geliştirilememiştir.

Bir an düşününüz; bir insanın (ve insanlığın) başına gelmiş acıları, kötülükleri hiç unutamadığını. Ne kadar zor bir hayat olurdu!

Ancak her alet gibi unutmak da yerinde kullanılmadığı zaman acı sonuçların doğması kaçınılmazdır. İşte bu nedenle "unutmamak" için araç geliştirme çabaları insanlık tarihi kadar eskidir.

Günümüzün, basit bir el hareketiyle yırtılan zarfları yerine, binlerce yıl önce ocaklarda pişirilip sertleştirilen tablet zarfları ve yazı ortamları bu amaçla geliştirilmiştir. Günümüzdeki yoğun bilgi depolama araçlarının da amacı aynı değil midir?

Bugün sizlere, geçtiğimiz günlerde İstanbul' da meydana gelen ve çocuk işçilerin ölümüyle sonuçlanan yangından söz etmek için bu girişi yaptım. Bu olay, benzerlerinin ne ilkidir ve temenni etmemekle birlikte ne de sonuncusu olacaktır.

"Sorunlar çözülemez, ancak onları yaratan ortamlar değiştirilebilir" kuralı, sanırım bu ve benzeri tüm olayları açıklayabilmektedir.

Nekadar üzülürsek üzülelim, nekadar samimiyetle müsebbiplerini ararsak arayalım sonuç değişmeyecektir.

Sözünü ettiğim yangın ve sonundaki facia durup dururken olmamıştır.Yani bu olayı, gökyüzünden bir

şehrin ortasına insanların üstüne düşen bir göktaşına benzetemezsiniz.

Bu yangın olayına yakından bakacak olursak "müsebbipler" olarak şunları görüyoruz :

- * Sistem kurma becerisi yetmezliği,
- * Belediye hizmetlerinin % 50'sinin halkın muhtelif konularda bilinçlendirilmesi, % 50 ' sinin de bu bilincin örtemediği sorunların çözülmesi olduğunun anlaşılmayışı (aksi halde mesela 3 milyon insanın kirlettiği şehri 1000 kişinin temizlemesi gibi bir imkansızlık ortaya çıkar),
- * Denetimin, yaptırıma yönelik, giderek artan etki düzeyinde bir seri araçtan oluştuğu bilinci yerine, "işyeri kapatmak ya da kapatmamak" olduğunun zannedilmesi,
- * Denetimin, mutlaka kamu görevlileri eliyle yapılması gerektiği zannı (sayıları ve ücretleri az olduğu için yapılamıyor),
- * Bilim kurumlarının, toplum yaşamını ilgilendiren konuları "bilimsel" bulmayışı,
- * Kamuoyunun sorun çözmeye, sorunu önlemek için çalışmaktan daha fazla pirim vermesi,
- * Seçimle göreve gelenlerin, hangi tutuma pirim veriliyorsa, doğruları bırakıp onları yapmaları,
- * Sorunlarla (yangın, trafik anarşisi vb), kaynak sorunların (sorunları yaratan ortamlar) karıştırılması,
- * Sorun teşhis etme ve çözme becerisinin yeterince gelişmemiş oluşu,
- * Olayların "unutulması".

Yukarıdaki müsebbip listesine bakılırsa şu sonuçlara varmak zor değildir :

- (1) Olayların tek sebebi yoktur ve bu sebepler aynı zamanda başka sorunların da sebepleridir.
- (2) Bu sebepler ortadan kaldırılamadığı sürece, olayların devam etmesi en doğal sonuçtur.
- (3) Olayların içinde basit teknik sorumlulukları

İLETİŞİM VE TOPLUMSAL BARIŞ

İletişim Becerisi çevresinde söylenmesi gerekenlerin sonuncusu ve en somutu, bu kavramın toplumsal barışı ne denli etkilediğidir.

Toplumsal barış ya da kavga, toplumdaki çeşitli ilgi ve çıkar gruplarının arasındaki sürekli mücadelenin bir yan ürünü olduğuna göre, acaba iletişim bu mücadelede ne ölçüde rol oynamaktadır?

Bir-iki konuda test yapmak bilimsel bir kanıt sayılmaz ama, konu üzerinde daha iyi gözlem yapmaya yol gösterir. Bir örnek, sendikalar ve idareler arasındaki ilişkilerdir. Yıllardır sendikalarla idareler arasında zaman zaman toplumsal barışı ciddi şekilde sarsan sürtüşmeler olmuştur. İlk bakışta, bu sürtüşmelerin ücret belirleme konusundan doğduğu zannedilebilirse de durum öyle değildir. Tartışmaların, iki tarafça da aynı anlaşılan kavramlar kullanılarak yapılmayışı bu sürtüşmelerin **Kaynak Sebebi** dir.

İşin ilginç yanı, her iki taraf da kendi kullandığı kavramların diğer tarafta farklı anlaşıldığının farkında değildir. Bu farklı anlaşılan kavramlardan birisi "ücret" tir. Tüm nizalar ücret zamlarına dayalı olduğu daha doğrusu o yolda geliştiği için bu iyi bir örnektir. Ancak işin ilginç yanı, ücret denilince; idarenin, çalışanın sebep olduğu tüm giderleri, çalışanın da yalnız cebine giren nakdi ödemeyi anlaması ve bu konu üzerinde - sanki tam bir mutabakat varmışçasına- hiç konuşulmamasıdır. Halbuki **kaynak** anlaşmazlık konusu budur. Bu, iletişim bozukluğunun tipik bir örneğidir.

Toplumsal barışı zedeleyen sürtüşmelerin birisi de idareler ile çeşitli sosyal gruplar arasında, "özgürlük" kavramına dayalı anlayış farkından doğmaktadır. Bir kısım insana göre özgürlük, belirli bir şablona uyan düşüncelere uygunluk ön şartına bağlıken, bir kısmına

göre de kayıtsız - şartsızdır.

Özgürlükle ilgili bunca tartışma içinde, "özgürlük nedir? " konulu bir tartışmayı ben hiç duymadım.

Kamu arazisini işgal eden bir kişi bunu girişim özgürlüğü adına yaparken, molotof kokteyli yapım reçetesini yayımlayan bir diğer kişi de bunu fikir özgürlüğü saymakta, öbür yanda Kızılay meydanına hoparlörle naklen ezan yayını yapan da bunu din özgürlüğü adına yapmaktadır.

Yine bu kadar yaygın ve aynı şekilde herkes tarafından ayrı anlaşılan bir kavram da "demokrasi" dir. Bir kısım insana göre demokrasi, insanların kendileriyle ilgili kararlara aktif katılımı, bir diğer kısmına göre beş yılda bir yapılan seçimler, bir başka bölümüne göre ise gece kafayı çekip sevdiği şarkıyı öteki mahalledeki arkadaşına MBYAED tekniği ile (Magic Box Yöntemiyle Anayasanın Etrafından Dolaşmak demektir!) dinletebilmektir.

Bütün bu kavram kargaşası sonunda somut bir olgular zinciri doğmaktadır. Her ne melânet varsa, iyi tanımlanmamış kavramlara dayalı olarak vukubulmaktadır ! Bir benzetmeyle herkes kendi koltuğunun altında kendi yazdığı bir sözlük taşımakta , eylemlerini ona göre yapmaktadır. Eğer yaptığı eylem sözlüğünde yoksa sonradan (iş bittikten sonra) oraya ilâve etmektedir.

Sonuç olarak, günlük kavgalarımızın çoğunluğunun, bu farklı kavramlardan kaynaklandığını ve çeşitli kavramları çağdaş çerçevelerine yerleştirmeden toplum barışının sağlanamayacağını belirtmek istiyorum. (May.'90)

İLETİŞİM BECERİSİ VE DİNLEME

Susma, lütfen dinle! Bu eski deyiş, dinlemenin ne kadar ince bir beceri olduğunu göstermiyor mu? Çoğu zaman, özellikle de saçma sapan konuşmalar karşısında dinlemeyip sadece susarız. Bu konuda daha da uzmanlaşmış kişiler, susup dinleme taklidi yaparken başka işlerini de yaparlar. Bir dostum toplantılarda yapacağı konuşmaların hazırlıklarını hep o sıralarda yaptığını söylerdi. Hatta söylediğine göre, boş konuşan insanlara bayılmış. Çünkü, dinleme taklidi yaptığı için başkası rahatsız etmeden rahatça çalışmış. Bilmem ne kadar doğrudur?

Ancak geveze insanların bir kısmı zorba da olabilir ve dinlenip dinlenmediklerini anlamak için ara sıra sorular sorarlarmış. Buna meydan vermeden kesintisiz çalışabilmek için rastgele aralıklarla yarı-anlamli ve karşısındakinin konuyu daha da uzatmasını sağlayan sorular da sormak lazım. *"Nasıl yani?"*, *"ya demek öyle"*, *"ne zaman"*, *"biraz açıklar mısınız?"*, *"inanılır gibi değil"* filan gibi.

İletişim becerisinin en az yarısı dinlemek, gerisi de konuşmaktan oluşmaktadır. En az yarısıdır çünkü dinlemek iyi yapılırsa konuşmayı da etkileyip, daha doğru bir kanala sokabilir.

Benzer şekilde iyi bir konuşmacı da, karşısındakini etkin dinlemeye sevkedip, vermek istediği mesajın daha yüksek bir verimle iletimini sağlayabilir.

O halde nereden bakılırsa bakılsın dinleme, iletişim sürecini kontrol eden bir beceridir. Hergün basit ya da önemli birçok konuda birçok kişiye birşeyler anlatmaya çalışıyoruz. Acaba ne kadar dinleniyoruz, hiç merak ettiniz mi? İşte bunu test etmek için basit bir kılavuz:

1- Siz konuşurken karşınızdaki nereye bakıyor? İyi dinleyici, konuşanın gözünün içine bakar. Ancak bunu anlamak pek kolay olmayabilir. Bazısı bakma taklidi yapabilir. Bunun için ara sıra elinizle bazı hareketler yapınız. Gerçekten dinleniyorsanız gözleriyle izleyecek,

aksi halde dalgın duracaktır.

2- Konuşurken birden durun. Karşınızdaki konuşmanın kesildiğinin farkındaysa sizi dinliyordur. Aksi halde biraz sonra uyanıp niye sustuğunuzu anlamak isteyecektir.

3- Etkin dinlemenin en belirgin işareti konuşmaktır. Evet yanlış okumadınız. Etkin dinleyen, iletilmek istenen mesajı tam anlayabilmek için mesajın bazı noktalarının çabuk geçilmesini, bazı yerleri üzerinde fazla durulmasını, hatta bazen tekrarlanmasını isteyebilir. Bütün bunları konuşarak yapacaktır. Bu nedenle eğer karşınızdaki hiç konuşmuyorsa, bir ihtimalle siz çok iyi mesaj iletiyorsunuz demektir. Ama büyük bir olasılıkla dinlenmiyorsunuzdur.

4- Siz konuşurken, birşey söylemek için sözünüzün bitmesini sabırsızlıkla bekleyen birisinin dinlemediğinden emin olabilirsiniz.

Bu dört aşamalı test, basit fakat kesindir. Kendinize ya da rastgele iki kişiye uyguladığınızda ne kadar çok kişinin birbirini dinlemediğini hayretle göreceksiniz.

Dinleme önemli bir beceridir. Ama dinletme de öyledir.

4/6/94

Kaynak Sorun 'ları araştırmadan, görüntü sorunlarla uğraşanlar (ne kadar çok olurlarsa olsunlar) herhalde bu sınıfa giriyor olsa gerektir.

Diğer yandan, **Kaynak Sorun**'ların hepsinin aynı üretkenlikte olması beklenemez. Kimisi pek genişlemeden yükselen ağaçlar gibi düşey olarak dallanırken, bazıları da enine genişleyip öylece (ama daha yavaş) yükselirler. Herhalde en önemli **Kaynak Sorun** çeşidi, hem enine hem de boyuna dallanıp çevresini süratle doldurandır.

İletişim Becerisi Yetmezliği işte böyle bir **Kaynak Sorun** dur. Yeteri kadar geniş ve uzun bir kâğıtla yeterince sabırlı bir kişi bulunsa, bugün toplumumuzun karşı karşıya bulunduğu sorunların bir şemasını, *Niçin-Niçin Metodu*'nu kullanarak çizebilir ve **İletişim Becerisi Yetmezliği** 'nin ne kadar çok soruna kaynaklık yaptığını gösterebilir. Enine ve boyuna süratle büyüyen **Kaynak Sorun**'ların önemli bir özelliği de, kaynaktan biraz uzaklaşınca orijinal görüntüsünü kaybedip yepyeni şekillere bürünmesidir. Bu özellik dolayısıyla bir sorunun, bir **Kaynak Sorun** dan doğmuş olduğunu ispatlamak ancak sabırla ve doğru sorular sorarak mümkündür.

Günlük hayattaki tartışmalarda çoğu kimse, görünen bir sorunun bir **Kaynak Sorun** olmadığını anlar ve bundan ötürü de **esas mesele** gibi bir deyimle bir-iki adım geriye gider. Tartıştığı kişi ise karşısındakinin kendisine gösterdiği resimden ya da kendi bilgilerinden yola çıkıp bir-iki adım daha da geriye gider ve bir başka **esas mesele** tanımlar. Tartışan kişi sayısı ne kadar çoksa o kadar çok **esas mesele** ortaya çıkar ve herkes kendi **esas mesele** 'sine sıkısıkıya sahiplenir.

Bazen içlerinden birisi tutunduğu **esas mesele** nin de **esas mesele** olmadığını anladığında bu defa **aslında** diye başlayan bir noktaya kadar geriye gider. Bu tartışmaların çoğu kutuplaşmalarla son bulur.

Bir makalenin sınırları içinde, **İletişim Becerisi Yetmezliği**'nin bu denli önemli bir sorun olduğunu somut olarak göstermek zordur. Bu yüzden okuyucularıma yalnızca bir tavsiyede bulunabilirim.

Herhangi bir sorunu incelesinler ve her ortaya çıkan sebebin sebeplerini, onların sebeplerini, ilh. devam etsinler. Analiz ettikleri hangi sorun olursa olsun, arkasında onu besleyen **Kaynak Sorun** lardan birisinin **İletişim Becerisi Yetmezliği** olduğunu görecektirler.

Sözlerimi, **Kaynak Sorun** ların bir diğer özelliği ile bitirmek istiyorum: Ancak **Kaynak Sorun**'lar çözülebilir, diğerleri ancak şekil değiştirir. (May.'90)

vermektir.

Bu açık çek'in mutlaka kötüye kullanılacağını kimse iddia edemez. Ama tersi için de bir güvence verilemez. Hattâ daha da tehlikeli bir durum, kamu otoritesinin bu açık çeki iyi niyetle kullanıyorum derken, dişle beraber dili de koparmasıdır.

Konunun **iletişim becerisi** ile ilgili yanı da budur. Kararnameyi hazırlayanların, ifade etmek istediklerini "**tam**" tanımlamada acze düşmeleri işte bu becerinin yetmezliğindendir.

Kararname metnindeki, "*vatandaşı heyecanlandıracak haberler* " ifadesi acaba, "*Mardin'de çok zengin bir petrol yatağı bulundu!* " haberini de kapsar mı ?

Ayrıca *haber*, belirli bir birimi olan, ölçülebilen bir olgudur. 1 bit' lik haber, mevcut olasılıkları yarıya indiren bilgi miktarıdır. Elinde bir kroki ile bir dört yol ağzına gelmiş ve nereye gideceğine karar veremeyen bir kişiye verilecek, "*Aradığın yol, araç trafiğine kapalı olan 2 yoldan birisidir !* " bilgisi, 1 bit' lik bir bilgidir.

Buna göre, kamu güvenliğini tehdit edecek olan şey "bilgi" olamaz. Olsa olsa propagandaya yönelik, aslı olmayan ve 0 bit' lik bilgi taşıyan "düzmece bilgi" dir. Bunun ise gerçek "haber" ile hiçbir ilgisi yoktur.

Diğer yandan heyecan, uzun süren bir bilgi eksiğinden sonra birdenbire verilen haberlerden doğabilir. Eğer petrol aramaları konusunda gününününe bilgilendirme yapılıyorsa, petrolün bulunması da bulunmaması da heyecanlandırıcı bir haber olmayacaktır.

O halde eğer toplumun heyecanlanması istenmiyorsa (ki heyecanın tehlikesi yalnız kalp hastalarıdır), yapılacak şey haber akımını engellemek değil, tersine onu kolaylaştırmak ve düzmece haberleri gerçeğinden ayırtdebilecek araçları geliştirip yürürlüğe koymaktır.

Görülüyor ki iletişim becerimizin yetersizliği, anlatmak istediklerimizin tam tersini ifade etmemize ve düşünen insanları esas o zaman heyecanlandırmamıza ve de onları haklı olarak olumsuz heyecanlara itmeye neden olmaktadır.

Yanlış olan ve düzeltilmesi gereken budur. (May.'90)

İLETİŞİM BECERİSİ YETMEZLİĞİ : BİR KAYNAK SORUN !

Kaynak Sorun deyimini ilk duyduğumda, yıllardır birbirine bağlayamadığım birçok gözlem ve yorumum, birdenbire daha bir düzenli hale gelmişti. Ek bir açıklama ihtiyacı olmadan kendini bu kadar iyi anlatan, dahası kişiyi uzun uzun düşünmeye iten deyimler herhalde oldukça nadirdir. **Kaynak Sorun**, bunlardan birisidir.

Gözlenen bir sorunun, bir başka sorunun yansıması olabileceğini, hattâ o bir "başka sorun" un da diğer sorun(lar)ın yansımaları olabileceğini, böyle giderek başka sorun(lar)ın yansıması olmayan bazı sorunlara erişilebileceğini, işte bunların diğerlerinden farklı özellikleri olacağını birdenbire anlayabilirsiniz.

Buna göre, kişisel işinde ya da toplumsal konularda sorun çözme işlevi yüklenmiş olanların, çözüm adına birşeyler yapmadan önce karşışşıya bulundukları durumu yaratan **Kaynak Sorun** (lar)ı teşhis etmeleri gerektiği yine bu deyim içinde gizlidir.

Kaynak Sorun'ları araştırmadan sorun çözmeye çalışanların nasıl hayallerle (yansıma) boğuştuğunu ya da aksine **Kaynak Sorun**'u saptayıp onları çözmeye çalışanların, çevrelerinde niçin tepki yarattıklarını yine bu deyim anlatmaktadır.

Kaynak Sorun'un statik bünyeli olmadığı, sürekli olarak yeni sorunlar yarattığı ve bu özelliğiyle de bir "sorun üretici" olduğu da biraz düşünmekle anlaşılabilir.

Sanırım bu kavramı oldukça tembel birisi geliştirmiştir. Aynen, aritmetik seri toplama formülünü tembel bir öğrencinin geliştirmiş olduğu gibi. Bir dostumun insanlar hakkında bir sınıflandırması vardı. Buna göre insanlar, tembel ve çalışkan, bir de akıllı ve akılsız olarak ikiye gruba ayrılmış. Böylece 4 grup insan tipi ortaya çıkarmış. Bunların en zararlıları akılsız-çalışkan olan tiplermiş.

mesajı alan kişideki karşılıklarının da aynı olması, (eğitim ve kültür birliği),

* Mesajı oluşturan kelimelere ek olarak, sözlü iletişimde kullanılan çeşitli beden hareketlerinin de alıcı ve vericide aynı anlamları çağrıştırmaması, (eğitim ve kültür birliği),

* Alıcı ve vericinin yargı referansları sistemlerinin, iletilen mesaja farklı anlamlar yüklememesi, (eğitim ve kültür birliği),

* Mesajın, anlaşılabilir şekilde sözcüklere dökülmesi (iletişim becerisi),

* Alıcının, mesajı doğru algılayabilmesi (dinleme ve yorumlama becerisi),

* Mesaj iletim ortamının, mesajı bozmayacak bir yapıya sahip olması.

Bu altı şarttan herhangi birindeki bir yetmezlik, iletilen mesajın yanlış anlaşılmasına neden olmaktadır. Bu şartlardan, mesaj vermek isteyince kontrol edilebilir olanı yalnızca dördüncüsüdür. Ancak iyi bir iletişimci, diğer şartlardaki yetmezlikleri tesbit edip mesajını ona göre şekillendirmek zorundadır. İşte, güç olan ve iletişimi bir beceri kılan yan da budur.

İletişim güçlüklerini aşmanın uzun vadeli çözümü, toplumda eğitim ve kültür birliği sağlamak ve iletişimi vazgeçilmez bir beceri ihtiyacı olarak kabul ederek hem temel eğitim müfredatına ve hem de tüm hizmetiçi eğitim programlarına katmaktır. Hatırlanabileceği gibi yine bu sütunlarda bir süre önce üzerinde durulan "özbeceriler" sisteminde iletişim, vazgeçilmez öz'lerden birisi olarak vurgulanmıştı.

Kısa vadeli önlem ise "**kısa yazmak ve konuşmak**" dır. "Kanonik İfade" denilebilecek bu yöntemle göre, bir mesajı enaz sözcükle ifade etmek, olası iletişim bozukluklarına karşı en etkin çaredir. Yazılıp söylenecekleri dolaştırmadan en az söz (ve hareket) ile ifade edebilmeyi öğrenen kimseler arasında yanlış anlamaların minimumda kalacağı kesindir.

Bu girişten sonra iki soruya cevap aranabilir: İletişim becerisi toplum yaşamımızda ne denli önemlidir? Ve toplum olarak bu beceriye ne kadar sahibiz ? (Nis.'90)

İLETİŞİM VE SANSÜR

Çıkarılan bir kararname ile, Güneydoğu Anadolu'da meydana gelen ve ülke bütünlüğünü bozmaya yönelik hareketlere ait yayınlara bazı sınırlamalar getirildi. Bu olgunun etrafında bir tur yaparak birkaç yönden bakalım.

İster Güneydoğu'da ister bir başka yurt köşesinde olsun, ülke güvenliğini sağlamaya yönelik tedbirlere kimsenin birşey demeye hakkı yoktur, daha doğrusu bu bir hak değildir. Bu bir!

Vatandaşların, evrensel kabul görmüş temel hak ve özgürlüklerden başlıcası olan haber alma özgürlüğü ile bu özgürlüğe hizmet eden haber verme ve yorum yapma gibi faaliyetlere sınırlama getirilemez. Bu da iki !

Kamu yönetimi, birbirine benzer görünüşlü çok sayıda eylem arasından, binde bir denilebilecek kadar az sayıda olanı, -diğerlerini huzursuz etmeden, onların özgürlüklerini zedeledikten- izole edip gereğini yapmak demektir.

Çürük dişi çekilen bir kişinin o arada dilinin de koparılması nasıl savunulamaz ise, propaganda yoluyla ülkeyi bölmek isteyen bir yayın ile, vatandaşı bilgilendirmek isteyen bir yayının da aynı işlemlere tabi tutulması, hattâ böyle bir riske maruz bırakılması savunulamaz.

J.F.Kennedy'nin şu sözü, izlenmesi gerekli ilkeyi en güzel gösteren bir ifadedir: "*Gerçek yönetici, önüne konulan binlerce istihbarattan işe yarar bir tanesini bulan ve diğerlerine vakit ayırmayan kişidir.* "

Burada sorun yaratan nokta, haber alma, verme ve bu konularda yorum yapma özgürlüğü ile, toplumun güvenliğini tehdite yönelik propaganda faaliyetini birbirinden ayırmada yeterince açık olamamak ve işin kolayına kaçarak kamu otoritesine bir *açık çek*

istenilenin özünü (mesaj) söyleyip yazmaya izin verse, okuyup dinlediğimiz birçok kişinin elinin veya dilinin tutulduğunu hayretler içinde görürdük.

Birçok kişinin, söz söyledikleri konuda hiçbir "öz"e sahip olmadıklarını, çözüm önerisi diye önümüze konulanların domino tekniği ile üretilmiş olduğunu ve belki kendilerinin dahi bunun farkında olmadıklarını görürdük.

Şaka ile karıştırarak sizlere sunduğum domino tekniği aslında öldürücü bir silahtır. İnsanların zamanlarını çalarak onları yavaş yavaş (ama kesinlikle) öldürür; toplumlara ise boş umutlar sunarak onların yokolmasına yol açar. (Nis.'90)

İLETİŞİM BECERİSİ YETMEZLİĞİ

"Söylediğimi anladığına inandığını biliyorum; fakat duyduğunuzun, anlatmak istediğim olmadığını anladığından emin değilim!"

Bir düşünürün bu sözünün ne kadar doğru olduğunu, çocukken oynadığımız "telefon oyunu"nu düşündükçe daha iyi idrak ediyorum. Hatırlarsınız; 8-10 çocuk bir çember oluştururlar ve sırayla herbiri içinden tuttuğu bir cümleyi yalnızca bir defa yanındakinin kulağına söyler, o da yanındakine. Böylece çember kapanır ve son kişi, cümlelerin esas sahibine anladığını iletir. Genellikle bu son söylenen, kişinin başlangıçta söylediğinden oldukça farklıdır, hatta çoğu zaman çok da ilgisizdir.

Bu oyun, iletişimin temel kuralına dayanır. O da, bir mesajın iletimindeki doğruluğun, genellikle %100'den küçük olduğu kuralıdır. Böylece, mesela 10 kişilik bir zincirde, her kişi %95 doğrulukla mesaj iletebilse, zincirin sonundaki kişiye mesajın ancak %60'ı ulaşabilir. Bu düşük doğruluk, kendisine "bir oğlun oldu" denilen bir kişinin, mesajı oğlunun "öldüğü" şeklinde bile anlamasına neden olabilir.

İletişim dediğimiz kavram, günlük hayatımızda en çok kullandığımız ve buna rağmen en az üzerinde durduğumuz becerilerden birisidir. Aile hayatından endüstriye, devlet yönetiminden kamuoyu oluşumuna kadar her alanda bu beceriyi kullanırız.

İletişimin bir beceri olarak tanımlanması boşuna değildir. Çünkü, bir kişinin bir diğerine anlatmak istediğini (mesaj) tam iletebilmesi, herbiri ayrı ayrı özen gösterilmek isteyen bir dizi şarta bağlıdır:

* Mesaj veren kişinin kullandığı her kelimenin,

DOMİNO VE İLETİŞİM

"Uzun yılların sosyo-kültürel birikiminin yoğunlaştığı Güneydoğu Anadolu topraklarında meydana gelen ve cennet yurdumuzu çevreleyen topraklarda yaşamakta bulunan kimi komşularımızın, bu topraklar üzerinde emeller besleme durumunda olan diğer devletlerin de katkılarıyla kanalize edilip, yönlendirilip, cesaretlendirildiği bazı olaylar hepimizin malumudur."

Yani; " Güneydoğu olaylarını biliyorsunuz."

Yazımın başlığındaki iki sözcük arasındaki münasebeti (ya da münasebetsizliği) düşünürken Güneydoğu olayları da işe katılınca galiba durum iyice anlaşılmasa oldu. Üzerinde durmak istediğim konu G.Doğu ya da domino oyunu değil "iletişim" dir.

Bildiğiniz gibi domino, iki ucunda farklı sayılar bulunan taşların rastgele çekilip aynı sayılar birbirine değecek biçimde yerleştirilmeye çalışıldığı bir oyundur. Yukarıda, rastgele seçtiğim bir konudaki basit bir bilginin, domino benzeri bir teknikle nasıl anlaşılmasa hale gelebildiğini göstermek için bu örneği verdim.

Bu yolla laf uzatmada kural, her sözün başına ona uyabilen bir ek getirmek ve sonra o ekin de başına o eke uygun başka ek getirmek ve böylece devam etmektir. Bir örnek daha vermek gerekirse; "havalar ısınıyor" ifadesi önce "yurdumuzda havalar giderek ısınıyor" haline, sonra "güzel yurdumuzda, geçen yıl da olduğu gibi havalar giderek ısınıyor" haline getirilir ve giderek NATO üyeliğimiz ile doğadaki sera etkisi de işe katılarak değme dilbilimcinin içinden çıkamayacağı hale getirilir.

Okuyucuların aklına, "bu abesle iştiğal metodunun faydası nedir?" gibi bir soru mutlaka gelir. Durum sanıldığı gibi olmayıp bu metodun kullanıldığı bir çok hal vardır. Bunlardan birkaçını hemen sıralayabilirim:

- * Az söz söyleyip çok söylendi imajı yaratılmak istenen haller (eşinin kendisine fazla birşey anlatmadığı şikayetine muhatap olanlar ve diplomatlar kullanabilir),
- * Ne söyleneceği düşünülürken vakit kazanılmak istenilen haller,
- * Hafif saf insanların aklını karıştırarak, yapılmak istenen bir cinliğin farkına varılmasının istenmediği haller,
- * Hazırlıksız yakalanılan haller (öğrencilere sınavlar için tavsiye edilir, ancak sonuç garanti edilmez),
- * ve bütün bunlardan daha sıkça, bir konuda fikir belirtmek durumunda olunmasına rağmen, yeterli bilgi ve/ya deneyime sahip olunmayan ama bu durumun karşısındakilere de belli edilmemesi gereken haller.

Domino tekniği tek başına kullanıldığı gibi, etkisini artırıcı diğer tekniklerle birlikte de kullanılabilir. Bunlar, konuşurken kelimeler arasında bekleme tekniği, parmağını karşısındakine uzatarak telaş yaratma tekniği ve sıkıntılı -düşünceli tavır takınarak " zaten canım sıkılıyor bir de seninle uğraşmayalım" tekniği gibi metodlardır.

Denilebilir ki bu basit bir laf uzatma sorunudur. Bu konu toplum hayatımızda ne gibi ciddi problemlere yol açabilir ki ?

Değerli okurlarım; sizleri temin ederim ki başta demokratik yaşamımızdaki kesintiler dahil olmak üzere, çoğu sorunumuzun altında **iletişim becerisi yetmezliğimiz** yatmaktadır.

Eğer sivri akıllının biri çıkıp da uzun ve tumturaklı söz söyleyip yazı yazmayı yasaklayıp sadece ifade edilmek

HYPERTALK

Yazımın başlığı ilk bakışta bir bilgisayar yazılım ürünü adını hatırlatıyor ise de sözünü etmek istediğim konu daha farklıdır. Bildiğiniz gibi *hypertext* kavramı oldukça eski olmasına rağmen gerçekleştirilebilmesi için günümüzün bilgisayar donanım seviyesine erişmeyi beklemek gerekmiştir.

Denilebilir ki *Hypertext* kavramı yapay zeka sistemlerine en çok uyan yazılım türüdür ve bu yolla bir süre sonra insan beyninin düşünme ile ilgili işlevleri (melanet üretimi de dahil) büyük ölçüde *simüle* edilebilecektir.

Size bu yazımda, çevrenizde sık rastladığınızı umduğum bir iletişimci tipinden bahsetmek istiyorum. Hani mesela bir konudan başlayıp, oradan atlaya zıplaya askerlikte başından beyninin düşünme ile ilgili işlevleri (melanet üretimi de dahil) büyük ölçüde *simüle* edilebilecektir.

Bu gibi tipler sohbetler sırasında çok faydalı olmasına (hafifçe kestirebilirsiniz) rağmen, toplantılarda ya da bir konuda bilgi almak istediğinizde sık sık, "*afedersiniz, sözünüzü unutmayın ama bu konuya sonra gelelim*" demek zorunda kalmanız hiç de sevimli değildir.

Oldum olası bu gibi kişileri dinlerken hep merakla bu özelliğin (ki bir hastalık olması ihtimali çok güçlüdür) nereden kaynaklandığını bulmaya çalışmışımdır. Herhalde psikologlar bunu izah edebilirler.

Gözlemlerime göre bu eğilimin bir sebebi mesaj belirsizliği, bir diğer sebebi bilgi görünmek isteği, bir başka nedeni de bu şekilde konuşmanın giderek bir iletişim kültürü normumuz haline gelmiş olmasıdır.

Bu stilin nerelerden kaynaklandığını bilmek onu değiştirmek için önemlidir. Ama nelere mal olduğunun üzerinde durulması, herhalde daha da önemlidir. Bugün, kimyasal silahların mı yoksa nükleer silahların mı daha etkili olduğu tartışılıyor. Meseleye amaç açısından, yani bu ve benzeri silahların amacının ne olduğu açısından bakarsanız o kadar da etkili olmadığını görürsünüz. Bu silahların ya da icadedilebilecek olan yenilerinin tümünün felsefesi aynıdır: Belli sayıda insanı yoketmek!

Ama onların yerine yenileri gelir. Ayrıca bu silahları kullanmış olanlara karşı bilenmiş olarak gelirler. Bu bir risktir. Ayrıca hiçbir silah bir toplumu topyekün yokedememektedir. Bu da ayrı bir risk(!)dir.

Buna karşılık, bir toplumu kendi arasında anlaşılmaz hale getirebilerseniz bütün bu riskler ortadan kalkar ve sonuç (toplumu yok etmek) garantili hale gelir.

Bunu sağlamanın yolu iletişimi önlemek, onu dejenere etmektir. Bunu temin etmek için okullara uygun ek dersler konulabilirse de, "yaygın eğitim" yolu daha kullanışlı, daha sessiz ve adı üstünde daha yaygındır.

Adına *Hypertalk* dediğim atlaya-zıplaya konuşma stili işte bu yaygın eğitimin en kullanışlı aracıdır. Bir toplum bu yolla, hiçbir sorununu sistemli gözden geçirememeye, hiçbir konu üzerinde sebep-sonuç ilişkisi kuramama gibi onulmaz hastalıklara bulaştırılabilir.

Aksine eğer milyonlarca seçenek arasından yalnızca bir şansımız olsa, onun da "**toplumumuzun iletişim becerisi yetmezliğini tedavi etmek**" olarak kullanılması doğru olur. (Eyl.'90)

organizasyonların buna benzer çalışmaları (!) sık sık yapılır, hatta vatandaşların da bunları izleyerek **toplu kandırma metodları** konusundaki becerilerini artırmak için televizyondan yayımlanır.

Bu tür aktivitelerin ortak yanları, bir *büyük* tarafından açılması ve $A+\bar{A}=1$ formülü uyarınca bir konuşma yapmasıdır. ($A+\bar{A}=1$ formülünü bilmeyenler olabilir; bir şeyin düzüyle tersini peşpeşe söylemek yoluyla bir şey söylememek demektir. "*Fişmanca sektörümüzün son yıllardaki gelişmesinin yanısıra sorunlarının da bulunduğu muhakkaktır*" gibi.)

Bunu takiben **eleştiri** ve **hoşgörünme** seansı başlar, bir bölümü eleştirir, bir bölümü ilgili sektörü yağlar ve sonuçta katılanlara **büyük tahtalar** (plaket denilerek küçültülüyor) verilir, öpüşülür ve bir dahaki toplantıya kadar ayrılır. Bu gibi toplantılardan hiç bir ciddi sonuç alınmadığı için kamuoyu da ciddiye almaz ve kimse, "*yahu siz bunca zamandır ne yapıyorsunuz?*" diye sormaz. Bu durumdan en çok yararlananlar da tabii ki sorunlar hakkında bir fikri olmayan, bir ciddi çözüm aracı geliştirmemiş kişi ve kuruluşlar (siyasi parti olması yine şart değildir) olur.

Acaba bu saçmalığı bozmak mümkün değil midir. Ülke yönetimine talip olan siyasi partileri o konularda çözüm araçları geliştirmeye mecbur kılacak bir yol bulunamaz mı? Tabii ki mümkündür. Bu yollardan birisi, **Çalışma Dokümanı** denilebilecek bir yöntemdir.

Bir meslek kuruluşu ya da gönüllü organizasyon, ilgi alanındaki sorunları sınıflandırır, her sorun sınıfının alt-sorunlarını saptar, mümkünse bunları da ayrıntılandırır. Amaç, sorunları mümkün olduğunca küçük parçalara ayırmaktır. Bu şekilde elemanter sorunlara ayrılan ana sorun basılarak bir **Çalışma Dokümanı** haline getirilir ve başta siyasi partiler olmak üzere o sorun alanı ile ilgilendiğini iddia eden tüm kuruluşlara dağıtılır. Artık hiç kimsenin $A+\bar{A}=1$ formülüne göre yuvarlak söz üretmesi mümkün değildir. Herkes çalışma dokümanında sıralanan elemanter sorunlar hakkında kendi çözümlerini vermek

durumundadır. İşte bu şekilde oluşan çözümler, o kuruluşun **Politika Dokümanı**'nı meydana getirir. Tartışmalar, sorunun bütünü üzerinde değil elemanter sorunlar için önerilen çözümler üzerinde yapılmaya başlanır. Daha da güzeli, siyasi partiler ister muhalefet ister iktidar olsun, Politika Dokümanları'nda taahhüt etmiş oldukları çözümleri savunmak ya da uygulamak zorunda kalırlar. Bunu yapmadıkları zaman çok somut biçiminde hesap sormak mümkün olur. Hiç bir kuruluş yuvarlak sözlerle durumu geçiştiremez.

Mümkün olan her fırsatta herşeyden şikayet eden kuruluşlar, bu yolla siyasi partiler üzerinde müthiş bir yaptırım gücüne sahip olabilirler. (Ara.'90)

Akıldan geçenler doğru, hatta belki fantastik hareketler ama, onları hayata geçirecek olan el, kol ve ayaklar bir bebeğinki kadar beceriksiz!

Aynı gözlemler, hareketli bir müziği dinlerken parmaklarını oynatan (tempo derler ama inanmayınız saklamak için öyle diyorlar) kişiler için de geçerlidir.

Kulaktan duyulmakta olan bir müziğe karşı "**ben de yapabiliyorum**" gösterisinden başka bir şey değildir.

Bu durumların farkında olanlar, böyle gülünç durumlara düşmemek için cebe el sokmak, diz titretmek, üşüyormuş gibi omuz oynatma taklitleri yapıp, hem vaziyeti idare eder, hem de diğerlerine bıyık altından gülerler.

Toplum sorunlarına çözüm geliştirmek durumunda olanlar ise diz titretip omuz oynatamazlar. Onlar yuvarlak ve süslü sözlerden yararlanırlar.

"Çağdaş düzeyde bir eğitim stratejisinin ihtiyaç ve gereksinimleri doğrultu ve yönünde, bilimsel, teknik, hukuki, adil ve gerçekçi bir yapılaşdırma kaçınılmazdır!"

ya da

"Sevgi, bizim şiarımız, milletimizin bölünmez bütünlüğünün güvencesi ve süsü olarak kalplerden gönüllere akmaktadır!" gibi deyişler aslında sırasıyla : *"valla kardeşim, bu eğitim işini düzeltmek benim kısa boyumu aşar"* ve *"siz başka yana bakın, biraz sonra baksanız da artık farketmez"* demektir.

Acaba **nasıl**'lar konusundaki bu derin beceriksizliğin sebep(ler)i nelerdir? Bunu inceleye duralım, bu hastalığın zararlarından korunabilmek için bir ilaca da ihtiyacımız olduğu muhakkak.

Böyle bir ilaç, bu tür sözleri dinlememektir. Hatta söz kesmek ayıp olmasına rağmen kesip, *"bu sözlerinizi söylenmemiş kabul ediyorum. Zırvalarınızla az da olsa ömrümden parça kopararak beni kısmen öldürmenize izin vermiyorum!"* denmesi en iyisidir. Belki böyle böyle yaratıcı düşünceyi daha iyi kullanmayı, işe yarar çözümler geliştirmeyi öğrenebilirler ya da gündemden düşerek yerlerini iyilere bırakırlar. (Mar.'91)

YUVARLAK SÖZ VE ÇALIŞMA DOKÜMANI

Bir meslek kuruluşunun sorunlarının dile getirileceği bir toplantıya katılmıştım. Bu konularda siyasi partilerin de görüşlerinin alınabilmesi için temsilcileri davet edilmişti. Yaklaşık 4 saat süren sempozyum boyunca konuşmacılar iki şeyden birisini yaptılar: Bir bölümü, kıyasıya bir eleştiri üslubu ile o mesleğin mevcut durumundan yakınırken, siyasi parti sözcüleri de o mesleğin ne denli önemli olduğunu, eğer o meslek olmasaydı demokrasimizin işlemeyeceğini, kendilerinin o mesleğe ve mensuplarına zaten eskiden beri ne kadar sıcak baktıklarını gayet ciddi bir ses tonu ve ikna edici mimikler kullanarak anlattılar.

Toplantı sonunda gerek tartışmacılar gerekse dinleyiciler, başarılı bir iş becermiş insanların huzuru içinde birbirlerini kutladılar ve bu tür toplantıların 1957'den bu yana iyice gelenekselleştiğini, her ne kadar herhangi bir sorunun çözümüne faydası olmuyorsa da birbirlerini görmeye vesile oluşturduğunu ifade ederek akşamki geleneksel baloya hazırlanmak üzere ayrıldılar.

Oldum olası tutulduğum iki deyim var: Bunlardan birisi *"görüntü vermek"*, diğeri de *"aktivite yapmak"* tır. *"Filanca kişi, kuruluşumuzun görüntüsünü olumlu etkilemektedir"* dendiği zaman, genellikle içi cılk olmuş bir kuruluşun (siyasi parti olması şart değildir) kamuoyu gözünden saklanması için bir-iki medeni **görünürlü** kişinin maskeleye yapması anlaşılır.

"Yapacağımız sempozyum, derneğimizin bir aktivite göstermesini sağlayacaktır" dendiğinde ise, ne yapacağı konusunda her hangi bir fikri bulunmayan bir kuruluşun çevreyi oyalamak için boş durmadığını göstermesi gerektiği anlaşılır. Her iki deyimde de temel maksat **"çevrenin kandırılması"** dır.

Meslek kuruluşlarının, gönüllü ve benzeri

grupların dillerine bir bakalım.

Bir sosyal grup "**doktorlar**", diğerleri de "**güvenlik örgütü mensupları**" olsa, bunların çeşitli kelimelere yükledikleri anlamlar tamamen farklı olacaktır. Biri *operasyon* derken ameliyatı, diğeri peşinde olunan bir suçlu grubunun yakalanması işlemini anlatmak isteyecektir.

Benzer şekilde iki grup, "*teşhis*", "*temizleme*", "*içeride tutma*", "*müşahade altına alma*", "*hücum*" gibi sözcükleri yine farklı anlamlarda kullanacaktır.

Diğer yandan her grubun yalnız kendince anlamı olan bazı sözcükleri de vardır ki diğeri için hiç bir anlam taşımaz. Doktorun "*X oldu*" deyimini, çok az kimsede "*hasta öldü*" anlamını çağrıştıracaktır.

Görülmektedir ki meslekler, ayrı dil kullanımını zorlayan sosyal gruplardır. Hatta her mesleğin içinde öylesine bir jargon vardır ki yalnızca o meslek içinde geçerlidir.

Ülke sorunlarına karşı geliştirilen çözümlerin tümünün, bütün millet tarafından aynı şekilde anlaşılması son derece arzu edilir bir haldir. Ama bu her zaman mümkün olmayabilir. Anti-enflasyon programı'nı izah eden bir dokümanda, "*bütçe açıklarının azaltılması*" deyimini ancak "*bütçe*" kavramını bilen kimselere birşey ifade eder.

Hayatında böyle bir deyim kullanmaya ihtiyaç duymamış bir kişinin de anlamasına imkan tanıyacak bir ifade aramak doğru değildir. Çünkü bu takdirde benzer tüm kavramlar açılacak ve binlerce sayfalık bir metin ortaya çıkacaktır.

Bu gibi durumlarda yapılması gereken, verilmek istenen mesajın hedef kitlesini doğru saptamak, dili o kitleye yönelik seçmek, onun dışında kalan kitlelere de uygun gelecek şekilde mesajı bozmamaktır. Şu unutulmamalıdır ki her universal alet, özel amaçlı aletlere göre daha az işe yarar. Bir mesaj da herkes tarafından anlaşılabilir yapılmaya çalışıldıkça o denli etkisini kaybedebilir.

Eğer hedef kitle içinde, mesaj dilini anlamayanlar çoğunlukta ise dil gözden geçirilmeli yok aksine hedef kitlenin küçük bir bölümü dile yabancı ise o küçük bölüm kendini adapte etmeye çalışmalıdır. (Nis.'91)

"NE" VE "NASIL" ?

Türkiye'deki çeşitli kurumlardan **ne** beklenmesi gerektiği konusunda kimi dinleseniz beş aşağı beş yukarı aynı şeyleri söylüyor. Ben bugüne kadar, Türkiye'nin eğitim sorunlarının **çözülmemesi**, sanayimizin gelişmiş ülkelerle rekabet edebilecek güce **erleştirilmemesi** gerektiğini iddia edene hiç rastlamadım.

İster politikacı, ister üniversite mensubu, ister bilim adamı, isterse sokaktaki insan olsun hemen herkes, topluma hizmet vermesi gereken kurumların "**iyi**" olmasını istiyor.

Kimileri bu isteği kısa, anlaşılır ve biri diğerinin içinde yeralmayacak şekilde belirtirken, kimileri de süsleyip zor anlaşılır hale getirerek ya da biri diğerinin içine girmiş şekilde ifade ediyorlar. Ama ne olursa olsun amaç aynı: Kurumlar **iyi** olmalı!

Bunda bir sorun yok. Hepimiz aynı amacı paylaşıyoruz. Ancak sıra bu isteklerin **nasıl** yerine getirileceğine gelince iş değişiyor. **Nasıl**'lar **ne**'ler kadar açık ve kolay kabul edilebilir değil. Üstüne üstlük o **nasıl**'ların çoğu, istenilen **ne**'lere erişmeyi sağlayabilecek nitelikte de değil. Çevremizde hergün sık sık duyduğumuz süslü püslü, yuvarlak, temenni niteliğindeki sözlerin çoğu (*-melidir* ile biterler), bu **nasıl**'ları bilmediğinin farkında olan kişilerin hiç olmazsa bir şey söylemiş olmak için söyledikleri sözlerdir.

Çeşitli sorunlar için önerilen çözümlere baktıkça, hayatında hiç top oynamamış kişiler tribünden futbol maçı seyredirken heyecanlanınca, elinin, kolunun, ayaklarının nasıl beceriksizce hareketler yaptığını hatırlamamak elde değil. Böyle kişiler o hareketlerle o anki özlemlerini dile getiriyor olsalar gerek! Yani, *topa şöyle bir vurulsa*, *eliyle rakip böyle bir itilse* gibi denmek isteniyor herhalde.

daha kolay sorun çözer. Bu önemli bir avantajdır.

Nereden başlamalı?

Uygun nokta, hayata atılmak üzere olan gençlerdir. Özellikle idare kademelerinde görev almak üzere yetiştirilen gençler, öncelikli kesimdir.

Bununla aynı önemde olanlar, halen idare kademelerinde bulunanlardır. Akademilerde ek eğitim görmekte bulunan asker ve sivil kesim idarecileri için düzenlenebilecek programlar son derece etkili olabilir.

Politikacılara gelince: Onlar için yapılabilecek olan, televizyon vb kanallardan etkilemeye çalışmaktır. Bir de seçim zamanları çıkılan geziler sırasında halkın onları sıkıştırarak bir çeşit sınava almasıdır. Sorunları bütün sebepleriyle ortaya koyamayan politikacılar ya da adayları dinlenmemeli, lisan-ı münasiple susması sağlanmalıdır. Bakarsınız ki bu susturulacaklar arasında çok ünlü olanlar da çıkabilir. Ama bu durum kimseyi üzmemeli, aksine sevindirmelidir. Sorun çözme kaabiliyeti bulunmayanların teşhisi ve tasfiyesi, onların yerlerine sorunları çözebileceklerin geleceğinin şaşmaz bir göstergesi olacaktır. (Kas.'89)

HALKIN DİLİ

Osmanlı' dan bu yana hiç çözülemeyen sorunlardan birisi de "**halk dili- aydın dili**" meselesidir. **Halk dili** ile, büyük çoğunluğun kavram dağarcığı, **aydın dili** ile de belirli uzmanlık dallarındaki kişilerin konuştuğu daha doğrusu kullanmak zorunda olduğu kavram paketleri anlatılmak istenmiştir. Bununla beraber, biraz okumuş yazmış kesimin kullandığı dile de aydın dili denildiği bir gerçektir.

Her ne olursa olsun 2 ana grup kavram dağarcığı ve de buna karşı gelen 2 dil olduğu muhakkaktır. Biri ancak gündelik yaşamın gerekleri kadar ayrıntılıdır. Diğeri ise kavramları, birbirlerinden tam ayırmaya yöneliktir.

Bazen aynı bir sözcük bu iki dilde farklı anlamlara gelebilirken, bazen de tersine birindeki sözcük diğeriinde yoktur.

Doktora muayene olan düz vatandaşa neyi olduğunu kendi Türkçe-Latince jargonu ile anlatan doktora, hastanın sorduğu; "*yani doktor, ben yaşar mıyım?*" sorusu işte böyle bir halk dili- aydın dili çevirisidir.

Kimi durumlarda kişi kendini ayırlamak için özel bir dil kullanabilir. "*Enflasyon, birlikte yaşanmaya alışılması güç, ama GSMH artış hızını olumlu etkilemesi bakımından da pozitif etkiler taşır*" lafı, "*Biz enflasyonu düşüremeyiz*" demektir.

Konunu bu yanı bir tarafa, acaba halk dili, aydın dili, ... dili gibi çeşitli diller olmalı mıdır, yoksa bunlar bir özentinin eseri midir?

Eğer bir özenti eseri ise farklı diller kullanımı ayıplanmalı ve çeşitli diller yerine tek dil ikame edilmelidir. Bir sorunu tahlil ederken faydalı yöntemlerden biri "**birşeyi sınırlarında tartışmak**" tır.

Birbirine yakın sosyal gruplar içinde yer alan insanların kullanacağı dil yerine birbirinden çok farklı

Bu ortak özellik, yani sorunları yanlış teşhis etme özelliğinin sebebi, insanımızın (büyük bir kesiminin) sorun çözme araçları konusundaki fakirliğidir.

Bu iddianın doğruluğunu araştırmak üzere küçük bir anket yapılmış ve alınan cevaplar gruplandırılmıştır. Bu gruplamaya göre, ankete katılanların önemli bir bölümü sorunları, kurallara uymayarak, parasal araçlarla (rüşvet dahil), tanıdıkları kanalıyla, hislerinin yol göstericiliği gibi yollarla çözmektedirler. *Sebep-etki analizi, beyin fırtınası, pareto analizi* gibi analiz tekniklerini kullandığını belirtenler ise çok küçük bir yüzde oluşturmuşlardır.

Aslında, toplumu yöneten ya da yönetmeye talip olanların büyük bölümünün, çeşitli sorunların çözümünü için kullandıkları araçların neler olduklarını anlamak için anket gibi (doğrudan) bir metod yerine, eylemlerini gözleyerek (dolaylı) yoldan çıkarsama yapmak da mümkündür.

Meseleye böyle bakıldığında kullanıldığı görülebilen çözüm araçları şunlardır:

- Bir sorundan etkilenen kesimin şikayetleri rahatsız edici bir boyutta değilse (mesela seslerini duyuramıyorlarsa) hiç bir şey yapmamak, sorunu görmezlikten gelmek (mesela özürlülerin sorunlarını duyuramamalarında olduğu gibi),

- Sorunun olmadığını, tam tersine o konuda ileri bir durumda olduğunun beyan edilerek "*yiyecekler*" için yalan söylemek,

- Bu sorunun Dünya'nın her yerinde bulunduğunu, bunun çözümünü beklemenin Dünya'yı bilmemek demek olduğunu söylemek,

- Şikayetçi kesimin sesi fazla çıkıyorsa:

- * Karşı suçlamayla susturmak,

- * Küçük bir bölümüne sus payı vermek

- Sorun yerine, onun çeşitli belirtilerini (*semptom*) gidermeye çalışmak (mesela enflasyonu gidermek yerine bir kesime enflasyon kadar zam vermek),

- Bir sorunu oluşturan çeşitli parçalar içinden bir-iki tanesini çözmeye çalışmak (ancak bu gibi durumlarda bu "*bir-iki*" sebep üzerinde katıyen fikir birliği oluşamaz),

- Sorunlardan şikayet ederek acz beyan etmek (eğitim sorunlarında olduğu gibi),

- Sorunun "*halli*" için talimat vermek ,

- Sorunda mevcut "*karşı*" taraflardan birisini harekete geçirip mağdur olanları susturmak.

Günlük sorun çözme teşebbüslerine yakından bakılırsa, yukarıdaki gruplardan mutlaka bir tanesine girdiği hayretle görülecektir.

Yine görüldüğü gibi, bir soruna yol açan sebepleri ve onların sebeplerinin bütününe ortaya koyarak bir "**çözüm paketi**" (*politika*) oluşturma yöntemi hemen hiç kullanılmamaktadır.

Bu durumda yapılması gereken nedir?

Uygulanabilecek sihirli bir formül yoktur. Yapılacak olan, *igne ile kuyu kazmak* tır.

Başta idare mensupları, politikacılar ve onlara yol gösterenler olmak üzere toplumumuzun bütününe sorun çözme kaabiliyetinin artırılması gerekmektedir.

Bu yapılmazsa ne olur?

Bir toplumun sorun çözme kaabiliyeti, o toplumun *bağışıklık sistemi* ne benzetilebilir.

Bir organizmayı yok etmek isteyen yüzlerce etkene karşı bağışıklık sistemi nasıl bir koruyucu rol oynuyor ise, toplumumuzu yok etmek ya da en azından zayıflatmak isteyen etkenlere karşı da **sorun çözme becerimiz** öyle bir rol oynamaktadır.

Eğer bu yetenekte bir zaaf olduğu, dış (ve/ya iç) etkenlerce teşhis edilirse (ki bizim zaafiyetimiz ayan beyandır) o toplumun başı dertten kurtulamaz!

İşin bir de psikolojik yanı vardır: Sürekli olarak sorunlarla karşılaşan ve onları doğru teşhis edip, uygun çözümler geliştirebilen bir toplumun öz-güveni gelişir ve

bir yanılgıdan uzaklaşacaklar, sorunların *sıkıntı* larını duymaya başlayacaklardır.

Sıkıntı hissetmek her zaman olumsuz bir duygu değildir. Var olan bir sorunun işareti olan "*sıkıntı*"lar, sorun giderilmeden ortadan yapay olarak kaldırılırsa gerçek sıkıntı o zaman doğmaktadır.

Meseleye böyle bakıldığında *sıkıntı*'lar, sorunları çözmek isteyenlere yol gösteren birer **gösterge aleti** olarak anlaşılacaklardır. Toplumu yönetenlerin görevleri de bu *sıkıntı* ları en kısa süreler içinde ortadan kaldırmak ya da en azından hafifletmektir.(Tabii ki böyle bir çözümün geçerliği, ancak toplumu yönetenlerin o *sıkıntı* lardan pay almaya razı olmasıyla oluşabilir.)

"*yapay küçük ortamlar*"ı savunabilecekler esas itibarıyla ikiye ayrılmaktadırlar:

(1) Bencillik dolayısıyla yalnız kendi sorunlarını çözmek isteyenler, (2) Bencil olmayan, ancak başka çıkış yolu bulamadığı için mecburen "*kendi başının çaresine bakan*" lar..

Bunlardan birinci gruptakiler, "*yapay küçük ortamlar yaratmama*" ilkesine şiddetle karşı çıkacaklardır. Onlarla mücadele edilmelidir.

İkinci gruptakiler ise yeni metodun destekleyicisi olacaklardır.

"*Yapay küçük ortamlar yaratmama*" ilkesinin ışığı altında bazı güncel sorunlarımıza yaklaşıldığında şu hareket alternatifleri ortaya çıkacaktır:

Enflasyon

Bazı kesimlerin enflasyondan etkilenmemesi için uygulanan "*enflasyon oranında ücret zammı*" uygulamasından vazgeçilir. Bunun yerine düşük gelir gruplarının enflasyonun etkilerinden korunması için başka tedbirler uygulanır.

Örneğin; düşük gelir gruplarının tüketim paternleri, diğer gelir gruplarına göre daha farklıdır. Bu farklı tüketim paternine dahil olan mal ve hizmetler için daha sıkı bir izleme yapılır. Bu mal ve hizmetler için rekabeti

geliştirici önlemlere özel ağırlık verilir, gerekirse bu kalemler için suni fiyat artışlarını önleyecek özel yaptırımlar uygulanır. *Kritik mal ve hizmet* adı verilen ve çok sayıda mal ve hizmete girdi olan malların fiyatlarında şok biçiminde fiyat artışlarına engel olmak için *fiyat istikrar fonları* oluşturulur. Bu mal ve hizmetler için belirli süreli fiyat dondurması önlemleri uygulanabilir.

Bu ve benzer önlemlere paralel olarak uygulanacak yeni metod yardımıyla, "*yapay küçük ortamlar yaratma*" demek olan enflasyon oranında zam önlemine ihtiyaç kalmayacaktır.

Kamu arazileri üzerine gecekondur yapıımı

Son derece pahalı bir konut edinme şekli olan gecekonduların, özellikle kamu arazilerine yapıımı önlenir.

Bu, bir süre için, kırdan kentlere göç edenler (ya da etmek isteyenler) üzerinde bir *sıkıntı* yaratacaktır. Ancak bu, yukarıda da temas edildiği gibi *faidalı bir sıkıntı* dır.

Bu önleme paralel olarak, önerilecek yeni metod sayesinde, gerek kamu arazilerinin işgaline, gerekse pahalı konutların (gecekondur) yapımına ihtiyaç kalmayacaktır.

Sıkıntıları yapay olarak giderip, sorunu gizlice büyütme demek olan "*yapay küçük ortamlar yaratma*" yönteminin terki ile beraber, sorunları kaynaklarından çözebilecek bir "**yeni metod**" uygulanmalıdır.

Bu **yeni metod**, *toplumumuzun sorun çözme kabiliyetinin artırılması yoluyla*, sorunların daha kısa süreler içinde çözülebilmesine dayanmaktadır.

Nitekim aynı metod bugün Japonya'ya, Dünya'da başa çıkılamaz bir rekabet gücü kazandırmıştır.

Toplumumuzun hemen her kesiminden insana ait bir ortak yan mevcuttur: *Gerçek (kaynak) sorunlar yerine onun görüntüleri ile uğraşmak!*

Bu "*görüntü sorun*" lar ise hiçbir zaman çözülememektedirler. (Aynen gölgelerin hiçbir zaman yakalanamadığı gibi!)

TOPLUMUMUZUN SORUN ÇÖZME BECERİSİNİN ARTIRILMASI

İçinde ülkemizin de bulunduğu gelişmekte bulunan ülkelerin bir ortak sorunu var: Herhangi bir sorunu çözebilmek için, o soruna girdi olan diğer sorunları da çözmek!

Örneğin, bir sanayi malının kalitesini artırıp maliyetini düşürebilmek için, ülkenin sağlık, ulaşım ve eğitim sorunlarını da çözmek zorunda kalınması gibi.

Genellikle bu gibi durumlarda başvurulacak çare, sınırlı bir çevre içinde, ülke genelinden daha az sorunlu bir *yapay ortam* yaratmaktır. Çevremizde bunun onlarca örneğini görebiliriz.

Hastanelerimizin genel durumundan hoşnut olmayan kuruluşların, kendi içlerinde küçük ve sadece o kurum personeline hizmet veren birer hastane kurması, kitle taşıma araçlarının verdiği hizmetten hoşnut olmayanların özel taşıma servisi ihdas etmeleri ya da konut açığı ve pahalılığına karşı lojman ya da gecekondu inşa etmek gibi çareler günlük yaşamımızın artık yadırgamadığımız birer parçası olmuşlardır.

Halbuki bunlar sorunu çözmemekte, aksine sorunun çözümünü için akıllıca kullanılabilecek nadir kaynaklarımızı da heba etmektedir.

Ayrıca, bu ekstra harcamalar, üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerinin üzerine binmekte, bunların ancak devlet koruması ile ayakta durabilir olmalarına yol açmaktadır.

Soruna dar açıdan bakıldığında çözüm imiş gibi görünse de, ülke ölçeğinde bakıldığında mevcut sorunların bu yöntemle çözülmediği, aksine üzerine

yenilerinin eklendiği görülmektedir.

Elektrik enerjisi sıkıntısının had düzeyde olduğu yıllarda (ve dağıtım ağının yetersiz olduğu yerlerde günümüzde), bireysel sorun çözme aracı olarak kullanılan "*voltaj regülatörleri*", burada açıklanan çelişkinin somut örneklerinden biridir.

Regülatör kullanarak kendi sorunlarını çözen kişiler, başkalarının sorunlarını aynı yolla çözmelerini güçleştirmektedir. Çünkü ortada enerji arz ve talebi arasında bir dengesizlik vardır. Uyanık bazı kişilerin regülatör kullanarak kendi sorunlarını çözmeleri, arz ve talep arasındaki dengesizliğin daha az sayıda kişi tarafından üstlenilmesine yol açmıştır.

(Tabii ki çözüm "*birşey yapmamak*" değildir).

Benzer bir örnek enflasyondur. Bir kısım çalışanlar, bir çeşit *eşel-mobil* sistemi ile enflasyona karşı korunmaktadırlar.

Kamu çalışanları, sendikalı işçiler vb kesimler enflasyondan bu yolla korununca, geri kalan kesimler enflasyonun yükünü daha abartılı olarak üstlenmektedirler. Aynen regülatör kullanmayan ya da kullanmak imkanına sahip olamayanlar gibi.

Sonuçta, pazarlık gücü yüksek (fakat sayıları oldukça az olan) bir kesim enflasyondan korunabilmekte, fakat toplumun geri kalan bölümü için sorun daha da büyümektedir.

Birbirinden ayrı imiş gibi görünen iki alandaki sorunların yapısının benzerliği şaşırtıcıdır.

Görüldüğü gibi, dar bir alanda "*yapay şartlar*" oluşturmak suretiyle sorun çözümü, aslında çözümsüzlüğün ta kendisidir.

O halde yeni bir metoda (bugünküne de metod denilebilirse) ihtiyaç olduğu açıktır.

İlk yapılacak olan, mevcut, kaynak heba edici "*yapay küçük ortamlar yaratma*" yaklaşımından vazgeçmektir.

Yeni metodun gerektirdiği kaynak bu yolla yaratılmış olacak, en azından kaynak ihtiyacı daha azalacaktır.

Ayrıca, yaratılan "*yapay küçük ortamlar*" da yaşayan toplumun bir bölümü, o konularda sorun yokmuş gibi

12. Temel hak ve özgürlükler konusunda yeterli bilincin gelişmemiş oluşu

Temel hak ve özgürlükler ve bunların sınırları konusunda yaygın ve tam bir anlayış oluşamamıştır. Bir bakıma insanımız, uğradığı çeşitli haksızlıkları ve özgürlüğündeki sınırlamaları, başkalarına haksızlık yaparak ve başkalarının özgürlüklerini sınırlayarak gidermeye çalışmaktadır.

13. Kültürel kimlik bunalımı

Osmanlı İmparatorluğu'nun çoğunlukla dine dayalı mozaik kültür yapısından, Türkiye Cumhuriyeti'nin laik düzenine geçen ve fakat içindeki kültürel mozaığı muhafaza eden toplumumuz, çağın gerekleri ile geride bıraktığı çağın geleneklerini sentez yaparak yeni bir yoruma kavuşturma sürecini henüz tamamlayamamıştır. Bir yanda, bir toplumu millet yapan bir arada yaşama isteği duyma, birbirini anlayabilme, ortak bir tarihe sahip olma, ortak milli değerlere sahip olma gibi ortak kültür özellikleri; diğer yanda, ise bir milletin kültürel renkliliğini oluşturan kültür mozaığı kavramı arasındaki denge henüz tam özümlememiştir.

14. Sanatın, refah ve mutluluğu belirleyici rolünün anlaşılmamış oluşu

Bilim ve teknolojiye benzer şekilde sanatın da refah ve mutluluktaki payı yeterince anlaşılamamıştır. Sanatın, insan ruhunun incelenmesine yarayan "*farkları farkedebilme*" yeteneğini geliştirdiği, bunun ise bir yandan kendi özgürlüklerine düşkün, diğer yandan da başkalarının özgürlüklerine saygılı olmasını bilebilen insanlardaki "*ayrıntılara dikkat etme*", "*insanları anlayarak onlarla uzlaşabilme*" gibi niteliklerin özü olduğu gerçeği kavranamamıştır.

15. Erdem sorunları

Bu açıdan sağlam bir geçmişe sahip toplumumuz

giderek erdem sorunlarıyla daha çok karşılaşır olmuştur. Nitelik dokusunun bir bileşenini oluşturan erdem, yeterince gelişmediği sürece yalnızca belli konularda bilgi beceri sahibi olmanın yeterli olmadığı, hattâ yeterli erdeme sahip olmayan kişilerin bilgi becerisinin bulunmasının durumu daha da tehlikeli hale getirdiği bir gerçektir.

Sonuç: Bu yaklaşımın pratik önemi açıktır. Aynen kimyadaki karbon, hidrojen ve oksijenin, çeşitli şekillerde bir araya gelerek sonsuz sayıda maddeyi oluşturmaması gibi, bu 15 sorun da dün ve bugün karşışşıya bulunduğumuz ve ilerde bulunacağımız sorunları oluşturmaktadır.

Özellikle ülke yönetimine talip olan siyasi partiler çeşitli konulardaki teşhis ve çözümlerini **kaynak sorunlara** dayandırmak zorundadırlar. **Kaynak sorunların** çözümüne dayalı olmayan hiçbir politika gerçekçi değildir.

Siyasi partiler arasındaki tercih, Kaynak Sorunlar'a ne gibi çözümler önerdikleri ve bu önerilerini hayata geçirebilecek kadroları bir araya getirip getiremeyecekleri açısından olmalıdır.

Meseleye böyle bakılınca politika, kazanmış olduğu aşağılayıcı anlamın çok ötesinde, "*uzatmayın, sizi ancak biz yönetiriz*" tavırlarının çok dışında, bir "**sorun çözme sanatı**" görünümü kazanmaktadır. (May.'94)

göstermektedir. Uzun yıllardır süren ve toplumumuzda birçok olumsuz etki yaratmış ve yaratmakta olan enflasyonun nedenlerinden birisinin de tüketim ahlâkındaki zafiyet olduğu şüphesizdir.

7. Bilim ve Teknolojinin, refah ve mutluluğu belirleyici rolünün tam anlaşılmamış oluşu

Gelişmiş toplumların mevcut refah ve mutluluğunu yaratan az sayıdaki faktörden başlıcasının bilim ve teknoloji olduğu gerçeği, üzerinde çok söz söylenmesine rağmen henüz tam anlaşılamamıştır. Buna paralel olarak bilim ve teknoloji gelişmiş ülkelerdekilerden oldukça farklı bir anlam ve içerik kazanmış, bilim ve teknolojinin toplumun refah ve mutluluğuna değil bilim adamlarının özgür seçimlerine göre devletçe kaynak ayrılması gereken bir konfor olduğu gibi yanlış bir inanç yerleşmiştir. Bunun bir sonucu olarak da bireyler ve toplum, bilim ve teknolojiye yaşamlarıyla ilgili bir fayda beklemez duruma gelmişler ve diğer konforlar için ayırdıkları ölçüde kaynak ayırır olmuşlardır.

8. Doğru kural koyma ve uygulama becerisinin yetersizliği

Kural koymanın ve konulan kuralların uygulanmasının toplum yaşamını derinden etkilediği gerçeği gözardı edildiği için, konulan kurallar dejenere olmuş ve toplumun hemen hemen bütününde kurallara uymama bir alışkanlık haline gelmiştir. Bir yandan da toplumun nitelik dokusundaki bozulma, kural koyanların da niteliklerinin düşmesine yol açmış ve bir kural kirliliği ortamı doğmuştur.

9. Toplumun, sorun teşhis ve çözme kabiliyetinin yeterince gelişmemiş oluşu

Günümüzün hızlı değişim ortamında bir toplumun sorunlarla karşılaşmaması imkânsızdır. Hattâ bir bakıma sorunlarla karşılaşan bir toplum giderek onları çözme kabiliyetini de geliştirebilir. Bunun için onları "olmaması gereken" şeyler olarak değil de "olmasına engel

olunamayan ve fakat çözümlenen" olgular olarak görmek zorundadır. Toplumumuz, çeşitli nedenlerle sorun teşhis ve çözme yeteneğini yeterince geliştirememiştir. Karşılaştığı sorunlarını doğru teşhis edemeyen ve onları çözemeyen insanımız, bir yandan da sorunların dinamik yapıları nedeniyle giderek dallanmaları yüzünden bir **sorunlar kaosu**'na doğru ilerlemektedir.

10. İdarelerde istikrarsızlık

Kamu yönetimi kadrolarının sık sık değişmesi, bundan da önemlisi her değişen idare ile birlikte doğru ya da yanlış tüm yapıların değişmesi ve hattâ aynı idare zamanında dahi idari sürekliliğin sağlanamaması dolayısıyla daima herşeye yeniden başlamak zorunluğu doğmaktadır.

Bu ise vakit ve diğer kaynakların kaybına yol açtığı gibi kamu yöneticilerinin yanlış tutumlar (gelenin de eskisini değiştirmesi, bulunulan makamda uzun süre kalmanın çarelerinin aranması, bu imkânların zorlanması gibi) içine girmelerine de yol açmaktadır.

11. Toplumun nitelik dokusunun yetersizliği

Bireylerin zeka, bilgi-beceri, ruh sağlığı ve erdem ölçülerinin onların *nitelikleri*'ni, bireylerin niteliklerinin ise toplumun *nitelik dokusu*'nu oluşturduğu kabul edilmektedir.

Toplumun nitelik dokusundaki yetersizliklerin, o toplum bireylerinin tek tek ya da gruplar halinde yaptıkları tüm işlere mutlaka yansıdığı gerçeği henüz anlaşılamamıştır. Bu nedenle insana rağmen insan kalkındırılmaya çalışılmakta, ona çeşitli hizmetler getirilerek mutlu kılınabileceği sanılmaktadır. Halbuki insana yapılabilecek en büyük hizmet onun vasıf düzeyini, topluma yapılabilecek en büyük hizmet de toplumun vasıf düzeyini (dokusunu) geliştirmektir. Toplumumuzun vasıf dokusu yetersizliği tüm kaynak sorunlara girdi teşkil eden bir kaynak sorun niteliğini taşımaktadır.

Kaynak Sorunlar Nelerdir?

Birbirinden ilgisiz (görünürlü) çeşitli sorunlar üzerinde yapılan çalışmalar, bunların 15 Kaynak Sorun'un çeşitli şekillerde biraraya gelmesinden oluştuğunu göstermiştir. Bu 15 grup sorunun her biri, diğerlerinin bir bölümünü girdi olarak kullanmaktadır. Her sorunun girdileri bir diğerinden farklı olduğu için 15 sorun arasında bir önem sıralaması yapmak güçtür.

Ancak, her soruna girdi olan birisi, *"toplumu oluşturan bireylerin ortalama niteliklerinin ve dolayısıyla toplumun nitelik dokusunun yetersizliği"* dir.

1. Rekabet ortamı yaratılamamış olması

Bireylerin ve onların biraraya gelmesinden oluşan çeşitli ilgi gruplarının arasındaki her türlü mücadelenin, sonuçta o kişi ya da grupları refah ve/ya mutlulukları açısından daha üst tatmin seviyelerine götürebilmesi, bu mücadelelerin temel şartının rekabet olmasına bağlıdır. Aksi halde, yani birbirinden daha iyi olmak yerine, rakip (ler)ini aşağı iterek mücadele kazanmaya çalışmak halinde hem toplum bir kazanç elde edememekte, hem de toplumun geri kalan bireyleri yapıcı bir mücadeleye girmekten kaçınmaktadırlar. Burada rekabet ortamı deyimi ile yalnız ticari alanda değil, tüm alanlardaki rekabet kastedilmektedir.

2. Sürekli ve yaygın bir öğrenme ortamı bulunmayışı

Toplumun çeşitli sorunlarını çözebilmek ya da muhtelif amaçlarına erişmek için kullanması gereken araçların başında bilgi edinmek gelmektedir. Bu, her şart altında, bilgiye erişmeyi ve öğrenebilmeyi gerektirmektedir. Diğer yandan bilgi edinebilmek yalnızca hayatın belli bir döneminde okullar vasıtasıyla değil, ömür boyunca devam edecek bir süreç olmak zorundadır. Toplumumuz bunu sağlayamamış, bunun yerine kurnazlık, kolaycılık, hattâ zaman zaman ahlâk

normlarını zorlama gibi yollar genel kabul görmüştür. Bir başka deyimle bilgi edinebilme ve öğrenme ortamının bulunmayışından doğan vakum, bilgisizlik ve onun türevleriyle doldurulmuştur.

3. Enflasyon ortamının tüm diğer ortamları olumsuz etkilemesi

Enflasyon sadece ekonomik alanda değil, tüm diğer alanlarda da olumsuz etkiler yaratmıştır. Kültürel dejenerasyon içindeki paydan, ahlak normlarındaki tahribata varıncaya kadar hemen her alanda enflasyonun etkileri vardır.

4. Bazı temel kavramların toplum tarafından henüz yeterince özümlememiş olması

Toplumumuzun, değer ölçülerini üzerine oturttuğu çeşitli kavramlar bulunmaktadır. Ancak, demokrasi, çağdaşlık, laiklik, milliyetçilik, özgürlük, hak ve bu gibi çok sayıda değer, henüz herkese göre ayrı tarifleri olan kavramlardır.

5. Hızlı nüfus artışı

Büyük bir nüfusa sahip olmanın milli varlığımızı idame ettirebilme şartı olarak görülmesi dışında toplumumuzun büyük çoğunluğu hızlı nüfus artışının yarattığı olumsuzlukların farkındadır. Varlık sürdürebilmenin nüfus ile birbirine bağlanması ise, gelişmiş ülkelerin seviyesine çıkılamayacağı, bu nedenle de ancak kalabalık nüfus aracılığı ile korunabileceğimiz gibi bir varsayımı geçerli kılmaktadır.

6. Tüketim ahlâkının yeterince gelişmemiş oluşu

Çeşitli ahlâk türleri konusunda yüksek bir duyarlığa sahip toplumumuzda tüketim ahlâkı, yeterince üzerinde durulmayan bir kavramdır. Güç ve zenginlik göstergesi olarak ihtiyaç dışı harcamalar kadar, topluma örnek olması gerekenlerin bu yönde örnek vermemeleri de tüketim ahlâkının yeterince yerleşmediğini

sorundur ve turizm açısından önemli sonuçları olan bir sorundur. Ancak, bir "**kaynak sorun**" değildir.

Sağlıklı bir lokantanın girdilerinden ilk akla gelenler şunlardır:

- * Mesleği konusunda eğitilmiş personel
- * Bu personele hijyen konusunda verilecek eğitim
- * Sağlıklı mutfak için gerekli teçhizat (soğutucu, dondurucu vb.)
- * Temizlik teçhizatı ve malzemesi
- * Sağlık denetimi sistemi
- * Hijyen masraflarından kendi payına düşeni ödemeye razı bir müşteri profili
- * Nihayet karının bir kısmından hijyen lehine feragat edebilecek bir lokanta işleticisi

Bu faktörlerden birisinin dahi eksik olması, o tesisteki sağlık şartlarını eksik hale getirecektir.

Sorun, "*lokantaların sağlıksızlığı*" şeklinde tariflendiğinde, onu oluşturan bu faktörler yerine, bu faktörlerin biraraya gelmesinden oluşan ama elle tutulur bir sorun olmayan sağlıksız lokanta sorunu ile boş yere uğraşılıp durulacaktır.

"*Personelin Meslek Eğitimi*" tek başına bir somut iştir. "*Hijyen eğitimi*" de böyledir. "*Sağlık Teçhizatı*", "*Denetim Sistemi*" ve diğer girdilerin hepsi somuttur. Ama bunların biraraya getirdikleri, "*Sağlıklı (ya da sağlıksız) lokanta*" sorunu soyuttur. Bir benzetme ile pirinç, yağ, su, sıcaklık, tuz ve ahçılık hüneri gibi somut girdilerden oluşan pilavın "lezzet"i (ya da lezzetsizliği) soyuttur, dolayısıyla bir sorun olarak dile getirilebilir ama bu şekliyle çözülemez. Ahçı, (yani problemi çözmek zorunda olan kişi) lezzetsizlik şeklinde ifade edilen sorunun bir **kaynak sorun** olmadığını, bilir ve girdilerden hangi (ler)nin sorunlu olduğunu teşhise çalışır.

Kaynak sorun olmayan sorunlara karşı, sokaktaki insan daima kestirme ya da cince çözümler önerebilir. Bunu, görevi sorun teşhisi ve çözümü olmayan insanların olağan bir davranışı olarak değerlendirmeyi

gerekir. Ancak kamu yöneticilerinin ve de özellikle politikacıların durumları farklıdır.

Onların biricik görevleri sorunları doğru şekilde teşhis etmek ve sonra da çözmektir.

Yanlış teşhise yetkileri yoktur. Hele bu yanlışlık, peşin hükümlülük, bildiklerini yeter zannetmek, öğrenmeye direnmek gibi kimsenin yetkili olmadığı olumsuz nitelikler sebebiyleyse!

Kaynak Sorunlar'a yol açan sorunlar da tanım dolayısıyla yine birer Kaynak Sorun'dur. Hatta bu sonunculara yol açan sorunlar da Kaynak Sorun'dur. Lokanta örneği kullanılırsa, "*sağlık kurallarına uygun olmayan lokanta*" bir Yansımış Sorun'dur. Buna yol açan Kaynak Sorunlar'dan "*mesleği konusunda eğitilmemiş personel*" de bir bakıma Yansımış Sorun'dur. Çünkü ona yol açan sorunlar da vardır ve onlara da Kaynak Sorun denmek gerekir.

Böyle gidilerek, yansımış bir sorunun arkasında çeşitli derecelerden Kaynak Sorunlar'a ulaşılacaktır. Her kademedeki sorun bir üst kademe için bir Kaynak Sorun; bir alt kademe içinse Yansımış Sorun'dur.

Bu zincir nereye kadar götürülmeli? Yani, hangi kademedeki sorunlar Kaynak Sorun olarak ele alınıp çözülmeye çalışılmalı?

Bu karar, sorunu çözmek durumunda olanın imkanlarına göre verilmelidir. İlke olarak, daha alt kademelerdeki Kaynak Sorunlar'ın çözümü daha büyük imkanları gerektirir.

Yine lokanta örneği alınır, sorunu çözecek olan eğer lokantanın patronu ise, ilk kademedeki Kaynak Sorun olan "*mesleği konusunda eğitilmemiş personel*" sorununu, gerekli eğitimleri verdirerek meseleyi halleder. Ama bu, yalnızca kendi lokantasının sorununu çözer. Turizm Bakanı ise, daha alt kademelerdeki Kaynak Sorunlar'ı çözerek bütün turistik lokantaların hijyen sorununu çözebilir.

SORUNLAR VE KAYNAK SORUNLAR

Yaşam için yapılmış tanımlar biraraya getirilse herhalde birçok cildi doldurabilir. Bu ciltler içinde benzerleri olduğuna emin olmama rağmen bir tane de ben eklemek istiyorum: Yaşam sürekli sorun çözme sürecidir !

Ekonomide, yönetimde, teknolojiye basit ya da karmaşık, sürekli olarak sorun çözmeye çalışmıyor muyuz? Aslında bu sorunların da önemli bir bölümünü yine kendimiz üretiyoruz. Ancak, herkes daha çok başkalarının ürettiklerini çözmeye çalışıyor, başkaları da bizim ürettiklerimizi!

Hayatımızın hemen hemen bütününe kapsayan, maddi-manevi tüm enerjimizi emen, kişisel çatışmalardan toplu çatışmalara ve hatta savaşlara yol açan bu sorunlar dünyası için bilim, birçok başa çıkma tekniği geliştirmiştir.

Ama acaba nelerin sorun olduğu konusu yeterince incelenmiş midir? Bu soru ilk bakışta çok anlamlı görünmeyebilir. *"Bir durum birisini rahatsız ediyorsa o durum bir sorundur"* denilemez mi ?

Bu konuyu biraz deşmek ve nelerin sorun sayılması gerektiği konusunda bir yaklaşım tanımlamak istiyorum. Bu ifadeden bile, sorun olan ve olmayan (durum)ların varlığı gibi bir sav ortaya çıkıyor.

Bir (durum)a "bu sorun değildir" demekle sorun yokolmadığına göre sorunları ikiye ayırdığımı belirterek bu yaklaşımı açıklamaya çalışacağım. İki çeşit sorun tanımlamak istiyorum: Sorunlar ve Yansımış Sorunlar!

Bir sorun, bir veya daha fazla durumdan yansıyarak şekil değiştirebilmektedir. Bir örnekle ifade etmek gerekirse, *"bir aşçının sağlık durumunun uygunsuzluğu"* bir sorundur. Bu sorun, bir lokantada (durum)

yansımaya uğrayarak, *"mideleri bozulan müşteriler"* gibi yepyeni bir soruna dönüşebilir.

Hatta bu yeni sorun mesela turizmde (durum) bir daha yansımaya uğrar ve *"turist yollayan ülke sağlık otoritelerinin Türkiye aleyhine kampanyaları"* na yol açabilir. Bu ise baştakinden çok daha farklı görünümdeki bir sorundur. Bu süreç devam ederek yeni yeni sorunlar ortaya çıkacaktır.

Şimdi işi biraz daha gerçeğe yaklaştırmak için şunları da ekleyelim:

- * Sorunların yansıdığı (durum)lar bizatihi birer sorun olabilir.
- * Bir sorun, aynı anda birden fazla (durum) dan yansıyıp birden fazla yeni sorun yaratabilir.
- * ve nihayet bir sorunun yansımalarla uzayıp gitmesi, uzunca bir zaman süresine yayılır.

Bunlardan en ilginç ilkidir. Bir sorun, bir diğer sorun ile birleşip, ortaya her ikisine de benzemeyen yeni bir sorun çıkabilir. Böylece uzunca bir süre geçince, ortaya öyle bir sorunlar yumağı çıkabilir ki, ilk bakışta kimse bütün bu yumağın iki basit sorundan kaynaklandığını kestiremeyebilir.

İşte bu nedenle yukarıda sorunlar ikiye ayrılıp bir grubuna **"yansımış sorunlar"** adı verilmiştir. Ancak pratikte karşılaşılan sorunların büyük bölümü yansımış sorun olduğu için onların adlarına dokunulmayıp diğerlerine bir başka ad konulmuştur: **Kaynak Sorun!** yani yansımış sorunlar yaratan kaynak! O halde öyle objektif bir kriter ortaya konulmalıdır ki, sorun olduğu iddia edilen bir meselenin, bir **kaynak sorun** mu yoksa, o **kaynak sorunun** bir ya da daha fazla yansımadan sonra aldığı şekil mi olduğu anlaşılabilirsin!

Eğer bu kriter bulunamazsa, yani sorunlar ile **kaynak sorunları** birbirinden ayırabilecek bir araç geliştirilemezse sorunlar çözülemeyecektir. O halde şu, bir ikinci altın kural olarak benimsenmelidir. **Ancak kaynak sorunlar çözülebilirler!** Örneğin *"Lokantaların bazılarının sağlık kurallarına uygun olmayışı"* bir

(gürültü) lerdir ?

Meseleye böyle bakılınca olay daha az karmaşık görünmüyor mu? Bozuk bir öğrenim sistemi, yetersiz bir aile içi eğitim ve giderek dejenere olan bir sosyal çevrenin verdiği üçlü eğitim ya da daha doğrusu eğitimsizlik altında bir (bilgi vakumu) doğmuyor mu? Bu vakumda bazı bilgilerin, becerilerin ve davranışların kendileri değil adları vardır. Bu vakum bilgiyle dolamadığı için bilgi dışındaki herşey buraya hücum etmekte ve doldurmaktadır. Halbuki bilgi dışı şeyler bilgiye karşıttır. Vakumu neyin dolduracağı konusunda, hurafeler ve dogmalar arasında kıyasıya bir rekabet vardır. Bu, ırkçı milliyetçilik olabilir, fanatik dincilik olabilir, bunların sentezi olabilir ya da herhangi çağ dışı bir başka ideoloji olabilir, ama akla ve bilgiye dayalı birşey asla olamaz.

Ayrıca, bu tür bir vakumun genişleme eğilimi de vardır. Giderek, çevresini değiştirerek pozitif bilgiyi yokeder ve uzaydakine benzer karadelikler oluşur. Çevresini karartan, içinden ışığın bile dışarı çıkamadığı kara delikler !

Görülmektedir ki sorunlar ve sistemlerle ilgilenirken birdenbire, bir milleti yokedebilecek güçte bir araçla karşıkarşıya geliyoruz. Daha doğrusu bir ilke ortaya çıkıyor: Bir milleti yoketmek için çağdışı eğilimler oluşturulmalıdır. Bunu oluşturmanın en kestirme yolu da çağdışı bir eğitim sisteminden geçer. Eğitim sistemi bir kere bozulunca, kendi kendine daha çok bozucu etkiler üretir. Kendine uygun öğretmen, yönetici vb üretmeye, kendine uymayanları tasfiye etmeye başlar.

Bu eğilimleri üreten sistemleri düzeltmeden yalnızca (gürültü)den şikâyet etmek ya da gürültü ile mücadele etmek ancak ve yalnız bir sonuç verebilir: Gürültüye sebep olan sistem daha da güçlenir !

Konunun bilgi sektörüyle ilişkisi bellidir. Gelişmiş dediğimiz ülkelerin çoktan tarihe gömdüğü sorunlara (hergün daha da fazla) boğulmakta olan toplumumuz için tek çıkış yolu, eğitim sistemimizi düzeltmek için çağdaş teknolojileri seferber etmektir.

Ancak, bir tehlikeye işarette yarar vardır: Toplumumuzda her yaştan, her kesitten insan bu gerekliliği inkâr etmemekte ve fakat herkes farklı (kasten veya bilmeden) hedefler gösterip, farklı araçlar önermektedirler. Kimine göre tek sorun öğretmenlerin ücret azlığıdır. Kimine göre okul sayılarının yetmezliği, kimine göre müfredatın hep dünyevi bilgilerle dolu olması, kimine göre de yetersiz bilgisayar sayısıdır.

Bu gürültü içinde çocuk ve gençlere öğrenmeyi öğretip, onların önüne bilgi kaynaklarına erişme imkânını koyan kimse yoktur. Belki nasıl yapılacağını bilmezlikten, belki de başka sebeplerden !

Biz iyi niyetle düşünüp bunun "bilmezlikten" geldiğini varsayalım ve bilgi sektörünün tüm taraflarıyla çocuk, genç ve de erişkinlerimizin önlerine kendi kendilerine öğrenebilecekleri teknolojik imkânları koyalım ve başkaca gölge etmeyelim.

Eminim ki bir süre sonra öğrenmenin anahtarlarına sahip olan insanlarımız, öyle bir *de-facto* yaratacaklardır ki, çağdışı eğilimleri sokuşturmaya, desteklemeye çalışanlar , " bir milletin tarihinde karşılaştığı bir sorun" olarak unutulup gideceklerdir. (Haz.'90)

açan esas meseleler de böylece tartışılmaz olmaktadır.

Bir sebep ise sorun çözme kültürümüz denilebilecek alışkanlıklarımızdan gelmektedir. Sorunları teşhis etmek ve çözmek durumunda olanların ortaya koydukları teşhisler, içerik zafiyetini gizleyebilmek için o kadar süslenmektedir ki bunları dinleyenler bütünü okuyup dinleyerek vakit kaybetmemek için bir esas mesele testi yapmaktadırlar. Bu testler genellikle "menfi" çıktığı için testin geçerliği de artmaktadır. Esas mesele arayışı böyle bir içerik zafiyetinden de doğmuş olabilir.

Bunlardan hangi(ler)inin geçerli olduğuna varın siz karar verin. (Eyl.'90)

SORUNLAR, İYİ KURULMAMIŞ SİSTEMLERDEN DOĞAR!

1904 yılında iki mühendis (Rolls ve Royce), şu ilkeden hareket ederek ilk Rolls-Royce otomobili tasarladılar: *"Gürültü, ancak kötü dizayn edilmiş ya da üretilmiş parçalardan doğar!"* Bu müstesna arabaları yıllardır diğerlerinden ayıran özelliği, sessizlikleridir.

Bu mekanik tasarım ilkesi genelleştirilerek inanılmaz bir benzerlikle tüm sorunlara da uygulanabilir: Her sorun, eksik ya da yanlış kurulmuş bir sistemden kaynaklanır.

Bir asansör halatının kopması periyodik bakım sisteminin iyi tasarlanmamış ya da işletilememiş olmasından, kamu arazisinin işgal edilmesi iyi tasarlanmamış konut edindirme sisteminden, trafik kazalarının çokluğu da yine iyi tasarlanmamış bir trafik yönetimi sisteminden kaynaklanmaktadır.

Örnekleri artırmak gereksizdir. Akla gelebilecek tüm sorunlar eksik ya da yanlış kurulmuş ya da işletilen mekanizmaların çıkardığı (gürültü) lerdir. Bu basit görünümlü ilke, bir çilingir aleti gibi tüm sorunlara ilk yaklaşımda kullanılabilecek bir maymuncuktur.

Her sorunla karşılaşıldığında şu soru sorulması, başka yollarla ortaya çıkarılamayacak gerçekleri ortaya koyacaktır: Hangi sistem(ler)in yetersizliği bu soruna yol açıyor?

Örneğin, çağa sırtını dönmüş tüm özelemler birer sorun olduğuna göre acaba bu anahtar soru işe yarar mı? Çağa arkasını dönmüş tüm fanatik eğilimler, bu eğilimleri destekleyenler, onlara ortam hazırlayanlar acaba hangi yanlış tasarlanmış ya da işleyen sistem(ler)in çıkardığı

ESAS MESELE

Wilfredo Pareto, 19. asırda yaşamış bir İtalyan ekonomistidir. 80-20 kuralı diye bilinen, "*sonuçların %80'i sebeplerin %20'since oluşturulur*" kuralını ilk ortaya koyan odur. Pareto kuralının ilk söylediği, bir sorunun çok sayıda sebebi olduğu, ikincisi ise bu sebeplerin %20 kadarının, sorunun %80'ine yol açacak kadar önemli olduğudur.

Diğer yandan, görevi, herhangi bir önem düzeyinde sorun çözmek olan kişilerin (belediye görevlisi, imar plancısı, vali, müsteşar ve ilh..) sorunlarla ilgili yaklaşımları gözleendiğinde hemen hepsinin bir "esas mesele" arayışı (ve buluşu) içinde olduğu görülecektir. Hemen hepsidir, çünkü dış görünüşü ile gerçek yapısı arasında fark bulunmayan basit sorunlarla uğraşan görevliler herhangi bir "esas mesele" aramaksızın sorun çözerler. Sokaklarımızdaki çöpleri süpürenler, çöpler arasında bir ayırım yapmadan, yani "esas çöpler" aramadan temizlik yaparlar.

"Esas mesele", daha üst düzeyde sorun çözümüyü yükümlü görevlilerin bir yaklaşımıdır. *Enflasyon konusunda esas mesele.....* diye başlayan, belki herbiri gerçeğin bir parçasını tanımlayan ama hiçbirini tek başına gerçek olmayan sözleri hergün duymuyor muyuz ?

Buradaki gariplik, çok boyutlu bir olguyu daha az boyutla (hatta tek) ifade edebilmek isteğinden kaynaklanıyor. Sorunların çoğunluğu çok boyutludur. Çünkü, ya birden fazla kaynak sorunun kendi aralarında birleşerek oluşturduğu sorunlardır ya da tek kaynak sorunun zaman içinde dallanıp yeni sorunlar yaratması biçiminde oluşmuşlardır. Her iki halde de içlerinde, yaradılışlarındaki kaynak farklarını yani farklı boyutları taşımaktadırlar.

İster enflasyon, ister işsizlik, ister milli bütünlük sorunları olsun, hepsinin sosyal, kültürel, teknolojik,

hatta psikolojik boyutları yok mudur ?

Sorunu bütün bu boyutlarıyla kavrayıp, çözüm araçları geliştirip, mevcut kaynakları bu araçlara tahsis edebilecek duruma gelmeden bu boyutlardan hangilerinin önemli, hangilerinin daha az önemli olduğu gibi bir arayış anlamsızdır. Çünkü herbiri kendi arasında da etkileşmesine rağmen bağımsız olarak vardır ve bütün üzerine etki yapmaktadır.

Çok boyutlu bir sorunu, bir "esas mesele"ye indirgemeye çalışmayı, iç içe iki daireyi gösterip bu nedir? diye sormaya benzetiyorum. Şakaya göre, uyuklayan Meksikalının tepeden görünüşü imiş!

Acaba insanlarımız sorunlarını tüm sebepleriyle tanımlamak yerine niçin onları birer "esas mesele"ye indirgemeye bu kadar meraklıdır? Bunun dar görüşlülükten kaynaklandığına inanmıyorum. Mutlaka başka sebepler olmalıdır.

Pareto'nun kuralı biraz deforme edilip yanlış anlaşılırsa bu tek boyutluluğa yol açabilir mi ? Pek sanmam. Kural tam aksine sorunların çok sebepli olduğunu, ancak onların içinde %20 kadarının daha önemli olduğunu söylüyor. Esas mesele arayın demiyor. Üstelik de bu kuralın, sorun çözenlerce ne kadar yaygın kullanıldığı da ayrı bir konudur.

Peki acaba tembellik bir sebep midir? Olabilir. Uzun uzun uğraşıp bir çok sebep keşfetmek yerine önemli *gibi* görünen birisi, esas mesele olarak ilan ediliyor olabilir. *Gibi görünen* dir, çünkü esas meselelerin gerçekten esas mesele olduğuna pek rastlanmamaktadır. Bu da doğaldır. Bir meselenin gerçekten esas mesele olup olmadığı ancak *duyarlık analizi* ile anlaşılabilir. Yani, o esas mesele denilen sebepte 1 birimlik bir değişim tanımlanıp, bunun sorunun bütününde kaç birimlik değişime neden olduğu ölçülür.

Her soruna ait esas meseleyi hemen biliverenlerin böyle bir analize ihtiyaç duymuş olması olasılığı biraz düşük görünmektedir. Dolayısıyla esas meseleler genellikle kişilerin beğenilerine göre şekillenmektedir. Nasıl ki renkler ve zevkler tartışılmaz ise sorunlara yol

kurumlarıyla ilgili) yaşamı için ilke (akıl), içe dönük yaşamı (nefis muhasebesi, Tanrı ile ilişkileri gibi) için ise, (akıl) ve (akıldışılık) arasında kendinin karar vereceği bir dengeye dayalıdır. Akıl ve inanç arasındaki ilişki de bu formül uyarınca oluşur ve laiklik adıyla da anılır. Böyle olması doğru mudur? Sezgi, inanç gibi kavramlardan, bireyin dışa dönük yaşamında yararlanılmamasının rasyonel bir sebebi var mıdır?

Evet vardır. Çünkü (akıl) her nekadardaki tüm olayları açıklayamıyor ve her gün gelişiyor ise de, her an, herkes tarafından aynı anlaşılabilir bir **ortak yaşam dili** oluşturur. (Akıldışılık) ise, kuralları herkese göre değişebilen ve de tartışılabilen bir kavramdır. İşte bunun için (akıl) bireyin dışa dönük yaşamının ve devlet hayatının temelini oluşturur ve doğrusu da budur.

(Akıl) ve (akıldışılık), bunları temsil eden sembollerle (giyim, meslek vs gibi) hayata geçmiş ve böylece toplum da bu iki kavramı tamamen sembollere bağlamıştır.

Neredeyse yüzyıllardır devam eden bu özdeşleştirme sonunda, belli giyim, kuşam, davranış ve meslek sahiplerinin (akıl) ya da (akıldışılık) düşünce biçimlerinden hangisine dahil olması gerektiği sanki baştan bilinir hale gelmiştir. Bu yazımda işaret etmek istediğim nokta işte budur. Bu peşin özdeşleştirme öylesine büyük bir aldatmaca ortamının doğmasına sebep olmuştur ki, sonuçta birbirine karıştırılmaması gereken (akıl) ve (akıldışılık) birbirinin içine girip bir garip bütün oluşturmuş ve toplumumuza özgü yeni bir düşünce tarzı oluşmuştur. Buna bir ad vermek güçtür ama, kolay anlaşabilmek için (gibi akıl) deyimini kullanmayı öneriyorum. (Gibi akıl) yeni bir mantık operatörüdür. Dolayısıyla böyle yeni icat bir operatöre sadece ad vermekle var olmaz , bu operatörün nasıl kullanıldığını göstermekle varolabilir. İşte size bazı örnekler:

- Ağır sanayiın terkedilmesi gerektiğine inanıyoruz.
- Zarar eden işletmeler bütün dünyada kapatılıyor.
- Bu denklemin bu metodla çözülebileceğine inanmıyorum.
- Benim söylediğim tamamen doğrudur. Tecrübelerim bunu gösteriyor.

- Zakkum kansere iyi gelemez. Yabancı bir dergide yayınladınız mı ?

Tahmin edilebileceği gibi bütün bu hükümler, (akıl) yanlısı düşünce sahiplerine ait olmalıdır. Daha doğrusu öyle sanılabilir.

Ama ince nokta buradadır: Bu ifadeler, (aklı) rehber kabul etmiş mesleklerin mensuplarınca kullanılmaktadır, ama ifadeler (akıldışılık) düşünce biçimine dayalıdır. Tümdünde, gözlemlere ve onun türevlerine dayalı düşünme biçimi içinde yer almayan (inanç), (desteksiz hüküm), (kişisel gözlemlerden genel kural çıkarımı) gibi (akıldışılık) öğeler mevcuttur. Yani (gibi akıl) düşünce sisteminin ürünleridir.

Lütfen çevrenizi gözleyiniz. (Akıl) yanlısı düşünce biçimi kullanılması gereken durumlarda ve o tür düşünce biçimini kullanması gereken kişilerin ne kadar sık (gibi akıl) türü düşünce kullandığını hayretle göreceksiniz.

(Akıl) da (akıldışılık) da, yerine göre kullanılıp onun dışına taşılmadığı sürece mesele yoktur. Problem, birinin diğeri yerine kullanılması ya da birbirinin içine karıştırılmalarıdır.

Buradan pratik bir sonuç çıkarmak istiyorum: (Akıl) ile ilgili çeşitli sorunlar hakkında fikir beyan edilmesi gerektiği hallerde, derhal mesele ile ilgili (akıl) yanlısı meslek dalı hangisi ise onun mensuplarına başvurulmaktadır.

Bu, yapılması gerekli en doğal iştir. Doğal olmayan, o meslek sahibinin akli kuralları bir yana bırakıp (gibi akıl) biçimiyle hükümler vermesi ve daha da fecisi, dahil olduğu mesleğin, yani onun temeli olan (akıl)ın arkasına sığınmasıdır.

Zaman zaman akademik ünvanların dahi böyle kullanıldığı olmuyor mu? Bu nedenle, bir kimsenin söyledikleri söylemeye ehliyetli olup olmadığının yanısıra, hatta ondan daha önce, (akıl) mı, (gibi akıl) mı yoksa (akıldışılık) mı kullanıldığına dikkat edilmelidir. (Oca.'91)

yaramayacaksa akılcıca da değildir.

Eğer gelişmiş ülkeler sorunu gerçekten çözmek istiyorlarsa, Irak yönetimini etkin bir ambargo ile nötralize etmek ve hemen ardından da o ve benzeri toplumların iç bağışıklık sistemi demek olan demokratik kurumlarını -ki başında nitelik dokusu gelmektedir- geliştirmektir.

Bugün iş işten geçmiş, ok yaydan çıkmıştır.

Savaşın bitiminde bu gereklilik yine ortada duruyor olacaktır.

İşte o zaman, sorunun anlaşılıp anlaşılmadığını, hayallerle çarpışmaya devam edilip edilmeyeceğini hep birlikte göreceğiz. (Şub.'91)

(GİBİ AKIL)

(Akıl) deyiimi ile, gözlemler ve onların kanıtlanabilir türevlerine dayalı düşünce biçimini; (akıldışılık) deyiimi ile de bu yöntemin dışındaki tüm yolları kastediyorum. Bu tanım ne (akıl)ı övmek (niçin öyle olduğuna geleceğim) ve ne de (akıldışılığı) yermek amacını taşımamaktadır. Her ne kadar (akıldışılık) günlük konuşmalarda yergi amacıyla kullanılıyor ise de burada, gözlem ve kanıtlama temelli düşüncenin karşıtını ifade etmek için kullanılmaktadır. Sezgi, inanç gibi kavramlar (akıldış) lığa örnek olup mesela sezgi, çağdaş yönetim teknikleri içinde yer almaktadır.

(Akıl) ve (akıldışılık) asırlardır gelişmemiş toplumlardaki mücadelesini sürdürüyor. Akıl, bilime dayandığına, bilimin sınırları da hergün genişleyip, bilinmeyenleri daha bilinir hale getirdiğine; akıldışılık ise değişmezliği temsil ettiğine ve de savları kanıtlama ihtiyacı olmadığına göre aklın işi zordur. Olayların bir bölümünü açıklayamaması (ve bunu da kabul etmesi), akıldışılığın ise böyle bir zorunluğunun olmayışı, bu zorluğun özetidir.

Bu iki ana element (akıl ve akıldışılık) toplumda belli semboller edinmişler, bu elbiseler altında mücadele edegelmişlerdir. Tabii ki kavramlarla elbiseleri arasında bir bağlantı olması gerekmez. Çünkü onlar denildiği gibi birer semboldürler.

(Akıl), elbise olarak genellikle çağdaşlığın görüntüsel sembollerini; (akıldışılık) ise bunların karşıtlarını benimsemiştir. (Aklı) savunan insanların giyim ve davranışları ile (akıldışılığı) savunanların giyim, kuşam ve davranışları genellikle birbirinden ayrıdır. Aynı şekilde (aklı) savunanların seçtikleri meslekler de diğerlerinden farklıdır. Bilim adamı, doktor, mühendis gibi kişiler birincilere, şair, ressam, din adamı gibi kişiler de ikinci tür düşünceye örnek mesleklerdir.

İnsan davranışlarını bu iki element yönlendirir. Bireyin dışadönük (yani diğer bireyler ve toplum

SADDAM: GÖRÜNTÜ VE KAYNAK

"Örnek" hakkındaki bilinen kural, "örnek kanıt sayılmaz" dır, ama her çeşit tartışmada en çok kullanılan kanıtlama şekli de örnek vermektir.

Belki doğrusu, örneklerden yola çıkarak genel bir izah bulmaya çalışmaktır. Ancak sosyal olgularda bu çok kolay olmadığı için yine de ortaya atılan bir savın doğruluğunun kanıtlanması ya da en azından daha iyi anlaşılması için örneklerden yararlanılmaktadır.

Bu sütunlarda sık sık **kaynak sorun** kavramı üzerinde durmaya çalışarak, çözmeye çalıştığımız sorunlarımızın aslında çoğunlukla **görüntü** oldukları, bunların daha az sayıda **kaynak sorun**'un kendi aralarında oluşturdukları kombinezonlar olduğu savunulmaktadır.

Bu savı kanıtlamak için, bir geometri teoremini ispatlamak için kullanılan yöntemler pek işe yaramamakta ve yine örneklerden faydalanmaya çalışmaktaydım. Kullanılan örnekler bazen çarpıcı, bazen de kısmen açıklayıcı olabilmektedir.

Körfez krizi, işte böyle çarpıcı örneklerden birisi olmuştur.

Körfez savaşı, son günlerin tartışmasız 1 numaralı konusudur. Tüm Dünya milletleri doğrudan ya da dolaylı olarak konuya dahil olmuş, sorunu çözmeye çalışmaktadırlar.

İlk bakışta, ruhsal sağlığı konusunda şüpheler bulunan bir savaş delisi ortadoğuyu kana bulamıştır.

Sebeb, bu kişi olduğuna göre bir an önce durdurulmalı ve yok edilmelidir.

Olayların sebebi bir kişi olduğuna göre, bu teşhise dayalı tüm eylemler de doğrudur ve sorunu çözenin tek yoludur.

Acaba böyle midir?

Bir kişi ve onun kontrolundaki güçler durdurulursa

sorun çözülmüş olacak mıdır?

Sokaktaki insanların asgari %10'unun çeşitli derecelerde ruhsal sorunları olduğu bilinen bir gerçektir.

Tam Demokrasi ile yönetilen ve yönetenlerin sıkı bir kamuoyu denetiminde olduğu ülkelerde bu insanların, yönetimlerin üst kademelerine gelebilmeleri bir ihtimal, oralarda tutunabilmeleri zayıf bir olasılık; yarı-demokrasi ya da otokrasiyle yönetilen ülkelerde ise bu çok daha kuvvetli bir ihtimaldir. Çünkü bu ikinci tip toplumlarda insanlar tüm kararları "**bir kişi**"lere bırakmak eğilimindedirler.

Dolayısıyla, karşılına çıkan bu "tek adam"lar aslında, kendi vurdumduymazlıklarının aynadaki yansımasıdır. Yani, o başa bela olan tek adamlar, aslında o toplumların ta kendisidir.

Bugün Ortadoğu'da yaşanan olaylara sebep olduğu sanılan Saddam, geri kalmış ülke insanlarının aynadaki görüntüsüdür.

Irak'ı bir silah deposu haline getirmiş bulunan ülkeler de, gelişmemiş bu toplumların varlığı dolayısıyla bunu yapabilmişlerdir.

Bugün Saddam yok edilirse, bir süre içinde, aynı yerde veya bir başka noktada bir diğer Saddam'ın ortaya çıkması kaçınılmazdır.

Yer ve zamanı tahmin etmek güçtür. Tahmini güç olmayan, yeni Saddam(lar)ın yine mutlaka gelişmemiş, demokrasiyi anlamamış (demokrat **gibi** olabilir), demokrasinin kurumlarını oluşturarak, yöneticilerinin her türlü karar ve davranışını sürekli denetleyebilecek mekanizmaları kuramamış toplumların birinde ortaya çıkacağıdır.

Bu teşhis doğruysa yapılması gereken neydi?

Toplumları, gelişmemişlikleri nedeniyle cezalandırmak insani bir yöntem olamaz. Ayrıca, bu ceza hiç bir işe

bir noktadır.

Temel yetenek eğitiminin en önemli unsuru, iletişim yeteneğinin tam gelişmesini ve böylece insanların birbirlerini tam anlayabilmelerini, her kelimenin herkeste aynı kavramları çağrıştırmasını sağlayabilecek bir Türkçe okuma-yazma-dilbilgisi öğreniminin kaçınılmazlığıdır. Burada altı çizilmesi gereken husus, dilbilgisinin yanısıra iletişim becerisinin hayati önemidir.

Temel yetenek eğitiminin iletişim kadar önemli bir diğer ögesi yabancı dildir. Ülkemiz ile gelişmiş ülkeler arasında mevcut bilgi açığının büyüklüğü, bu bilgilerin çeviri yoluyla aktarılamayacağını göstermektedir. Türkçe'mizin korunup geliştirilebilmesi, ikinci bir dilin yardımcı dil olarak benimsenmesine bağlıdır.

Temel eğitimin bir amacı da , ömür boyu devam edecek olan öğrenme sürecini bir külfet değil bir zevk haline getirmek, sosyal çevre ve doğa ile uyumlu, yaratıcı ve sağlam mantıklı bir kişilik kazandırmaktır.

Böylece "**öğrenmeye eğilimli**" bir kişilik kazandırılmış çocuk ve gençlerin kültürleri ile ilgili bilgileri kolayca ve zorlamadan edinmeleri tabii bir sonuç olacaktır.

Müfredatının ana çizgileri bu ilkeler çevresinde çizili bir eğitimin, tüm vatandaşlara herhangi bir eksilme ve deformasyon olmaksızın iletilmesi devletin ana işlevidir.

Bundan sonraki adım, ilkokuldan üniversitelere kadar, müfredat programları hazırlamakla görevli kişilerin bu anlayış çevresinde eğitilmelerini sağlamaktır.

Yıllardır, bu yaklaşımın eğitim sistemimize hakim kılınamayışının temelindeki sorunlara bakıldığında şu görülmektedir:

Politikacıların tercihlerine yol gösterecek olan düşünürler, kişilerin bilgi-beceri ihtiyaçlarının tamamının "okul" kurumunda verilmesi gerektiğini düşünmüşlerdir. Temel yanlış budur.

İnsanların, kendilerini kolayca geçindirebildikleri, global rekabetin bu denli yaygın olmadığı, değişim hızının ihmal edilebilir düzeyde küçük olduğu yıllarda bu yanlışlık pek anlaşılamamıştır.

Bugün durum değişiktir. Bireylerin bilgi-beceri ihtiyaçları hem çoktur hem de süratle değişmektedir. Artık bütün bu ihtiyaçların "okul"da verilmesi imkansızdır.

"Okul"da verilmesi gereken, "**şüphelenmek ve doğru soru sormak**" ile "**neyi nereden nasıl öğrenebileceğini öğrenmek**" tir.

Hedef böyle konulunca, müfredatların neler olması gerektiği de kolayca ortaya çıkmaktadır.

"Nil vadisinde neler yetiştiği" konusunda hiç bir şey bilmeyen, ama bunu bilmeye ihtiyacı olduğu anda da bu bilgilere kolayca erişmesini bilen bireylere ihtiyacımız vardır.

Ya da hayatını belli bir standartta sürdürebilmek için hangi becerilere ihtiyacı olduğunu araştırabilen, bunları edinebilen ve bir süre sonra bu beceriler geçersiz kalmaya yüz tutunca yenilerini öğrenmekten kaçınmayan bireylere ihtiyacımız vardır.

Akılcılık eğitimi budur. Bunun dışında verilebilecek her türlü bilgi ve beceri, çocuk ve gençlerimizin geleceklerini tehlikeye atan, onları her türlü fanatizmin oyuncağı haline getirebilen tuzaklar olarak değerlendirilmelidir. (May.'91)

oynama, müzik, beden eğitimi, diş fırçalama, el yıkama gibi derslerin çoğunlukta olduğu ilkököl müfredatı, *Aktarma Bilgi* nin gerçekten de en az olduğu yerdir.

Birçok şeyin adının bilinmesinin mezun olmak (ve hatta fazlası) için yeterli olduğu çoğu üniversitenin müfredatı ise gerçek bir *Aktarma Bilgi* kaynağıdır.

Şimdi ikinci soruyu kendi kendime sormak istiyorum: Acaba niçin bir işe yaramadığını göre göre çocuk ve gençlerimize *Aktarma Bilgi* vermeye devam ederiz?

Bunun tek cevabı olduğunu sanmıyorum. Cevaplardan birisi, şüphe konusundaki geleneksel düşünce biçimimizdir. Büyüğün sözüne itiraz etmeme, soru sormayı ayıp sayma, büyüklerin her yaptığında bir hikmet varsayma (ki hakikaten vardır) gibi düşünme kültürümüz şüpheyi hoş görmemektedir. Ama tek sebep bu olamaz.

Bir diğer sebep, kendi tercihlerimize göre yurttaş yetiştirme isteğimiz olabilir. Sadece kendisine öğretilenler çevresinde yaşayan, soru sormayan, sorun çıkartmayan bir yurttaş tipinin daha kolay yönetilebileceği konusundaki yargı, bugünkü müfredat anlayışına yol açıyor olabilir.

Üçüncü bir sebep de, düne kadar yaşadığımız "yavaş değişen Dünya" olsa gerekir. Hayatının belli bir döneminde kendisine belletilenlerle bir ömrü yaşayabilen kişinin sürekli öğrenmeye fazlaca ihtiyaç duymaması bir sebeptir. Bugünkü müfredat, insanımızı değişime uymaya, onunla birlikte yaşamaya alıştıran değil, tersine ona karşı durmaya alıştırmaya çalışan bir müfredattır.

O halde, çocuk ve gençlerimize ne öğretim sorusu, önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Onlara, şüphelenmeyi, soru sormayı ama doğru soru sormayı, öğrenmesini öğrenmeyi öğretmeliyiz. Sadece bunları bilen bir kişi, herhalde yetiştirebileceğimiz en yüksek nitelikli kişi olacaktır.

"Çocuk ve Gençlerimize Neler Öğretmeliyiz?" sorusu, akılcılık eğitimi adını taktığımız sürecin en önemli parçasıdır.

Ne öğretileceği, sonuçta nasıl bir insan tipinin istenildiğine bağlıdır. Her türlü ideolojinin sorgulandığı, kiminin iskambil kağıdından şatolar gibi yıkıldığı ve bu sürecin insanlık tarihi boyunca hiç değişmediği ve de medeniyeti geliştirenlerin daima akılcılık yanlıları oldukları dikkate alınırsa, arzulanan insan tipinin ideolojik tercihlerde saklı olmadığı görülecektir.

Zaman zaman, eline yetki geçen ruh sağlığı bozuk, aktarma bilgi uzmanı kişiler, Türk eğitim sisteminin yetiştirmesi gereken insan tipini çizmeye çalışırken, işportalarda satılan tarihi romanlardaki tipleri tarif ederler.

Türk idare sisteminin yavaşlığına tek müteşekkiri olunacak yan, bu tür akıl dışı tercihlere de, akıllı tercihlere direndiği kadar karşı koymasıdır. Mazallah bir de süratle hayata geçirebilecek beceriye sahip olsalar, herhalde Hitler ya da Mussolini'yi mumla arardık.

Eğer çok kısa söylemek gerekirse, bu kadar hızla değişen, ayrıca değişim hızı da gittikçe artan bir Dünya'da ihtiyacımız olan bireyler, **öğrenmesini öğrenmiş** kişilerdir. Çocuklarımız, ihtiyaçları olan alanlarda gerekli araştırmaları yapabilecek yaratıcı düşünürler olmak zorundadır. Etkin olarak araştırıp öğrenebilen ve bunları yaparken de ileri öğrenme teknikleri kullanabilen çocuk ve gençlerimiz, esnek, şartlara uyumlu ve bir takımın üyeleri olmaktan mutlu olarak işbirliği yapabilen kişiler olacaklardır.

Bu nesiller çok çalışmaktan ziyade etkin çalışmasını bilecekler, öğrenmekten zevk duyacaklar, teknolojinin getirdiği her yeniliğe kolayca uyum gösterecekler, kısacası teknolojik değişim dolayısıyla hayatları alt-üst olmayıp, değişikliklerle beraber yaşamaya alışacaklardır.

Bu yaklaşımın ışığı altında eğitim politikamızın temel ilkesi, bireylerin " vasıf dokusu" nun geliştirilip çağın gereklerine uygun hale getirilmesi olmalıdır.

Temel yetenek adı verilebilecek ve kişinin bir meslek kazanmasından önceki temel bilgi ve becerilerin kazanılması gereken dönemde neler öğrenileceği hayati

Bilgi arasında şaşılacak bir benzerlik vardır.

Aktarma Bilgi nin önemli bir özelliği de ona sahip olana verdiği cesarettir. Kısa bir süre içinde kişi, bu kadar çok şeyi nasıl bilebildiğine ve çevresindeki kişilerin ne kadar az bildiğine şaşmaya, onlara acımaya ve onlara bu bilgilerini öğretmeye çalışır. İşte bu bilgi türünün bu kadar yaygın oluşunun nedenlerinden birisi de bu gönüllü *aktarma* işidir.

Buraya kadarki açıklamalardan, *Aktarma Bilgi*'nin toplumda sadece gariban görünüşlü, iki kadeh attıktan sonra Dünya'yı kurtarmaya kalkan tatlı kaçıklarda bulunduğu izlenimine kapılmak son derece yanlıştır. Nasıl ki sahte mücevherlerin sadece kenar mahalle kızları tarafından kullanıldığı yanlışlığı bir çok tafralı hanımın mücevherlerinin gerçek olduğu inancını yaratırsa, benzer şekilde bir çok ciddi (görüntülü) kişinin bilgilerinin de *Özümlenmiş Bilgi* olduğu yanlışlığını yaratır.

Aktarma Bilgi nin kaynakları nelerdir? Bu durum karşısında bu soru daha da önem kazanıyor.

Şaşabilirsiniz ama bu bilgi türünün çok sayıdaki kaynağı arasında başlıca iki tanesi, toplumumuzun çok önem verdiği iki kurumda bulunmaktadır: **Göz görgüsü ve eğitim kurumlarımızın müfredatı !**

Göz Görgüsü deyimini ile kastettiğim, bir kişinin, görevi dolayısıyla ya da tesadüfen bulunduğu çeşitli ortamlardan "**kaptığı**" bilgidir. Şarap kadehinin neresinden tutulacağı, plastik bahçe hortumlarının nasıl üretildiği, körlerin nasıl dansedebildiği, Alp Dağları'nda ne zaman tatil yapılması ya da tropikal ülkelerde nasıl uyuması gerektiği gibi binlerce bilgi (ve çoğu da misafir odası sohbetlerinin dışında işe yaramaz) sadece çok gezme ve bilgilerle rastgele karşılaşmak yoluyla edinilir. Bu bilgilerin her biri kolaylıkla değişime uğrayabilir ve kişide bir rahatsızlık yaratmaz.

Her cisim nasıl ki içinde bulunacağı bir ortama ihtiyaç gösterir ve o ortam bulunmaz ise var olamazsa, *Aktarma Bilgi* de **inde şüphe bulunmayan bir kafaya** ihtiyaç gösterir. Şüphe, *Aktarma Bilgi* nin en büyük düşmanıdır.

Çünkü o şüphe, her bir kırıntı bilgiyi tekrar tekrar sorgulatar, mevcut diğer bilgilerle yeni kırıntının uyuşumunu denetler, uyuşmama halinde hangi(ler)inin atılacağına karar vermeye çalışır. Bu süreç giderek daha da rahatsız edici bir hal alır ve sonuçta hiç bir şeyden emin olunamayacağı gibi bir yerlere gelinir. En iyi bilinenin hiç bir şey bilinmediği bilgisi bu olsa gerektir.

Şüphe bulunmayan akıl ise son derece sakindir. Çeşitli kaynaklardan gelmiş binlerce bilgi yanyana durmaktadır. Kişi zaman zaman bunlar arasında tutarsızlıklar keşfeder ya da birisi uyarırsa, bu takdirde tutarsız iki bilgiyi birbirine uyduracak bir teoriyi hemen geliştirir. Örneğin, *penguenlerin renk değiştirdikleri* ve *ancak soğuk kanlı hayvanların renk değiştirebildikleri* gibi iki ayrı ve tutarsız bilgiyi uyumlu kılabilmek için derhal, *"ancak göğsü beyaz olan hayvanlar renk değiştirebiliyorlar herhalde"* gibi müsekkin bir teori geliştirilebilir. Bu *"herhalde"*, kısa bir süre içinde kesin bir dir'e dönüşmektedir.

Diğer yandan, Fatih Sultan Mehmet'in lalasına nasıl saygı gösterdiği, zelzele olunca ne söylenmesi gerektiği, Nil Nehri'nin uzunluğu, diferansiyel denklemlerin hangi çeşidinin nasıl çözüleceği (denklemin nasıl kurulacağı değil) gibi aktarma bilgilerin kaynağı ise eğitim sistemimizin müfredatıdır.

Göz görgüsü yoluyla *Aktarma Bilgi* edinme konusunda uzunca söz söyleme gereğine karşın, müfredat yoluyla *Aktarma Bilgi* edinme konusunda bir şey söylemeye pek gerek yoktur. Çünkü hemen herkes (müfredatımızdan memnun olanlar hariç) eğitim geçmişini şöyle bir karıştırırsa edindiği bilgiler içinde *Aktarma Bilgi* oranının ne denli yüksek olduğunu dehşetle farkedecektir.

Tabii ki bu da içinde şüphe bulunan akıllar için rahatsız edici bir durum olup, diğerleri için son derecede övünç vesilesidir. Burada işareti gereken bir nokta da, en az *Aktarma Bilgi* nin ilkokulda (hatta ana okulunda), en çoğunun da üniversitede bulunduğuudur. (Bazı ilkokullar ile bazı üniversiteler kısmen hariçtir).

Okuma yazma, sayma, karşılaştırma, doğayı gözleme,

AKILCILIK EĞİTİMİ

Çeşitli fanatik eğilimlerin kaynak sebeplerini araştıran bir inceleme, sebeplerden birisinin de temeli akılcılık olan Atatürkçülüğün giderek şekilciliğe bürünmesi olduğunu gösteriyor.

Atatürkçülüğün şekilci ağırlıkla uygulanması bilinçsizliğe bağlanabilse de, bilinçli yönlendirmelerin de söz konusu olabileceği düşünülmelidir. Ama üzerinde durmak istediğim konu bu değildir.

Gereksiz yere "*Atatürkçülük Eğitimi*" ya da "*Atatürkçü Eğitim*" adı verilen ve Atatürk'ün esas işaret ettiği *bilim ve teknolojinin yol göstericiliğinden ayrılmama (akılcılık)* yerine, onun okul öyküleri, ailesine ait önemsiz ayrıntılar ya da ancak onun düşünce biçimi tam kavrandığında anlaşılabilir deyişleri üzerine kurulmuş bulunan öğretinin, dönerek nasıl bir yanlışa yol açtığına ve bunun yerine ne yapılması gerektiğine ilişkin bir yaklaşım önermek istiyorum.

Kısacası, Atatürkçü Eğitim'in değil ancak Akılcılık Eğitimi'nin, gerçek Atatürkçülük bilincine götürebileceğine değinmek istiyorum. Bu yaklaşım bizi, adına *Akılcılık Eğitimi* denilebilecek bir yeni (eğitim sistemimiz için yeni) eğitim felsefesine götürmektedir.

Akılcılık Eğitimi, söyleniş itibarıyla hoş görünmesine karşın gerçekleştirilmesi oldukça güçtür. Bu soyut kavram çevresinde somut araçlar geliştirebilmek için, öncelikle bir kavram tanımlamak gerekiyor: Bu kavram, **Aktarma Bilgi - Özümlemiş Bilgi** dir. **Özümlemiş Bilgi** :

- doğru,
- kişinin kendi gözlemleriyle doğrulanıp, onun kişisel malı haline gelmiş,
- ve nihayet, kişinin diğer bilgi ve deneyimleriyle ilişkisi kurularak sağlam yere oturmuş

bilgi türüdür.

Bunun aksine **Aktarma Bilgi** :

- bazen doğrudur,
- kişisel gözlemlerle doğrulanmamıştır ve
- kişinin diğer bilgi ve deneyimleriyle bağlantısızdır.

Özümlemiş ve *Aktarma Bilgi* arasındaki başlıca fark, *Aktarma Bilgi* nin değişmesi halinde ona sahip olan kişide bir rahatsızlık yaratmaması, *Özümlemiş Bilgi* nin değişmesi halinde ise bazı rahatsızlıklar duyulabilmesidir.

Örneğin; penguenlerin renklerinin kışın beyaza, yazın ise griye döndüğü gibi bir bilgi (tamamen atmasyondur) *bir Aktarma Bilgi* örneği olabilir. Bu bilgiye sahip bir kişi bir süre sonra bunun doğru olmadığını, penguenlerin tüylerinin renk değiştirmedeğini (tüyleri var mıdır bilmem) duyduğunda bir rahatsızlık hissetmeden bu yeni bilgiyi eskisinin yerine koyabilir.

Hatta bir süre sonra, renk değişimi değil ama bir tüy dökme işleminin var olduğunu duysa (bu da atmasyondur) kişinin kafası karışır ve *Aktarma Bilgi*, yerini bir tereddüte bırakır. Artık ne zaman *penguenlerin rengi* söz konusu olsa, kişi kafasında bir karışıklık yaşayacaktır. Dağınık kafalı bir çok kişinin durumu bu olsa gerektir.

Çevrenizde, çok şey biliyormuş rolü oynayan kişilere baktığınızda, *Aktarma Bilgi* nin ne kadar yaygın olduğunu hayretle görebilirsiniz. Bu bilgi türü penguenlerin rengi ile ilgili tartışmaların dışına çıkmasaydı üzerinde durmak tam bir abesle iştigal olabilirdi. Ancak -ne yazık ki- bu bilgi türü yaşamımızda son derece önemli etkiler yaratmaktadır. Bu yüzden üzerinde durmak, kaynaklarını aramak ve mümkünse bu kaynakları kurutmak gerekmektedir.

Aktarma Bilgi son derece kolay edinilebildiği için hem talep eden hem de arz edenleri çoktur. Ayrıca, *Aktarma ve Özümlemiş Bilgi* leri ayırdetmek günlük yaşamın hızlı temposu içinde güçtür. Özellikle *Aktarma Bilgi* sahipleri bu bilgilerinin kaynaklarını gizlemek için bir çaba da harcarlar. Bir benzetmeyle *sahte mücevher* ile *Aktarma*

VDE (VIDEOĞİSK DESTEKLİ EĞİTİM)

BDE (Bilgisayar Destekli Eğitim) üzerinde verimsiz tartışmalar süredursun Dünya bir yandan da dönmeye devam ediyor.

Bilgisayar yoluyla eğitimin önemli avantajlarının yanı sıra bir dezavantajı grafik zaafiyetidir. Ne kadar gelişmiş olursa olsun grafik yazılımlar, bir olgunun resim olarak ekrana aktarılmasında hem yetersiz kalmakta hem de yazılımın üretilmesi uzun süre almaktadır. BDE nin bu eksiğinin giderilmesi için de videoteyp gibi medyalar kullanılmaktadır. Ancak, videoteybin sıradan-erişim sınırlaması, bu yolla eğitimin etkinliğini olumsuz etkilemektedir.

Videoteyp ortamının hareketli ve kaliteli resim özelliğı ile bilgisayarın seçme, sıralama, depolama, şartlı sapma gibi üstünlüklerini birleştiren bir yeni ortam, eğitim sektöründe bir süreden beri kullanılmaktadır. Bu yeni ortam **Interactive Video Disc** (IVD) dir. Bu yolla yapılan eğitime VDE (Videodisk Destekli Eğitim) adı verilebilir.

Özellikle mesleki eğitimde olağanüstü yetenekli bu sistemin, önümüzdeki yılların vazgeçilmez eğitim ortamını oluşturacağını rahatça söyleyebiliriz.

Bir tıbbi cerrahi sürecinin, bir yönetim tekniğinin ya da bir garsonun yapması gereken hizmetlerin VDE yoluyla öğretilip, öğrencinin kendi öğrenme hızında (*self-paced learning*) bunları özümsemesi, VDE nin olağanüstü üstünlüklerini gösteren örneklerdir.

Mesleki eğitimin hemen tüm konuları, yüksek kaliteli resme ihtiyaç gösterir. Karmaşık yapıların ve özellikle hareketli sahnelerin eğitiminde grafik yöntemlerle oluşturulmuş resimlerin yerine, bunların orijinal renkleri ile gösterimi önemli bir üstünlüktür. Hele bunların grafik yöntemlerle oluşturulması için harcanması gereken yazılım süresi gözönüne alındığında, videodisk ortamının açık bir üstünlüğe sahip olduğı daha iyi anlaşılacaktır.

Bugün piyasada mevcut bulunan videodiskler 54,000 resim (frame) kapasitelidir. Bir videoteyp gibi sıradan-erişimli olarak gösterilse 40 dakika civarında sürecek olan bir disk, bir eğitim yazılımı içinde 2-4 saatlik süreli bir eğitim için kullanılabilir. Videoteyp ile karşılaştırıldığında herhangi bir sahnenin görüntüsünü oluşturmak için gereken 30 kare/saniye'lik resim sayısına göre bu kapasite çok daha yüksektir. Videodiskte sabit bir resim için yalnız 1 kare resim yeterli iken, bir videoteypte aynı resmin her saniyesi için 30 kare resim gerekmektedir. Videodiskin 2 kanallı ses taşıma özelliğı, aynı bir konunun iki ayrı dilden öğretiminde ayrı bir avantajdır.

Bir disk üzerindeki 54,000 kare resim, birbirinden çok farklı senaryolar içinde eğitim programları yapılmasına imkan vermektedir. Çünkü, bu sayıda resmin hangi sıra içinde, hangi ekran tasarımı ile sunulacağını belirleyen faktör tamamen yazılımdır. Bilgisayar, disk üzerindeki adreslenmiş 54,000 resmin her birini kontrol etmektedir. Bu özellik nedeniyle, aynı disk kullanılarak oluşturulabilecek senaryoların sayısı pratik olarak sonsuzdur.

VDE de öğrenci grupları BDE de olduğı gibi 1-5 kişidir. Cihazın kullanımı ile eğitim programında ilerlerken şüpheye düşülen noktalarda danışmanlık amacıyla bir gözetmen bulundurulması gerekmektedir. Bir gözetmen, bir anda 30 kadar öğrenci grubuna hizmet verebilir. Öğrenciler bu metodla eğitimde bir miktar deneyim kazandıktan sonra herhangi bir destek olmadan da tamamen kendi hızlarında, eğitim için kendilerinin ayırdıkları zamanlarda etkileşimli şekilde eğitim yapabilmektedirler.

VDE teknolojisinin tam bir mesleki eğitim sistemi oluşturabilmesi için, öğretilecek konuların birbirini tamamlayan modüller halinde oluşturulması gerekir. Bu, her meslek için öğrenilmesi gereken ortak modüllerin tekrarlanması zorunluğunu ortadan kaldırmakta, böylece VDE sisteminin fiyatını daha katlanılabilir düzeylere indirmektedir. (Ekm.'90)

ÖĞRENMEYİ ÖĞRENMEK !

Mevcut eğitim sistemimizde hemen her şey hakkında bilgi, beceri kazandırmaya yönelik dersler olmasına karşın, bunların tümünün öğrenilebilmesinin ön şartı olan *öğrenmenin öğrenilmesi* konusunda hiç bir eğitim yoktur.

Bu, bir eğilimin işaretidir: Öğretmenler, gereken her şeyi -öğrencilere rağmen de olsa- öğreteceklerdir. Öğrenme değil öğretme esastır.

Bu, mevcut eğitim sisteminin yazılı olmayan kuralı olup aynı zamanda son derece düşük olan "*öğretme verimi*" nin de izahıdır.

Öğretmen-öğrenci-aile üçlüsü arasındaki ilişki, öğrencinin daha iyi öğrenmesine değil, daha çok çalışmasına dayandırılmıştır.

Ders çalışmak için yeterli zamanı ayırmayan öğrenciler (yanlış olarak tembel denilir) aslında kendilerine yetersiz/yanlış yöntemlerle öğretilmek (ya da belletilmek) istenilenlerden zevk almadıkları ve nasıl daha iyi öğrenebilecekleri konusunda kendilerine yol gösterilmediği için başarısızdırlar.

Diğer yandan konular genellikle birbirlerinin ön şartı durumunda olduğu için de zayıf halkalar bir türlü diğerlerini taşıyamaz ve başarısızlık devam eder

Bu olgu, mevcut "**toplu öğretme**" metodunun otomatik bir sonucudur.

Kişilerin herbirinin *öğrenme profilleri* farklıdır. Özellikle okul öncesi eğitimin çok nadir olduğu ülkemizde, okula başlayana kadar aile yanında geçen süre çocuğa rastgele öğrenme özellikleri kazandırmıştır. Bu özellikler aileden aileye değiştiği gibi, çocuğun kalıtsal özellikleri dolayısıyla da değişim gösterebilir.

Ayrıca çocuğun görme, işitme, dokunma, tatma gibi

duyularındaki farkedilmemiş eksiklikler de onun öğrenme profilini değiştirmiştir.

Gözleri bozuk bir çocuk belki daha çok işitme ve dokunma yoluyla öğrenebilirken, hafif işitme kusuru bulunan bir çocuk da aksine görmeye ağırlık verecektir.

Benzer şekilde beslenme, psikolojik durum, ailenin ve çevrenin etkileri gibi faktörler de bu profili değişikliğe uğratmaya çalışırlar.

Bu kadar farklı öğrenme profillerine sahip öğrencilerin bir sınıfa toplanıp toplu eğitime tabi tutulmaları halinde sonucun çok başarısız olacağı kolayca görülmektedir.

Bu sorunun çözüm yolu;

- (1) Toplu **öğretme yerine** bireysel (ya da çok küçük gruplarla) **öğrenme**,
- (2) Herkesin kendi öğrenme profilini keşfetmesine yardımcı olunması,
- (3) Öğretilmek istenilen konuların öğrencilerce öğrenilme ihtiyacının yaratılması ve nihayet
- (4) Öğrenilecek konuların uygun şekilde tasarlanması (*design*) dir.

Sonuç olarak, ilköğrenimin en önemli hedeflerinden birisi çocukların öğrenme profillerini keşfetmelerini sağlayıp, bunların geliştirilmesi için uygun ortamların yaratılmasıdır. (Eyl.'91)

O nedenle kas, deri, damar, sinir yerine belki plastik, civata, somun, kablo vs gibi olağandışı bir çözüme (protez) razı olmak gerekir. Bu, tam olmasa da o koşullarda en iyi yürüme imkânını veren bir çözümdür.

Konu edeceğim sorun alanı toplumumuzun vasıf dokusu yetersizliğidir. Dağılmış Bilgi İşlem yaklaşımı içindeki ipucu da, bu ilkenin, yaygın (ve de örgün) eğitim için de kullanılabileceğidir. Buna, bir öncekine benzeterek **Dağılmış Öğrenme Ortamı** adını vermek istiyorum.

Günümüzün hızlı değişim ortamında, belirli bir refah ve mutluluk düzeyinde yaşayabilmek, asgari bir nitelik düzeyine ve ayrıca da belirli bir sürekli öğrenme yeteneğine sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Bunun aksi, fizikteki enerjinin sakınımı ilkesine karşı koymak kadar imkânsızdır. Yani, hem belirli bir refah düzeyi arzu edilecek ve hem de onun otomatik gereği olan bilgi-beceri-davranış dokusuna sahip olunmayacak. Bu anlamsız bir ısrar olur.

Ülkemizde sayısı yaklaşık 70,000 dolayında bulunan yerleşim birimlerinde yaşayan insanımızın, ihtiyaçları olan bilgilere hızla erişmelerini sağlayabilmek, merkezi öğretim kurumlarının (okullar) yanısıra, bu yerleşim birimlerinde yaratılacak **öğrenme** ortamlarının varlığını kaçınılmaz kılmaktadır.

Hayvanının hastalığına karşı veterinerlere gidene kadar ne yapılacağı, tarım zararlıları karşısında hangi acil pratik önlemin alınması gerektiği, traktörünün arızası karşısında yapılacak olan ya da bir kredi temini için hangi adımların atılması gerektiği gibi yüzlerce konuda öğrenme ihtiyacı vardır.

Günümüzün bilgisayar teknolojisi hem yetenek hem fiyat açısından bu öğrenme ortamını insanımızın ayağına

kadar götürebilecek koşullara sahiptir.

Her yerleşim birimine dağıtılmış bilgisayarlar gerekli *uzman sistemler* aracılığı ile, her kişiye ayrı birer danışmanlar ordusu tahsis etmek mümkündür.

Bir süre sonra, her mal ve hizmetin üreticisi, ürünleriyle ilgili uzman yazılımları tüm yurda dağıtmak zorunda kalacaklar (rekabet nedeniyle) ve böylece pazarlarını da genişletme şansını bulabileceklerdir.

Bilgisayar firmalarımızdan bir-ikisinin önderliğinde ve de bir rekabet ortamında bu projeyi Türkiye gündemine getirmeyi öneriyorum. Unutmayalım ki pazarı genişletmek ancak toplumun tatmin edilmemiş ihtiyaç alanlarına yönelmek ve yeni çözümler getirmekle mümkündür. Bu, toplumsal sorumluluğun da bir gereğidir. (Haz.'90)

MİBS'in son önemli avantajı da çeşitli mesleki eğitim kurumları arasında denklik kurulmasıdır. Denklik sağlama, iki farklı kurumda öğretimi yapılan beceri modüllerinin karşılaştırılmasıyla yapılacağı için halen mevcut bulunan 1nci sınıf, 2nci sınıf meslek sahibi gibi acayiplikler ortadan kalkacak, bunlara ait meslek taassuplarının da temeli ortadan kalkmış olacaktır.

Hele böyle bir sistem, her modülün sertifikalandırılması gibi basit bir sistemle de birleştirilirse....!

Aman ağzımızdan yel alsın. O zaman bu konudaki sorunlar çözülür. Çözülür ama ciddi görünürlü, süslü laf üreteçleri de boş kalır. İyisi mi vazgeçmeli. (Ekm.'90)

" DAĞILMIŞ ÖĞRENME ORTAMI "

1970'li yıllarda *mainframe* bilgisayarların çelişkili bir durum ortaya çıkardığını konu ile ilgili olan hemen herkes hatırlayacaktır.

Yüksek işlem yeteneğine sahip bu bilgisayarlar kendilerinden yararlanma konusunda önemli bir dezavantaja sahipti. Büyük bilgisayar merkezlerine bizzat gitmeden bu imkânlar kullanılamıyordu. Bir süre sonra terminal teknolojisiyle bu dezavantaj aşılmaya çalışıldıysa da fiziksel sınırlamalar ve maliyet dolayısıyla ancak bir dereceye kadar başarı sağlanabilmiştir.

Denilebilir ki gerçek bir kullanıcı devrimi *super-micro* kuşağı ile başlamıştır. Yüksek RAM kapasitesi ve hızlı erişim yeteneği , aynı zamanda Dağılmış Bilgi İşlem (DDP) kavramını yaratmış ve kullanıcılar, belirli merkezlere gitmeksizin bilgi-işlemin nimetlerinden yararlanmaya başlamışlardır. Bir süre sonra bunların birbirlerine bağlanabilmesi (*networking*), merkezi sistemlerin en önemli avantajını da sisteme katmıştır.

Kısaca özetlediğim bu süreç, ülkemizin çok önemli bir sorun alanı için önemli bir ipucu veriyor. Ancak, sorun alanının ve ipucunun neler olduğuna değinmeden önce bir noktaya işaret etmek istiyorum. O da, *olağandışı sorunların olağandışı çözümleri gerektirdiği* dir.

Normal olarak her insan kas, deri, damar ve sinirden ibaret bacaklara sahip olmak ister. Bu olağan bir durumdur. Olağandışı bir durum, kesik bir bacaktır. Bu durumda halâ olağan çözümde ısrar etmek ancak bir sonuca yol açar: Yürüyememek !

MİBS (MODÜLER İSTİHDAM BECERİLERİ SİSTEMİ)

Günümüz Dünya'sında ne kadar meslek ve onlara dayalı iş mevcuttur? Eğer "iş" kavramını geniş olarak tanımlarsak bu sayı bilinebilir. Eğer öyle değil de her işi etraflıca tanımlamaya kalkarsak, herhalde bu sayı yerine kısaca sonsuz demek daha doğru olur.

Mesleki eğitimin en güç yanlarından biri, belirli bir iş ortamı senaryosuna göre okullarda (veya kurslarda) eğitilmiş kişilerin, gerçek iş ortamında çok daha değişik iş gerekleri ile karşılaşabilmeleridir. Ayrıca, okullarda kullanılan teknolojilerle gerçek hayattakiler arasındaki farklar da gün geçtikçe açılmaktadır.

İşte bu zorluklar, çeşitli işlere temel olan mesleklerin olası senaryolara göre öğretilmesi yerine "modüler" becerilerin kazandırılması fikrini doğurmuştur. Bir örnek, bu zorunluğu daha iyi açıklayabilir: Garsonluk işi, turizmdeki önemli hizmet dallarından birisidir. Bir garsonun bilmesi gereken konuları saptayıp bir "garsonluk eğitimi müfredatı" belirlerken şu sorun ortaya çıkar: Hangi şartlarda çalışacak bir garsonu eğitmek istiyoruz? 1 yıldızlı, turistik olmayan bir otelin lokantasında hizmet verecek bir garson, içki servisi, para alıp fatura kesme, masaları temizleme gibi işlerden sorumlu olmak durumundadır. Çünkü böyle bir yerde her ayrı işlev için ayrı bir personel bulundurulsa, çoğu zaman boş kalabilir.

Aynı garsonluk işi, 5 yıldızlı bir turistik otelde hizmet verecek ise bu defa, bir miktar da olsa yabancı dil bilmesi istenecek ama diğer işlevleri o yapmayacaktır. Çünkü iş kapasitesi, her işlev için ayrı personel bulundurmaya yeterli olacaktır.

Problem bu noktadadır. Eğer eğitim programına tüm işlevler için konular dahil edilirse, birinci durumdaki garson öğrendiği yabancı dili kullanamayacak, dolayısıyla da kullanmadığı bir beceri için kendisine bir atıl yatırım yapılmış olacaktır. İkinci durumda da yine, garsona kullanamayacağı bir çok beceri için atıl yatırım yapılmış olacaktır.

Sorunun özü, birbirinden farklı ihtiyaçların tümünün tek ad altında (garsonluk) toplanmaya çalışılmasından doğmaktadır.

Modülerlik, işte buradan doğmakta ve ihtiyaçlar, modüller halinde tanımlanmaktadır. Tüm işlevleri içeren tek beceri yerine; garsonluk, kasiyerlik, masa temizleme, içki servisi ve diğer konular ayrı beceri modülleri halinde tanımlanmaktadır. Bu durumda kişiler, hangi ihtiyaçlar varsa ona uygun modülleri öğrenmektedirler. Kişinin iş değiştirmesi ya da işyerinin ihtiyaçlarının değişmesi durumunda ek modüllere ait eğitimler alınmaktadır.

Yukarıdaki garsonluk örneğinden hareketle, sayılan 4 ayrı işlev, çeşitli kombinezonlarla 15 ayrı işi oluşturabilmektedir. Bu hesaba göre 50 ayrı modül tanımladığında, bunların çeşitli kombinezonları yoluyla yaklaşık 1 trilyon adet birbirinden farklı iş kapsanabilecek demektir. Bu ise herhalde iş hayatında düşünülebilecek olası işlerin büyük bir bölümünü kapsamaktadır.

MİBS'de her modül, kendi başına bir istihdam sağlayabilecek şekilde seçilmektedir. Böyle bir sistem, kişileri sürekli gelişmeye itmektedir. Her modülün kazanılması bir ücret artışına yol açtığı için, kazancını artırmak isteyen kişiler eğitime yönelmiş olmaktadır.

MİBS için burada verilen örnek kolayca başka meslek ve onlardan türeyen işlere de teşmil edilebilir. Bu yöntemle bir hekime, bir mühendise ya da bir satış elemanına ihtiyacı olan beceriler kazandırılabilir.

çıktığında (mesela hava kirliliği), öğrenci o yeni durum karşısında ne yapılması gerektiğine karar verememektedir.

Hiç öğrenim görmemiş bir kişi, doğal eğilimlerini kullanarak o durum için az-çok geçerli bir çözüm geliştirirken, sorunları ve çözümleri kalıplar halinde bellemeye şartlanmış olanlar ne yapacaklarını bilemez duruma düşmektedirler. Çünkü onlar, sorunların "öz"leri yerine "görüntüler"i karşısında ne yapılması gerektiğini daima kendi dışındakilerden bekler durumdadırlar. Az eğitilmiş olanların kullandıkları doğal eğilimler ise bu kişilerin artık yardımcısı değildir, çünkü eğitim sistemi doğal eğilimler yerine " başka birşeyler " koymak iddiasındadır ve öğrenci buna inanmıştır.

Bu şekilde öğrenim görmüş bir toplumun, daha karmaşık durumlarda, yaratıcı düşünceler geliştirebilen esnek düşünürler olması beklenebilir mi ?

Eğitim düşünürü Edward De Bono, bu gibi durumlarda zekanın dahi bir işe yaramadığını, hatta eğer öğrenci, sistemli düşünmeyi ve öğrenmeyi öğrenmemişse zekanın bir handicap olduğunu belirtmektedir. Gerçekten de, zeki fakat sistemli düşünmeyi bilmeyen insanların, zaman zaman sorunlar karşısında ne kadar saçma sapan çözümler geliştirdiğini hergün acıyla izlemiyor muyuz ?

Zeka, bilgi-beceri, ahlak, ruh sağlığı ve düşünebilme becerisi bileşenlerinden oluşan "akıl"ın, öğretimdeki kalıp çözümlerden ne kadar farklı olduğuna dikkat edilmelidir.

Sayıları neredeyse sonsuz denilebilecek sorunların "öz"lerine cevap üretebilecek bilgi-becerilerin sayısı şaşılacak kadar azdır ve bunlara "**öz beceriler**" (*Core Skills*) denilmektedir. Buna göre, günlük yaşamda rastlanabilecek "durum"lar için aşağıdaki şu temel beceri bileşenleri yeterli olup bunlar ve kişinin yaratıcılığı birleşerek bir cins (lego) montajı gibi özgün çözümler geliştirilebilmektedir. Bu öz beceriler şunlardan ibarettir :

SAYILAR

1. Sayılarla işlem yapabilme
2. Sayısal ve ilgili bilgileri yorumlayabilme
3. Tahminleme
4. Ölçme ve tanımlama

5. Bir şeyin fayda ve maliyetini takdir edebilme
İLETİŞİM

6. Bilgilere erişme ve talimatları yorumlama
7. Bilgi temin edebilme
8. Diğer kişilerle birlikte çalışma

PROBLEM ÇÖZME

9. Eylem biçimini tesbit edebilmek ve onu yenileyebilmek
10. Seçenekler arasında karar vermek
11. Yapılan eylemin gelişmelerini izleyebilmek

PRATİK

12. Pratik bir eylem için hazırlanabilmek
13. Bir eylemi yapabilmek
14. Bir eylemi tamamlayabilmek

Burada 14 başlık altında verilen öz becerilerin toplam 103 alt becerisi, rastlanabilecek sorunların çözümünde, kişinin yaratıcılığı oranında geçerli çözümleri üretebilmektedir.

Bu öz beceri alanları kullanılarak oluşturulabilecek ve öğrencinin yaşadığı özgün çevrenin verilerine dayalı proje temelli müfredat, mükemmel bir eğitimin kişiye verilebilmesini mümkün kılmaktadır.

Bu kısa açıklamadan hemen çıkarılabilecek bir sonuç vardır: Kişilerin durumlarına göre karar verebilmelerine yardımcı olacak araçlarla cihazlandırmak yerine, sadece belirli şartlarda işe yarayan kalıp çözümleri ezberletmeye çalışmak, çocuk ve gençlerimizi, sürekli değişen sorunlar dünyasında korumasız ve çaresiz bırakmakta ve erginlik çağlarında, hertürlü sorunun çözümünü başta devlet olmak üzere kendi dışındaki herkesten beklemek durumunda bırakmaktadır.

BDE'nin böyle bir yaklaşımla birlikte ele alınması, şartlara göre çözüm geliştirebilme becerisine sahip yepyeni ve esnek bir nesil yetiştirebilecektir. Aksi halde çözümleri, bu defa büyükleri yerine bilgisayarlardan bekleyen bir nesil söz konusudur.

Ben buna modern kölelik diyorum ! (Oca.'90)

yolundaki bu ifadelerden sonra başlangıçta sorduğum sorunun yanıtına gelmek istiyorum.

Mesleki eğitimin, kabul edilen önemine uygun bir noktaya gelinebilmesi için:

(1) Modüler İstihdam Becerileri Sistemi kurulması

Herbiri kendi başına bir istihdam sağlayabilen en küçük beceri alanına "*istihdam sağlayan beceri modülü* " denilebilir. İşte bu modüllerin tanımlanması, sağlam bir mesleki eğitim sisteminin ilk şartıdır.

(2) Sertifika Sistemi'nin kurulması

Bugün çok az sayıda mesleğin uygulanabilmesi bir sertifikaya bağlıdır (berberlik, şoförlük vb). Her becerinin bir sertifika ile belgelenmesi ve sertifikasız eleman çalıştırmama şartıyla icra edilebilmesi ikinci gerekli husustur.

(3) Beceri Modülleri için Öğrenme Teknolojisi geliştirme

Çok sayıda insanın, çok sayıda beceriyi , kısa sürede, kendi öğrenebilme hızlarında öğrenebilmeleri için teknolojiden yoğun olarak yararlanmanın dışında çare yoktur.. *Interactive Video Disc* (IVD) destekli öğrenme sistemi, mesleki eğitim için kaçınılmaz tek çözümdür.

Yukarıda değindiğim 3 şartı yerine getirmeksizin, temenni yoluyla meslek eğitimi sistemi kurulması imkansızdır. (Ara.'89)

ÖZ BECERİLER

BDE- Bilgisayar Destekli Eğitim konusundaki düşüncelerimi siz okurlarıma aktarıırken; çocuk ve gençlerimizin bugün ve gelecekte ihtiyaçları olabilecek tüm bilgi ve becerilerin kompozite edilebileceği "öz beceri" lerin, eğitim sistemimizde gereksindiğimiz sadelik ve akılcılığı sağlayabilecek bir yaklaşım olduğuna değinmiştim. Bu hafta sizlere bu ilginç "yapı taşları"ndan söz etmek istiyorum.

Gelişen ve değişen bir toplum içinde insanlarımızın bilgi-beceri ihtiyaçları da değişmektedir. Eğer eğitim sistemini, bilgi-beceri ihtiyaçlarını "doğrudan" karşılayabilecekleri bir araç olarak tanımlarsak ortaya çelişkili bir resim çıkmaktadır: Bir yanda sürekli değişen bilgi-beceri ihtiyaçları, öbür yanda da sabit bir müfredat sistemi !

Bugün eğitim sistemimizin içinde bulunduğu içinden çıkılmaz durumu, bu çelişik tablo iyi açıklamaktadır. İlk ve orta öğretimde kalıplar halinde belletilmeye çalışılan (ve Allah'tan ki tam belletilemeyen) sabit bilgiler, öğrencinin hayatında karşılaştığı hemen hiçbir sorunu çözememektedir.

Hatta öyle bir inanç yaygınlaşmıştır ki, öğrenim görmüş olmakla, karşılaşılan sorunları çözebilmek apayrı şeylerdir. Hatta ve hatta, hayat sorunlarını çözmede daha becerikli olanların, eğitim görmemiş olanlar oldukları yolunda yüksek sesle ifade edilmeyen, ama doğruluğuna da "de facto" inanılan bir garip yargı doğmuştur.

Öğretilenlerin (müfredat), sorunların "öz"lerine değil de "görüntü"lerine yönelik olması halinde (ki bugün böyledir) bu garip yargı doğruluk kazanmaktadır.

Okullarımızda trafik eğitimi, turizm eğitimi gibi "görüntü" sorunlara yönelik dersler bu yaklaşımı doğrulamaktadır. Gün değişip yeni bir sorun ortaya

BECERİ KAZANDIRMA..!

Önce bir soru sorarak, sonra da kendi kendime cevaplamaya çalışarak Beceri Kazandırma konusuna farklı bir yönden yaklaşmaya çalışacağım.

"Yıllardır mesleki eğitimin önemi hakkında hemen her kademedeki yetkili, olumlu görüş belirtmesine rağmen, bugün niçin hala bulunmamız gereken yerde değiliz?"

Burada "bulunmamız gereken yer" deyimi ile; doğru üretilip bakımı yapılan araç gereçleri, doğru inşa edilen konutları, doğru döşenen kaldırım taşlarını, frenleri tutan ve halatları kopmayan asansörleri, yakıtı dumana çevirmeyen otobüsleri, velhasıl elimizi attığımız herşeyi ve nihayet bir işe sahip olup, geçimini istediğince sağlayabilen insanları kastediyorum. Sizler onlarcasını daha kolayca bulabilirsiniz.

Bu soruya hiçbir şekilde; "hayır, bunlar doğru yapılmaktadır" diyebilecek kimsenin çıkacağını sanmıyorum, çünkü ispatlaması çok kolaydır.

Yukarıda ufak bir bölümünü sayıp döktüğümüz tüm eğriliklerin ortadan kaldırılması, bu işleri kademe kademe yapanların, öğretmenlerin, yönlendirenlerin ve yönetenlerin niteliklerinin yükseltilebilmesine bağlıdır.

Çevremizdeki tüm eğriliklere bir anlamda, olayları yapan, öğretene, yönlendiren ve yönetenlerin yetmezliklerinin yansıması olarak bakabiliriz.

Meseleye böyle bakmaya başlayınca "çağdaş uygarlık düzeyi"ne niçin erişemediğimizi daha kolay açıklayabiliyoruz. Niteliği yetersiz bir marangozun yaptığı tüm işlerde bu nitelik yetmezliğinin bir izi vardır, olmalıdır da! Aynı şekilde duvarcıları, tesisatçıları, elektrikçileri ve giderek tüm iş sahiplerini (ama tümünü) düşünebilirsiniz. Eğer bu kişilerin nitelikleri yetersiz ise bu, yaptıkları her işe yansımaktır.

Şimdi tersine düşünelim: herhangi bir eğrilığe rastladığımızda bunun neden ortaya çıktığını, o nedenlerin nerelerden kaynaklandığını ve de onların da sebeplerini yani sebeplerin sebeplerini aradığımızda nereye varırız ? Bu ilginç araştırmayı, seçeceğiniz bir sorun alanı için yapmanızı öneririm !

Çok şaşırtıcı sonuçlara varacağınızdan emin olunuz. Şimdiden söyleyebilirim ki, sonuçta hep aynı noktaya varılmaktadır: o sorun alanı ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olanların nitelik (vasıf) dokularının yetersizliği! Vasıf dokusu deyimi ile, *bilgi-beceri, zeka, ahlak ve ruh sağlığı* dördlüsünden oluşan özelliğin bir toplumdaki dağılımı kastedilmiştir.

1986 yılında gündeme gelen beceri kavramı o günden bu yana hep işsizliğe karşı bir önlem olarak biliniyor. Gerçek ise daha farklıdır. Beceri yetmezliği yalnız işsizliğin değil tüm sorunların kaynağıdır. Hepimizi yakından ilgilendiren trafik anarşisinin temelinde bakınız hangi beceri yetmezlikleri vardır :

- * Araç kullanma becerisi yetersiz sürücü,
- * Yol kullanma becerisi yetersiz yaya,
- * Onarım becerisi yetersiz tamirci,
- * Yol işaretlemenin önemini anlamamış ilgili,
- * Park alanı üretimindeki beceri yetmezliği,
- * Trafik sorununun analizindeki beceri yetmezliği,
- * Bu işleri yönetmek durumunda olanların problemleri kavrama ve çözüm geliştirmedeki beceri yetmezliği vs, vs.

Benzer şekilde kirli hava sorununun da altında, az rüzgar, soğuk hava, kükürtlü kömür, yetersiz sübvansiyon değil yukarıdakine benzer bir grup beceri yetmezliği bulunduğunu kolayca görebilirsiniz. Meselenin mekanizması basittir:

$$(\text{ bir konu }) + (\text{ beceri eksiği }) = (\text{ sorun })$$

Beceri yetmezliğinin bu kadar yaygın bir sorun olduğu

- * Ezberlemenin (anlamadan belleme), hiçbir şekilde benimsenmeyecek bir yöntem olduğu herkesçe (özellikle eğitim yöneticileri) anlaşılmalıdır. Aksi halde BDE' de dahil olmak üzere tüm eğitim teknolojileri öğrencileri , marifetli birer papağan haline getirmekten öte işe yaramaz. (Papağanları küçümsemek için değil onlara rakip çıkmaması için söylüyorum!)
- (5) Öğretmenin rolünün :
- (a) Öğretilcek modülleri, *Yazar Sistemler (authoring systems)* aracılığı ile hazırlamak,
 - (b) Öğrenim mahallerinde öğrencilere yol göstermek,
 - (c) Bilgi-beceri-davranış üçlüsünde beceri ve davranış kazandırmada yardımcı olmak,
 - (d) Ve nihayet daha iyi öğrenim teknolojileri araştırmak olduğu bilinmelidir.
- (6) BDE HİÇBİR ŞEKİLDE BİLGİSAYAR ÖĞRENİMİ DEĞİLDİR.
Bilgisayarlı eğitimden öğrencileri soğutmanın en emin yolu, onlara bilgisayar gibi karmaşık bir aletin programlanmasını öğretmeye kalkışmaktır. (Çamaşır makinesi kullanabilmek için onun nasıl çalıştığını bilme mecburiyeti getiriniz, tüm hanımlar makinelerini atacaklardır!)
- (7) Bu projede yer almak isteyen kişi ve/ya kuruluşlara gelince:
- * BDE, bir donanım satma projesi değildir. Her firma (ve de kişi) eğitim konusundaki tüm birikimlerini Türkiye'ye getirmek ve ancak ondan sonra bu projeye girme isteğinde bulunmak durumundadırlar.

- * Donanımın- her nerede olursa olsun ve 24365 (24 saat 365 gün) esasına göre- bakımlarını yapabilmek zorundadırlar. Buna göre; teknisyen eğitmek, parça stoklamak vb vecibeleri yerine getirmeli ya da ona hazır olmalıdırlar.
 - * Elleriindeki tüm eğitim yazılımlarını Türkçeleştirme düzenlerini kurmalıdırlar.
 - * Türkiye'nin oldukça önemli bir elektronik donanım üretim kapasitesi vardır. Her istekli kuruluş, bu kapasiteyi kullanabilecek bir yerli katkıli üretim projesi geliştirmelidir.
- (8) BDE, yalnızca bir veya birkaç bilgisayar firması ile yürütülemez. Her birinin içinde donanım, yazılım, bakım, üretim, yol gösterme, *Yazar sistem* eğitimi vb işleri üstlenecek kişi/kuruluşlardan oluşan konsorsiyumlar yoluyla gerçekleştirilebilir.
- (9) Ve nihayet, BDE ancak bir çalışma grubu ile yönetilebilir. Çalışma grubunda, Devlet, firmalar ve eğitimciler yer almalıdır.
- BDE bu şekilde ele alınacaksa pekala; aksi halde, "*bilgisayar da bir işe yaramıyormuş!*" gibi umut kırıcı bir son pekala olasıdır. O takdirde lütfen bu işten -şimdilik- vazgeçiniz. (Ara.'89)

BDE' DEN VAZGEÇİLMELİDİR (!)

"Çağdaş Monitor"da yazmaya başladığımda *Bilgisayar Destekli Eğitim (BDE)* konusunda söz etmemeye kararlıyım. Ama bu konuda yazılıp söylenenler karşısında insanın suskunluğunu sürdürebilmesi güç !

Her geçen gün, BDE projesi bir donanım ihalesi sorununa dönüştürüldü. Ekran boyutu, işletim sistemi gibi tali sayılabilecek konular BDE'nin özünün yerine oturtuldu.

Bu konu ile meşgul olanların şu noktaları hiç gözden kaçırmaması, hatta masalarının üstüne sürekli gözlerinin önünde olabilecek bir yerlerde tutmaları gerekiyor. Şöyleki:

- (1) BDE, bir eğitim reformu (hatta devrimi) projesidir; daha doğrusu öyle anlaşılmalıdır. Yazılım, donanım vb. konular projenin birer parçasıdır ama proje bunlardan ibaret değildir. Hatta ikincil önemde olan konulardır.
- (2) Projenin ana fikri **öğretme** yerine **öğrenme**'nin geçmesidir. **Öğretme**ye dayalı sistem, Türkiye' de başarısızlığı yıllardır anlaşılmış olması gereken bir yöntemdir. **Öğretme**ye dayalı sistemde; öğretici ile öğrenici arasındaki bilgi aktarımı, birbirine seri bağlı yaklaşık 20 faktör tarafından kontrol edilir. (Öğretmenin bilgi seviyesi, öğretebilme yeteneği, kişisel şartlarının etkilediği öğretme istekliliği, öğrencinin ön bilgi düzeyi, grup homojenliği, öğrencinin kişisel koşullarının belirlediği öğrenme istekliliği, öğrenme ortamının uygunluğu ve benzer faktörler). Bu faktörlerin herbirinin %90 yeterlikle yerine gelmesi halinde dahi -ki olağanüstü bir başarıdır- toplam bilgi iletim verimi yaklaşık %10 kadar olabilmektedir.

İşte bu gerçek, eğitim alanında sağladığımız olağanüstü başarısızlığı izah etmektedir. Öğrenmeye dayalı eğitimde ise herkes; ön bilgisine, öğrenmeye hazır olmasına, öğrenme yeteneğine göre (*self-paced*) öğrenir.

- (3) Her okulun, kendi öğrencilerine kendi standardına göre başarı takdiri ve bunu belgelemesi (diploma), yüksek atlama sporcularının önce çitasız atlayıp, sonra da yüksekledikleri yere çitayı yerleştirip kendilerine madalya takmalarına pek benzemektedir ve de oldukça komiktir. Bir **Ulusal Sertifika Sistemi** kurulmaksızın, tevhid-i tedrisat esprisi dahil hiçbir faydalı amaca ulaşamaz.
- (4) BDE'nin ikinci temel özelliği, ne öğretileceğini belirleyen müfredat anlayışının tamamen değiştirilmesi zorunludur. Öğrencinin her ihtiyacı olabilecek (bugün için) bilgi-beceri-davranış'ların benimsenilebilmesi mümkün değildir. Bunun yerine:
 - * Bugün ve gelecekte ihtiyacı olabilecek tüm bilgi-becerilerin kompoze edilebileceği "**öz beceri**" ler (gelecek haftalarda üzerinde duracağım) öğretilmelidir. Bunların sayısı, bugün öğretilmeye "*çalışılan*" konuların sayısına göre çok daha azdır ve hemen tüm bilgi ihtiyaçları bu yapı taşlarından oluşturulabilir.
 - * Öğrenci öğrenmeyi öğrenmelidir.
 - * Eğitimin -bugün olduğu gibi- hayatın yalnız bir döneminde (öğrencilik yılları) uğraşılın ve ondan sonra hayat boyu yanına uğranmayan bir angarya olduğu anlayışı yerine **Hayat Boyu Öğrenme** kavramı geçirilmelidir.
 - * Öğrenci değişime direnen değil, onunla birlikte yaşamayı seven ve hatta onu bizzat yaratabilen yaratıcı kişilikli insanlar olmalıdır.

kapılarına uzaklığı dezavantajlarını ortadan kaldıracabilecek büyük hava alanları, ekspres yollar, ultra-hızlı demiryolu sistemi yapılır, ondan sonra olsa olsa bir batı kentinin rekabet gücünden biraz düşük bir sanayi kesimi oluşturulur.

Ama bölgenin tabii olarak sahip olduğu potansiyel tahrip edilip yerine, sürekli "yapay solunum" (sübvansiyon) ile yaşayabilen bir sanayi kurularak !

Cevaplanması gereken son soru şudur: Geri kalmış yörelerdeki insanlarımız uzun yılların tahribatıyla bekleme güçlerini kaybetmişlerdir. Onları kısa sürede belli bir refah ve mutluluk düzeyine nasıl eriştirebiliriz ?

Önce şunu kabul etmeliyiz ki sorunun çözümü kolay değildir. İkinci olarak, her bölgenin insan özellikleri, yerel potansiyelleri birbirinden farklıdır. Bu nedenle, ancak "Bölgesel Kalkınma Programları" ile özgün şartlara uyulabilir.

Üçüncü nokta, bu planların temelini teşkil edecek olan yerel potansiyellerin, "demokratik" yöntemlerle yani bölgede soruşturma yapılarak insanların müşterek arzularına göre değil, Bölgesel Kalkınma Araştırmacıları (*Regional Development Researcher*) vasıtasıyla tesbit edilmesi gerektiğidir.

Dördüncü nokta, geri kalmış yörelerin kalkındırılmasının uzaktan kumanda ile olamayacağıdır. *Bölgesel Kalkınma Birimleri* ya da *Teşebbüs Ajansları* adı verilen, devletten hibe ve kredi alan ama içinde devlet hissesi bulunmayan ve yörede kurulacak ticari şirketler, kaçınılmaz bir zorunluktur. Devletin yapması gereken, bunları mali yönden desteklemektir.

Beşinci husus, bu yörelerdeki işsizlik sorununa tedbir olarak, profesyonel istihdam yaratma şirketlerinin kullanılmasıdır. (Uşak'ta bu konuda çalışan bir İngiliz

şirketi başarılı sonuçlar almaktadır).

Altıncı şart bu yörelerde kamu düzeninin sağlanabilmesi için idarenin, iyi valilerini, iyi kaymakamlarını, iyi memurlarını görevlendirmesi ve "ana iş"in kalkınma olmasını istemesi ve de sağlamasıdır.

Yedinci gereklilik vakit kaybetmeden geri kalmış yörelerdeki olağanüstü doğum oranını makul seviyelere çekebilmektir. İlk bakışta uzun vadeli gibi görünebilirse de durum öyle değildir. Yeni doğan bir bebek -ailesinde yarattığı sevinç haricinde- ilk günden itibaren net tüketicidir. Sağlık, eğitim gibi kamu harcamalarından hemen pay alması gerekir. Alamazsa daha da kötüdür. Bu defa toplumun vasıf dokusu bozulmaya başlar. Nitekim bugün olan budur.

Nihayet son nokta, yukarıdaki ilkeler çerçevesinde geliştirilmiş araçlardan ibaret "Bölgesel Kalkınma Programları"nın birer "Program Yöneticisi"ne irtibatlanması ve matrix yönetim usulüne göre bu yöneticilerin programlarını uygulamalarıdır.

Bu çerçevenin dışında, konunun ne hafife alınması ne de çözümünün imkânsız görülmesi gerekir. Dünyada Bölgesel Kalkınma Programlarıyla gelişimi sağlanmış epey örnek vardır. Bunların Türkiye'de de tekrarlanmaması için bir sebep yoktur. (Tem.'90)

yerel gelişme potansiyellerini tesbit becerisi kazandırırken, bir yandan da o yörelerde görev yapan üst düzey kamu yöneticilerine (başta vali ve kaymakamlar) aynı becerinin verilmesi ve bütün bunlara ek olarak da bu işi meslek edinmiş kişilerin (bölgesel kalkınma araştırmacısı) o yörelerde görevlendirilmesi demektir.

Önce şu temel ilkeyi içimize sindirmemiz gerekmektedir: İnsana rağmen kalkınma olamaz !

Bir yöredeki insanların nitelik dokularını değiştirmeden, onun yaşadığı çevreye yatırım yapmanın ne gibi garabet yarattığının örnekleri Dünyada (ve pek yakınımızda) vardır. A.B.D. dekine benzer karayollarında, son model otomobillerinden çıkıp def-i hacetini yol kenarında görmek, böyle bir *insana rağmen kalkınma* örneğidir.

Bu noktada haklı olarak sorulabilecek bazı sorular akla gelebilir: İnsanımızın nitelik dokusunu yükseltmeyi pek önemsemiyoruz, ama onları kalkındırmak da istiyoruz. Bu durumda ne yapacağız? İkinci bir soru ise, nitelik yükseltmek ve çevresindekileri görme ve değerlendirme becerisi kazandırmak bir süre işidir. Bu kadar süre bu şartlara katlanamayız, o halde ne yapılmalıdır ?

Nitelik dokusunu yükseltme konusu diğer işlerin yanısıra yapılabilir bir göstermelik iş değildir. Eğitim kuruluşlarında belli yönde kadrolaşma ve dikkatleri bu yönden uzaklaştırabilecek gösteriler ana iş gibi alınıp, bir yandan da eğitim reformu yapılamaz. Zaten o ana amaç doğrultusunda yapılabilir bir reform da (Allah saklasın) başka bir reform olur.

Milletçe karar verilmesi gereken nokta budur: Kalkınmayı gerçekten (ama şartlarına razı olarak) istiyor muyuz, istemiyor muyuz? İstiyorsak, insanımıza kalkınma için gerekli nitelikleri kazandırmak zorundayız. Bunun güç olması, zaman alması, vs tali konulardır. Zaman kaybetmeden, biri kısa vadede diğeri de uzun vadede yapılacak işleri kapsayan birbirini tamamlayan iki plân yapmak zorundayız. Bunun dışında yol aramak ek zaman kaybindan başka sonuç veremez.

Bu ise, çağın gereklerine, gelişmiş milletlerce ortak kabul görmüş değer ölçülerine uygun bir eğitim sistemi kurmanın "ana iş" olarak benimsenmesine bağlıdır. Böyle bir eğitim reformunun temeli, öğretmen ücretlerinin artırılması, yeni binalar yapılması, uzun isimli kurullar oluşturulması vs değildir. İnsanımıza, ihtiyacı olan bilgilere erişebileceği imkânları (kütüphaneler, bilgi ağıları gibi) sağlamak ve öğrenmeyi öğretmektir. Bu şekildeki bir reformun bir diğer temel ilkesi de *Dağılmış Öğrenme Ortamı* dır.

Doğu ve Güney Doğu için de formül aynıdır. Bu bölgelerimizi kalkındırmak için, insanı bir yana bırakıp, ona rağmen fabrika yaparak kalkınma sağlanamaz. Yıllardır denendi ve sağlanamadı. Bunun kanıtı Batı bölgelerimizdir. Batı bölgemizde bol bol fabrikamız bulunmasına rağmen oradaki insanımız da kalkınmadı. Çünkü orada da *insana rağmen kalkınma* denendi.

Cevaplanması gereken konulardan birisi de kalkındırılmak istenen bölgelerde bugünün şartları altında ne yapılması gerektiğidir.

Bu konudaki ilke, bölgelerin potansiyellerine en uygun konuların seçilmesidir. Günümüzde, tarım mı sanayi mi tartışması artık bitmiş, her ikisi de ileri teknolojilerin etkisiyle yeni bir yapı kazanmıştır. Artık tarım, hayvancılık, ormancılık gibi dallar aynen sanayinin kullandığı teknolojileri ve yönetim tekniklerini kullanmaktadırlar. Hattâ hukuk bile klasik anlamını değiştirmiş (Law Engineering) kavramına dönüşmüştür.

Hepsinin temelinde artık, araştırma-geliştirme, yönetim, otomasyon, global pazarlama gibi kavramlar yer almaktadır. Peki bu durumda Doğu'da meselâ bir makine fabrikası, bir otomotiv endüstrisi kurulamaz mı ? Bunun cevabı şudur: Evet kurulabilir, ancak Doğu insanının yüzyıllardır nesilden nesile içine sindirdiği meselâ hayvancılık kültürü yok sayılır, ona yeni bir sanayi kültürü kazandırılır, ayrıca Doğu'nun ana ihracat

DOĞU'NUN KALKINMASI

Çocukluk çağlarımdan bu yana *kalkınma* ile *fabrika* sözcüklerinin neredeyse eşanlamlı kullanıldığını hatırlarım. İşin garip bir yanı da muhalif-muvafık hiç kimsenin, bu özel konuda görüş ayrılığına düşmeyip tam bir mutabakat halinde bulunmasıdır.

Uzun yıllar önce bazı yabancı kalkınma uzmanları, "siz tarıma ağırlık verin, böylece Avrupayı beslersiniz" gibi bir tavsiyede bulunmuşlar ve vatan haini ilân edilmekten Türk olmayışları nedeniyle kıl payı kurtulmuşlardı.

Politikacıların yurt gezilerinde kendilerinden istenen ya da şikâyet edilen konuların en başında *fabrikasızlık* gelir. Her konuda şifalı bir ilâç olan rekabet ne yazık ki bu konuda tam ters etkiye sahip olup, "fizibilite", "yer seçimi" ve benzeri aletler bir yana, hangi yörenin politikacısının yöresine fabrika kurdurmada daha dışı olduğu konusunda amansız bir rekabet vardır.

Bu gibi yarışlar genellikle aynı sonucu verir. İsrarla kurdurulan tesis -eğer şartlar uygun değilse- kısa bir süre sonra çalışmaz. Eminim ki, bu gibi yatırımları yapanlar ve kalkınmanın tek yolunun fabrikalaşma olduğunu savunarak destekleyenler de bu olgulardan yeterli sonucu çıkarmamaktadırlar. Muhtemelen bu gibi fabrika aşkına kurulmuş fabrikaların çoğunun çalışmama sebebi olarak *işletme sermayesi yetmezliği* teşhisi konuluyordur.

Bu hastalıklara ilâç olarak genel kabul görmüş bir tedbir, işletmelerin sübvansiyon edilmesidir. Sübvansiyon aletinin nerelerde, nasıl ve hangi süreler boyunca kullanılması gerektiği bir başka konudur. "Teşvik Yönetimi" bugün, bir bilim dalı olabilecek kadar geniş kapsamlıdır. Ama şu muhakkaktır ki sübvansiyon aleti genellikle (çok nadir haller hariç), geçici bir alettir ve

istenilen bir duruma gelmek için kullanılıp, sonra devreden çıkarılması gerekir.

Bir motorlu aracın marş motoru ile sübvansiyon aleti arasında iyi bir benzerlik vardır. Aracını marş motoru ile yürütmeye kalkanlar ve marş motoru tamircileri yukarıdaki teşebbüsün sakıncalarını çok iyi bilirler.

O halde ortada öyle bir sorun vardır ki ülkemizde kabul görmüş araçlarla çözülememekte ve niye çözülemediği üzerinde de durulmadığı için tekrar tekrar aynı araçlara başvurulmaktadır. Bu sorun, geri kalmış yörelerimizin kalkınamaması sorunu, kabul görmüş tek araç ise bu yörelere fabrika kurulması için teşvik uygulanmasıdır.

Kalkınmaya yol açan etkenler nelerdir? gibi, biraz ukalâca görünen bir soru dahi, yıllar süren ve gerice yörelerimiz için başarısızlığı tam kanıtlanmış kalkınma serüvenimizin hangi esaslara dayandırılmış olması gerektiğini gösterebilir.

1987'de Uppsala'da ACTA Üniversitesinde yapılan bir doktora çalışması, İsveç'in bugünkü refahına, yaklaşık son 100 yıl içindeki yaklaşık 50 icadın yol açtığını göstermiştir. Dinamit, rulman, türbin, elektriğin 3 fazlı dağıtımı, bunlardan birkaçıdır.

İcatlar kendiliğinden olmadığına göre bunların hemen ardındaki nedenin "yüksek nitelik dokulu insan" olduğu hemen görülebilir. O halde bir yöreyi (ve de tüm ülkeyi) kalkındırabilecek şartların başında, vasıf dokusunun yükseltilmesi gelmektedir. Bu, bir "gerek şart" olup, bir-iki de "yeter şart" vardır. Ama olmazsa olmaz durumundaki gerek şart vasıf dokusunun yükseltilmesi zorunludur.

İster Türkiye genelinin, ister belli bir bölgesinin kalkınması bu nedenle, o yöre insanlarının bilgi-beceri-davranış (vasıf) dokusunu değiştirip yükseltecek bir eğitim sürecine oturtulmak zorundadır. Bunun güç olması, iğne ile kuyu kazmaya benzemesi, bu zorunluğu ortadan kaldırmaz.

Yeter şartlardan ilki ise yöre insanına *çevresine bakma becerisi* kazandırılmasıdır. Bu, bir yandan o insanlara

Yapılması gerekenler ise, yukarıda ilk sırada işaret edilen Kaynak Sorunlar'a yönelik araçların tarifiyle kullanıma sokulmasıdır. Ben, burada bunlardan yalnızca birisine değineceğim. O da, Güneydoğu'da kendini işsizlik olarak gösteren ve içinde birden fazla Kaynak Sorun'u bulunduran konudur.

Geleneksel sosyal düzenimiz işsizliği, kısmen aile yapısı içinde kısmen de yaşam standartlarını düşürerek çözüme yolunu benimseyegelmiştir. Geleneksel idare düzenimiz ise istihdamı iki yolla temin etme yolunu seçmiştir: Kamu kuruluşlarında kadro şişirmek ve yeni yatırım yapmak !

Kamu kuruluşlarında kadro şişirme yolu ile istihdam sağlama, sonuçları itibariyle tam bir intihardır. Yeni yatırımlar yoluyla istihdam sağlamak ise, her dörtgenin kare olamayacağı, dörtgen olmanın ancak bir "gerek şart" olduğu, buna ilave "yeter şartlar" yerine gelmemişse kare olunamayacağı örneğine benzemektedir.

İstihdam iklimi diyebileceğimiz; vasıf dokusu yeterli insan, teknoloji üreten bir bilim-teknoloji yapısı, müteşebbisliği caydırmayan ve de teşvik eden bir mevzuat sistemi gibi öğelerden oluşan bir klima içinde, yatırımlar istihdama yol açar. Bu öğeler eksik ise, yatırımlar ancak atıl kapasitelere, o da enflasyon, verimsizlik ve benzeri olumsuzlukları üretir.

Görülmektedir ki, idaremizin geleneksel yaklaşımı işsizliği çözebilecek çağdaş araçlara sahip değildir. Güneydoğu'daki işsizlik olgusu, işte bu yanlış tanıya dayalıdır ve bu mesele çözülemediği sürece Güneydoğu sorunu da ağırlaşarak sürecektir.

Bölgenin işsizlik sorununun çözümünde benimsenmesi gereken yaklaşım, yöre insanının beceri dokusunu geliştirmek ve o insanların, çevrelerine "potansiyelleri görebilecek" şekilde bakmalarını sağlamaktır. İşte yatırımlar, bu gerçekçi tesbitlere dayalı olarak bizzat o kişiler tarafından yapılmaya başlandığında gerçek çözüm süreci başlamış demektir. Aksi halde, yörede sadece başkaları tarafından yapılacak

yatırımlarda çalışacak olan beceri dokusu yetersiz işgücü, bir süre sonra bizzat o kuruluşlar için problem olmaya başlayacaktır. Nitekim, bunun örnekleri yalnız Güneydoğu'da değil yurdumuzun geri kalmış yörelerinin hemen hepsinde yaşanmıştır.

Bu, Güneydoğu'ya özgü yeni bir çözüm teklifi değildir. Herhangi bir yöredeki insanın, çevresine "potansiyel algılayıcı" gözlükle bakabilmesi, A.B.D.'de de bir araç olarak görülmüş ve "**Bölgesel Kalkınma Araştırmacılığı**" adı verilen bir meslek gelişmiştir. Bu meslek mensuplarının görevi, kişilere çevresine bakmayı öğretmek ve ona destek vermektir. Ama bir "iş" ile son bulacak olan bu *bakma* fonksiyonu, bizzat o yöre insanının işidir.

Bu da, önce bu yaklaşımı benimsemek ve ardından da yöre insanının vasıf dokusunu geliştirirken, Bölgesel Kalkınma Araştırmalarını da görevlendirmek yoluyla mümkündür. (Nis.'90)

Her alandaki becerilerimizi geliştirmeden bu savaştan galip çıkmanın çaresi yoktur. Becerilerimizi geliştirmeden bu savaştan başarılı çıkmaya çalışmakla sadece, duvar dibindeki yığının artmasına ve birgün, herhangi bir yolla, duvarla korumak istediklerimizin yok olduklarını görürüz.

Bunların çeşitli işaretlerini çeşitli sektörlerde görebiliyor muyuz?

Acaba bu tehlikeden korunmanın çaresi nedir?

Her sorunda olduğu gibi, neler yapılması gerektiğinden daha önemlisi, **neler yapılmaması** gerektiğidir.

Yapılması gerekenlerin yapılmayışı zaman kaybettirir. Ama yapılmaması gerekenlerin yapılması oyunun bütününe kaybettirebilir.

Bu nedenle yapılmaması gerekenler daha önemlidir.

İlk yapılmaması gereken, bu mücadeleden, uzun süre duvarlarla korunmaya kalkışmaktır. Tek kelime ile bu imkansızdır. Ancak **daha iyi** olmakla karşı konulabilir.

Enaz birincisi kadar yapılmaması gereken ikincisi, duvarları kontrolsüz yıkmak ve mevcut sanayiye **daha iyi** selinin karşısında bırakmaktır.

Toplumumuzun mevcut rekabet gücü, bu **daha iyi seli** ne dayanamayacak kadar zayıftır.

Daha İyi Seli ne karşı tek yapılabilecek, iyi "*Koruma Yönetimi*" dir. Yani rekabet gücümüzü artırmak için bir program uygulamak ve gümrük duvarlarının yerle bir edilmesini bu programın bir parçası olarak tanımlamaktır.

Aksi halde, duvarın bazı kısımlarının yıkılıp bazı kısımlarının bırakılması (yazılım ürünlerine karşı gümrük koruması uygulanması gibi), Nasrettin Hoca'nın bir deyişini hatırlatır: *Taşları bağlayıp köpekleri salmak !* (Nis. '91)

GÜNEYDOĞU

Gücsüz bünye her hastalığa açıktır.

Güneydoğu'nun ekonomik durumunun gücsüzlüğü, geçmişten buyana çeşitli sorunlar yaratmış ve bugüne gelinmiştir.

Çözümü en güç sorunlar, kapıya gelmiş ve ancak hala kısa vadeli çözüm yollarıyla çözülmek istenilenler olsa gerektir. Ama güçlüğüne rağmen onları çözmek zorunda olduğumuza göre hayıflanmanın yararı yoktur.

Çözüm setini çeşitli anahtarlara göre oluşturabiliriz: Kısa, orta, uzun vadeli tedbirler; ekonomik ve sosyal tedbirler; yerel ve genel tedbirler gibi !

Bir anahtar daha gerektiğini düşünüyorum. Bu da, "*yapılması ve özellikle yapılmaması gerekenler*"dir. Yapılması gerekenler, diğer anahtarlar altında da toplanabilir. Ama yapılmaması gerekenler o anahtarların dışında kalabilir. Bu yüzden önce, nelerin yapılmaması gerektiğine işaret edip, sonra da "önemli neden" saydığım bir problem alanına değineceğim.

Şunlar özellikle yapılmamalıdır:

- (1) Güneydoğu'daki sorunların az sayıda "kaynak sorun" dan kaynaklanan ve kendi aralarında birleşip, yeni ve farklı görünüşlü sorunlar yarattığı gerçeği görmezlikten gelinmemelidir.
- (2) İyi idare iyilik, kötü idare kötülük üretir. Bir bölgenin gelişmesi, idarenin oradaki temsilcilerinin (memurlar) kalitesine bağlıdır. Güneydoğu'ya atama, bir cezalandırma aracı olarak kullanılmamalıdır.
- (3) "*Devlet güçlüdür*", "*Eşkiyanın beli kırılmıştır*" ve benzeri demeçler verilmemelidir.

BECERİ EKSİĞİ MALİYET YÜKSELTİR Mİ?

İçinde bulunduğumuz çağda, insanların refah düzeylerini belirleyen başlıca etken, o insanların oluşturduğu toplumların topyekün rekabet edebilme güçleri değil midir?

Tanımadığımız, şahsen karşı karşıya gelmediğimiz, ama mal ve hizmet ürünleri gümrük koruma duvarlarımızın dibinde bekleyen ülkelerin insanları ile rekabet halinde değil miyiz?

Bizi koruyacağını düşündüğümüz bu duvarların dibinde bekleyen, kendine yeni pazarlar aramaya çıkmış ve yaşayabilmek için de bunu bulmaya mecbur ülke insanların bizden **daha iyi ve daha ucuz**'a üretebildikleri mal ve hizmetler, günümüzün gerçek fetih seferleri değil midir?

İletişimdeki büyük gelişmeler sebebiyle Dünya'nın bu kadar küçük olmadığı eski günlerde, bir toplumun bu tür tehditlere karşı kendini koruyabilmesi için gümrük duvarları etkin bir araçtı.

Toplumların geçmişte, kendilerini fiziksel olarak tehdit eden diğer toplumlardan korunabilmeleri için, yüksek ve kalın duvarlar inşa etmeleri aynen gümrük duvarlarıyla korunabilmek kadar etkindi.

Bugün gerek Çin Seddi'nin, gerekse çeşitli şehirlerin etrafında kalıntılarını gördüğümüz surların ancak tarihi değerleri kalmıştır.

Yeni askeri teknolojiler, surları ve hatta çok daha etkin savunma tedbirlerini aşabilmektedirler.

Dikkat edilirse askeri alandaki mücadele, baştan beri silahlar ve bunlara karşı tedbirler arasında değil, bunları geliştiren **beceri** ler arasında süregelmektedir ve bundan sonra da aynen böyle devam edecektir.

Sanayi alanındaki mücadele de aynen askeri alandaki mücadele çizgisini izlemektedir.

Eskiden çok etkili olan gümrük duvarları, artık onların üzerinden aşabilen füzelerle (!) anlamsız hale gelmektedir.

Askeri alandakine benzer şekilde mücadele, ürünler (**silahlar**) ve gümrük korumaları (**surlar**) arasında değil, o ürünlerin içlerine gömülü **beceri** ler arasında sürmekte ve giderek de daha keskinleşmektedir.

Bir Ürün, Beceri ve Beceriksizlik Parçalarından Oluşur!

Bir mal ya da hizmet ürününe hiç böyle baktınız mı? Bir Japon otomobiline baktığınızda, ince ayrıntıların birbirine ustaca birleştirildiği, her milimetrenin işe yarar biçimde kullanıldığı noktalarda CAD yazılımlarının ustaca kullanıldığını görebiliyor musunuz?

Farklı markalar taşımalarına rağmen, birçok parçanın aynı olmasında, maliyet düşürme amacıyla kullanılmış **Değer Mühendisliği** nin izlerini görebiliyor musunuz?

Ancak bir kalem ucu ile basılabilecek düğmelere baktığınızda Japon insanının, "*büyük şeyler küçüklerden oluşur*" gerçeğini tam yakaladığını görebiliyor musunuz?

Ya da bir başka ülke otomobillerinin kaba çizgilerine baktığınızda, onun altında yatan "*bu tekniklerden haberdar olmama, önemsememe ya da bizim insanlara bu yeter*" ilişkisini kurabiliyor musunuz?

Mümkün olabilse de herhangi bir malımızın (ya da hizmet ürünümüzün) bütün üstünlük ve kusurlarını en ince ayrıntısına kadar listelesek ve her bir kusurun karşısına hangi becerilerimizin yetmediğinden dolayı o kusurun doğduğunu yazabilsek, herhalde sonuçta metrelerce uzunlukta bir "**beceri yetmezlikleri listesi**" ortaya çıkacaktır.

Her kusurun bir maliyet parçası olduğunu, ancak her parçayı ödeyenin farklı gibi görünmesine rağmen sonuçta, toplumun tüm faturayı ödediğini göreceğiz.

Rekabet savaşı beceri savaşıdır.

yapabilmesi çok önemli olmayabilir. Hatta bir bakıma faydalı da sayılabilir. Öyle ya, hergün kahvehanelerde ülkeleri birbirleriyle kapıştıran, bunları bir yumruktaki eziveren ya da en ufak suçluyu oracıkta sallandırırken insanların bunları yapamaması kadar mutlu bir beceriksizlik olur mu?

Ama toplumu yönetenler için durum farklıdır. Onların **söylemek** ve **yapmak** uzayları oldukça üstüste oturmuş olmalıdır.

İnsanlardaki bu iki uzayın farklılığı -küçük ya da büyük- nereden gelmektedir?

İfade uzayının büyüklüğü, özlemlerle, niyetlerle ve özellikle de bunların gerçekleştirilememiş olanlarıyla orantılıdır.

Yapma uzayının hacmi ise, kişinin ilk çocukluk çağlarından itibaren kazandığı "*yapabilme becerisi*" ile ilgilidir.

Bu bağlamda özellikle önem taşıyan, okul öncesi ve ilk öğrenim dönemlerindeki (oyun)lardır.

Oyun, çocuğun yapabilme yetisini geliştiren en etkin öğedir.

Burada oyun kavramının içinde, çocuğun akli ve bedeni yetilerinin gelişmesine imkan sağlayan her türlü aktivite (spor da dahil) kastedilmektedir.

Oynamasına izin verilmeyen ya da yanlış oyunlara kanalizasyon (pahalı oyuncakların koleksiyonu yaptırılarak) çocukların ne akli ve ne de fiziki becerileri gelişmez.

Yapmak uzayı içindeki en önemli öğelerden birisi olan planlama becerisinin tohumları, çocuklukta oyunlar içinde atılır. Çocuk ilk planlama deneylerini, basit görünümüne oyunlar sırasında yapar.

Modern çağın, takım çalışması (*team-work*) konsepti, mahalle arasında oynanan top oyunları sırasında edinilir.

Üzerinde ciltlerle kitap yazılmış planlama teknikleri, ancak bu öze sahip kişilere birşeyler öğretebilir.

Etrafımızdaki koca koca ünvanlı insanların bir şeyi **yapabilme** konusundaki olağanüstü beceriksizliklerinin çözümlemesinde ilk ele gelen, bu becerinin eksikliğidir.

Yapma uzayının içindeki bir diğer unsur, tahayyül (*imagination*) dır. Bir şeyi yapmadan önce gözünde canlandırabilmek, yapılacak işleri daha küçük iş parçacıklarına bölebilmek, doğabilecek sorunları daha yapmadan önce görebilmek, hep bu "*gözünde canlandırabilme*" yetisi ile ilgilidir.

Bu beceri ise matematik ve mantık yoluyla kazandırılabilir.

Öğretim sistemimizde fen-sosyal ayrımında fiilen kullanılan, "*matematiğe akli eren-az eren*" ölçütünün yol açtığı facianın sebebi işte bu noktada gizlidir.

Hukuk, devlet yönetimi ve benzeri mesleklerin fen yeteneğine ihtiyaç göstermediği varsayımı, sonunda okullarımızdan mantık dersinin kaldırılmasına yol açmıştır. Sıra matematikte olsa gerektir.

Bu kararın gelecek yıllarda nasıl bir "*ağzı laf yapan ama söylediğini yapamayan*" nesiller yetişmesine yol açacağını hep birlikte izleyeceğiz.

Sonuç olarak, kişilerin bir şeyi yapabilme yetileri tamamen ilk çocukluk çağlarındaki oyun kültürü ile matematik ve mantık konularındaki becerilerine bağlıdır.

Bunlar dışında etkin faktörlerden, "*hata yapabilme ve hatasından öğrenebilme cesareti*" gösterebilme, yine çocukluk döneminde çevreden görülen toleransa bağlıdır.

Düşündüklerini yapabilen nesiller yetiştirmek istiyorsak ilk yapmamız gereken, bugünkü "**şeylerin adını belletme**" yöntemini terketmeliyiz.

Çocuklarımızı bu eğitimden kurtarsak ve onları doğal yetenekleriyle başbaşa bıraksak bile bugünkünden daha becerikli insanlar yetişeceği kuşkusuzdur. (Tem.'91

edebilirlerse (ki güçtür) acı gerçeklerle yüzyüze geleceklerdir.

Her sorunu "*yeterince tanınmadığımız*" ile açıklamaya çalışanlara tavsiyemi yineliyorum: Bizi tanıtmaya çalışmaktan vazgeçiniz. Onun yerine; Pavarotti'yi sınıfta bırakmaktan, turist bayanların namuslarını muayene etmekten, kedi ve köpekleri itlaf etmekten, ayları oynatmaktan (!), lise öğrencilerini ihbar etmekten, bakan dövüşünden, temizliğimizi elimizle yapmaktan, yabancı ülkelere eş-dostu (ve babalarımızı) turizm ataşesi olarak yollamaktan vs vazgeçiniz ya da bunun samimi çabası içinde olduğumuzu anlatmaya çalışınız. Bu, çok daha fazla sempati toplayacaktır. (Eyl.'91)

BİR ŞEYİ "YAPABİLMEK"

Bizi çevreleyen olaylara, birbirinin içine girmiş çeşitli uzayların birer toplamı olarak baktığımızda, karışık gibi görünen birçok sorunu daha kolay anlamak mümkün oluyor.

Kişilerin sahip oldukları bilgiler, onların "*bilgi uzayı*" nı, fiziki ve mental yetenekleri ise onların "*yetenek uzayı*" nı meydana getiriyorlar. Benzer şekilde, onları çevreleyen ortam içindeki çeşitli öğelerin herbiri ayrı birer uzay oluşturuyorlar.

Kişiyile ilgili çeşitli niteliklerin (bilgi, sağlık, cesaret vbg) herbiri, ayrı birer kişisel uzay oluşturduğuna göre, kişi davranışlarına bunların yansması da olağandır.

Bir toplumu yücelten unsurlardan başlıcası o toplumu oluşturan bireyler olduğuna göre, aslında bireyler değil bireylerin nitelikleri önem kazanmaktadır.

Acaba bireylerin çeşitli nitelikleri, bunların bileşik etkisi altında hareket eden bireylerin davranışlarını nasıl etkilemektedir?

Bu soruya niçin cevap aranmaktadır?

Çünkü, bu niteliklerin bazıları eğitim, bazıları aile, kimileri de sosyal çevre tarafından oluşturulup geliştirildiğine göre, toplumu yüceltici niteliklerde yetmezlikler varsa bunlara karşı çareler geliştirebilmek, ancak bu yolla mümkün olabilir.

Bir gözlem, toplumumuzda kişilerin genellikle *söyledikleri* ile *yaptıkları* arasında büyük farklılıklar bulunduğu.

Bir başka deyimle, kişilerin "*düşüncelerini ifade uzayı*" ile "*düşüncelerini yapma uzayı*" arasındaki ortak alan dardır.

"*Söylemekle yapmak arasında deniz vardır*" deyişi, bunun yalnız toplumumuza özgü olmadığını göstermektedir.

Sokaktaki insanın, söylediklerinin pek azını

TANITMAYA PARA HARCAMAYALIM, NİTELİKLERİMİZİ GELİŞTİRMeye HARCAYALIM !

Bu sütunlarda üzerinde en sık yazı yazdığım konulardan birisi (**tanıtma**) dır.

Ne zaman dış politikada bir sorunumuz olsa, turizm gelirlerimiz ne zaman düşse, bir grup (ve genellikle aynı grup) insan feryadetmeye başlıyor: *Kendimizi tanıtamıyoruz. Tanıtma daha çok para harcamalıyız !*.

Bu ipucunu hemen değerlendiren iç ve dış tanıtma erbabı derhal kolları sıvayarak, çok sıfırlı tanıtma programları ile devletin kapısını çalmaya başlıyorlar.

Ondan sonrası ise kolay. Televizyonda, burma siyah bıyıklı, yağız, dalgın bakışlı, yavaş yavaş konuşan (hızlı konuşsun da ne söylesin) garibanlar bizi bize tanıtma çalışırken bir yandan da büyük uluslararası dergilerin bölgesel sayılarında *"Türkiye'ye gelmeyen adam değildir!"* gibisinden fevkalade derin içerikli spotlar yayımlanır.

Ancak her nedense bilinmez, bu gibi büyük bütçeli programlar bir türlü beklenen sonucu vermez. Turistler gelmiyorsa gelmez, dış politikadaki sorunlar da aksine büyür.

Her yeni turizm yetkilisinin ilk sözü, *"Türkiye'yi tanıtamamışız, yabancılar bizi tanımıyorlar"* olur. Bu, bir devlet politikası kadar keskin ve değişmezdir. İnanmayanlar, ikişer ay ara ile gazeteleri tarasınlar. Her turizm bakanı değiştikçe mutlaka ilk demeci (düşünceli bir tavırla söylenir), *"bizi tanımıyorlar"* dır.

Bunun nedenini araştırdıktan sonra bulduğumu sanıyorum: Bu kendini tanıtmak işi öyle bir iştir ki hiç kimse bunu söyleyene, *"yahu kardeşim ne oldu, hala*

tanınmadık mı?" diyemez. Çünkü karşılığı hazırdr: *"Türk insanını Dünyaya tanıtmak için fevkalade kapsamlı çalışmalarımız giderek artan bir hızda devam etmektedir"* diyerek, karşısındakini bozum eder ve bir bakıma da *"sen tanıtmanın ne kadan ince bir iş olduğunun farkında değilsin"* demeye getirirler.

İkincisi, tanıtma için gerekli bütçenin rakamlarla değil, *"büyük", "daha büyük", "çok büyük"* gibi sıfatlarla nitelenmeye çok müsait olmasıdır. Dolayısıyla daima bütçe yetersizliğinden yakınma imkanı vardır.

Üçüncü olarak, tanıtma konusunda bir laf etmeye kalkana *"peki siz üzerinize düşeni acaba yapıyor musunuz?", "hiç bir turiste WC yeri tarif etmeye çalıştınız mı?"* gibi karşı saldırılar yapmak mümkündür.

İşte bu nedenlerle tanıtma, her başı sıkılanın kullandığı bayat ama kullanışlı bir numaradır.

Ancak artık bu aracın yerine bir yenisinin bulunması farz oldu. Milletler, gelişen iletişim teknolojileri yoluyla diğer milletleri, onların kültürlerini, güncel yaşamlarını tanımak için (ama kendi bilmek istedikleri yönleriyle) kendileri programlar yapıyorlar.

Varlığından bile haberdar olmadığımız kabileleri buluyor, onların yaşam biçimlerini, çağdaş değerler açısından düzeylerini kendi insanlarına anlatabiliyorlar.

Ankara'da bir yabancı misyon, kendi arasındaki iletişimi sağlamak üzere, teksirle çoğaltılan basit bir bülten yayımlıyor. Bu bültende, Türkiye'den ayrılacak bir aile kedisine yeni bir aile arıyor (akılsızlar kediyi yakmayı beceremiyorlar) ya da kek tarifi yapıyor.

Türkiye içinde geziye çıkanlar izlenimlerini diğerlerine aktarıyorlar. Bu izlenimler incelenince, bu kişilerin bizi bizden daha iyi tanıdıklarını, esas bizim kendimizi yeterince tanımadığımızı hemen anlıyorsunuz.

Tanıtma meraklılarına tavsiye ederim. Elde

yurtdışında uzun süre kalmış olanlar, onların içinde de özellikle bir kamu görevi yapmak üzere bulunmuş olanlarıdır. Çeşitli bakanlıkların yurtdışı temsilcileri filan gibi.

Onların birinci derecede görevleri, o ülkeleri tanımak ve misyonlarını (her ne ise) yapabilmek için hareket biçimleri bulup uygulamaktır. Eğer bu görev tanımı doğru ise ilk yapılmak gereken, o ülkelerin **tanınması** dır. Buna göre, bir sorun ile karşı karşıya geliyoruz: **Bir ülke nasıl tanınabilir?**

Ülkeler zaten kendilerini **tanıtmak** istediklerine ve bu amaçla da bir sürü imkan hazırladıklarına göre yukarıdaki soru bir sorun olur mu? Evet, bu iş gerçekten bir sorundur. Çünkü o ülkelerin kendilerini tanıtmayı hedefledikleri kesimler sokaktaki insanlar (turist) dir.

Turistlerin amacı, gittikleri ülkelerin bilim-teknolojide nasıl ileri gidip kendilerinin geri kaldığını anlamak değil, değişik insanlar, adetler, damak tadları, göz zevkleri ile karşılaşmaktır.

Dolayısıyla bu anlamdaki bir **tanıma**, kamu görevlilerinin yükümlü oldukları **tanıma** değildir. Ama onun küçük bir parçasıdır.

Turistik amaçlı tanıtmaya yoluyla bir ülkeyi anlama, bir halı üzerinde kırık iğne ucu aramaya benzer. Tesadüfen bulma şansı hemen hemen yoktur, mutlaka bir metod kullanılması gerekir.

Bir başka deyimle, bir ülkede uzun yıllar kalabilirsiniz, mutfağını, kültürünü öğrenebilirsiniz, birçok dostlar edinebilirsiniz (hatta bir ülkenin vatandaşı olabilirsiniz), ama o ülkeyi hiç mi hiç tanımayabilirsiniz.

Bu aynen, üst düzey kamu görevlilerinin olayları yerinde tetkik etmelerine benzemektedir. Örneğin bir iş kazasından sonra hemen oraya koşan üst düzey görevlileri, yaralıların sedyelerini iterler, enkaz kaldırma çalışmalarına sembolik olarak katılırlar, hatta düşünüyormuş tavrı takınıp çevrelerini aldatmaya kalkarlar. Ama o kazanın niçin olduğunu, bir daha olmaması için neler yapılması gerektiğini incelemedikleri (ya da inceleyemedikleri) için, olayı hiç mi hiç anlamayabilirler.

(Bununla, hiçbir üst düzey görevlisinin olayları anlamadığını kasdetmiyorum. Mutlaka aralarında anlayanlar da bulunabilir.)

Bir ülkeyi tanımının doğru metodu, o ülkenin kurumlarını incelemekten geçer. Zaten, **ülkeyi tanımak** deyimini ile kastedilen, o **ülkenin kurumlarını tanımak** tır.

Örnekleme gerekirse, yıllar boyu bir ülkenin lokantalarını gezip onların temizliğine hayran olmak değil, lokantaları ile ilgili kurallarını, eğitim ve denetim sistemlerini bulup onların ayırıcı yönlerini anlamaktır.

Ya da gelişmiş ülkelerdeki iç güvenlik sistemini anlamak için, sürü halinde "tetkik gezileri" düzenlemek değil, iç güvenlik sisteminin öğelerini (mevzuatını, eğitim sistemini vb) incelemektir.

Çok önemli bir ülkenin bir kentinde uzun yıllar kalmış (sadece kalmış) bir görevlinin, ILO'nun oradaki muazzam enformasyon merkezinin varlığından haberi olmadığını, "yoğun işleri (!)" arasında buna vakit bulamadığını gözlemiş birisi olarak bu yaklaşıma şimdi daha çok güveniyorum.

Yurtdışı görevlerde bulunmuş ve bulunmakta olan yüzlerce insanımız vardır.Ama gelişmiş ülkelere göre nelerimizin eksik olduğunu hala şarap kadehlerinin tutuluşu, yollarının temizliği ya da insanların çok okuduğu ile izah etmeye çalışıyoruz.

Bulunduğu ülkenin kurumlarını, kütüphanelerini, oralarındaki yayınlarını, kanunlarını incelemiş insanlarımız hiç yok mudur? Tabii ki vardır. Ama onlar çok azınlıktadırlar.

Her kamu görevlisinin gönlünde bir dış görev hayali yatar. Yatar ama, oralarda bulunmayı bu kurumları incelemek için değil, çocuklarını daha iyi okutabilmek, biraz porselen edinmek kısacası geleceklerini biraz güvenceye almak için isteyenlerin oranı, tahmin edilenden çok daha büyüktür. İşte dış görevler bu yüzden bir komedidir ve de çoğunlukla bir işe yaramamaktadırlar.

Bu yaklaşım ise, yeni bir dış görev anlayışı oluşturmak için temel hareket noktası olmak zorundadır. (Tem.'91)

tanınmaktan başka bir özelliği olmayan kişilerin farklı profillerden fotoğraflarını basmak, olsa olsa yayıncıları sevindirebilir.

Türkiye'ye havayolu ile gelenlere Türkiye'yi tanıtmak amacıyla resmi görevlilerin fotoğraflarını hiyerarşideki yerleri ile orantılı sayı ve büyüklüklerde ve uzun uzun ünvanlarıyla birlikte basmak, Devlet parasıyla abes üretmektir. Türkiye'ye gelen bir yabancı, filan bakanlığın filan daire başkanının bıyıklı fotoğrafını görse ne olur, görmese ne kaybeder. Kendimizi gülünç duruma düşürmek için çok daha ucuz ve pratik yollar bulabiliriz.

Türkiye'yi tanıtmak görevini üstlenmiş tüm kuruluşların önce bu gerçeği anlamaları, sonra da biraz mütevazî olmaya çalışarak eksiklerimizi düzeltmeye çalıştığımız yolundaki samimi çabalarımızı (varsa) tanıtımları en akılcı yoldur. (Tem.'90)

NEYİMİZ EKSİK ?

En eğlenceli gözlemlerden biri de, yurtdışında kalmış insanların katıldıkları sohbetlerde, gelişmiş ülkelerle Türkiye'yi karşılaştırıp ardından da dile getirdikleri büyük farkların nelerden kaynaklandığını açıklamalarıdır.

- *Adamların ileri gitmişliğinin altında çok okumaları yatıyor. Bakıyorsun sokakta yürürken bile okuyorlar...*

- *Evet ama esas o değil. Esas mesele, adamlar çok çalışıyorlar. Biz ise tembeliz.*

- *Ben uzun yıllar yurt dışında kaldım. Şimdi bir türlü buraya intibak edemiyorum. Mesela burada şarabı büyük kadehlerle verirler, kimsenin gık'ı çıkmaz. Oralarda bunu yapsan adamla alay ederler. Velhasıl böyle gelmiş böyle gider.*

- *Bunların hepsi detaydır. Tüm Türkiye'de 2 adet konser salonu var. Adamların ise her ilçesinde birer tane var. Gerisini siz düşünün.*

- *Bilime bu kadar az para ayıran bir ülkede hiçbir şey olmaz. Uzun yıllardır, bilime katkı sağlamam için yurt dışına yollarlar pardon yani giderim, bugüne kadar bir raporumu dahi okumadılar. Neymiş işe yaramaz şeyler yazıyormuşum.*

Yurtdışında bulunmuş ve özellikle de uzunca süre bulunmuş olanların bu tür teşhisleri toplanmaya kalkılırsa her halde geniş bir külliyat oluşabilir.

Bu yazının amacı niçin geri kaldığımız konusunda yeni bir teori önermek değil, yurtdışında bir süre harcamış bulunanların, o ülkeleri tanımak için hangi yöntemleri kullandıklarını tartışmaktır.

Herhangi kısa süreli bir iş için yurtdışına gitmiş olanların gözlemleri içinde çok esaslı teşhisler bulunması pek ala mümkünse de asıl üzerinde durulacak olan,

TANITMA MI TANIMA MI ?

"Kendimizi yabancılara tanıtamıyoruz" "Türkiye'yi tanıtmak için Devlet daha çok para ayırmalıdır", "Biz, kendi çabamızla ülkemizi yurtdışında tanıttık", "Yabancılar bizi yeterince tanımıyorlar",.....

Domuzuna yapılan yıkıcı propaganda hariç, bu gibi sözlerin doğruluğundan eskiden beri kuşkulanmışımdır. Gerçekten de yabancılar bizi tanımıyorlar mı?

Bu yalın görünüşlü soru, tam cevap verilmeye kalkılırsa kolay cevaplanabilir bir soru değildir. Çünkü önce tanımak sözcüğü ile ne kastedildiği belirlenmelidir. Örneğin kendi hesabıma, şu anda bile Güney Amerika ülkelerinin hemen hepsinin yıllık buğday üretimlerini, sınır uzunluklarını ve başlıca akarsularını sizlere sayabilirim. Acaba bu bilgiler benim o ülkeleri "tanıdığım" ya da o ülkelerin kendilerini bize tanıtabildiklerini gösteriyor mu ?

Ya da Dünyanın bir başka köşesinde ulusal spor olarak yapılan boğa güreşlerinde, o zavallı yaratıklara işkence yapılan bir ülkeyi "tanıyor" sayılır mıyız?

Öyle görünüyor ki önce, bu "kendini tanıtmak" deyimini tariflememiz ve ancak ondan sonra o ölçütlere göre bir tanıma değerlendirmesi yapmamız gerekiyor. Akla gelebilen bir tanım, "Bir ülkenin ayırıcı kültürel özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak", o ülkeyi tanımak olarak kabul edilebilir. Mesela hergün iki kişiyi trafik kazalarında kaybetmek bir ayırıcı kültürel özellik sayılabilir.

Meseleye böyle bakılırsa, hakkında bir kitap dolusu bilgi sahibi olduğum ülkeleri hiç tanımadığımı söyleyebilirim.

Türkiye'nin bu açıdan ne kadar tanındığı konusunda, başlangıçtaki yargıların pek doğru olduğu söylenemez. Yabancılar Türkiye'yi yeterince tanımaktadırlar. Sorun, bizim yabancıların Türkiye'yi ne kadar tanıdıklarını bilmiyor olmamızdır.

Ayrıca bugün, tanınma yoluyla bir ülkenin sempati

kazanabilmesi için (ki tanıtmanın amacı budur), o insanların bir ortak değer ölçüsü haline getirmiş oldukları normlara uygunluğumuzu da gösterebilmemiz gerekmektedir.

Kendilerinin yüzyıllar önce halledip unuttukları sorunlarla hala uğraşan ve onları bir türlü çözemediği gibi, onların önemli olmadığını, esas meselenin mesela mehter takımımızı tanıtmak olduğunu ısrarla savunan bir topluma karşı olsa olsa kızgınlık duymaları beklenmez mi?

Ya da şiddetin her türlüsüne karşı duyarlı hale gelmiş insanlara, kılıç kalkanlarla saldırma taklidi yapmak ya da istihdam adına ayıcıkların burunlarına demir halkalar geçirilip onların canı yandıkça "*bakın oynuyorlar!*" diyerek seyredenlerin de eğlenmesini beklemek çok sinirlendirici değil midir?

Bir üst düzey tanıdığı nedeniyle, yabancı dil bilmemesine rağmen bir ülkede temsil görevi ile bulundurulmuş kişiler acaba bizi yeterince "tanıtıyor" mu?

Bu konuda kendimizi kandırmayalım. Yabancılar bizi yeterince tanıyorlar, biz kendimizi tanıtmak için ipuçlarını fazlasıyla veriyoruz, ancak biz tanıtmanın ne olduğunu bilmiyoruz ve de kendimizi tanımıyoruz.

Türkiye'nin tanıtma politikasının birinci önceliği, bizim başkalarının benimsediği çağdaş değerlerin hangilerinden ne oranda uzak bulunduğumuzu bilmemiz, bunu samimiyet ve alçak gönüllülükle kabul etmemiz ve sonra da onun üzerinde uyumayıp, bunları düzeltmek için bir gayret içinde olduğumuzu onlara göstermektir.

Aksi halde, eski giysilerimizi, folklorumuzu ya da Tanrı vergisi doğal güzelliklerimizi insanların gözüne sokmaya çalışmak olsa olsa "bu toplum eskiden sahip olduğu kültürel zenginlikleri koruyamayıp geriye götürmüş, boyuna geçmişiyle övünen bir toplumdur" gibi bir yargıya yol açarız ki, bunların bilinip tanınmaması, tanınmaktan daha iyidir.

Batılı dergilere pahalı ilanlar vererek, Türkiye'de

FARZEDİN Kİ HİNDİ'YİZ !

Türkiye'nin hindi olmadığına kanıtlanması kampanyasının giderek daha fazla konuşulmaya başlaması üzerine, bu konudaki düşüncelerimi siz okuyucularıma iletmeyi düşündüm.

Son söyleneceği baştan söyleyeyim: Bu iş gerçekten komiktir ve sonunda olsa olsa Türkiye'nin hindiliğinin tescili gibi can sıkıcı bir noktaya varır.

Yanılmıyorsam kiralık dönemi Fransa'sında bir hatip parlamentoda konuşurken ipin ucunu kaçırıp *"bu parlamentonun yarısı ahlaksızdır"* gibi bir laf eder. Ertesi gün, aldığı ağır tepkiler nedeniyle kürsüye çıkıp özür dilemek zorunda kalır ve *"özür dilerim, sözlerimi geri alıyorum, parlamentonun yarısı ahlaksız değildir"* şeklinde düzeltir(!).

Eğer söz konusu kampanya için yeterince para harcanır ve kampanya yaygın olarak yürütülebilirse, Dünyada İngilizceyi ana dili olarak konuşmayan ve Turkey-hindi çağrışımına konu olmayan yaklaşık 3 milyar insanın daha aklına, hindiliğimiz konusunda az da olsa bir şüphe yerleşeceğinden eminim. Bu bir.

Diğer yandan, hayvanlara karşı olan tutumumuzun (ki kedileri yakıp, ayıların burunlarına halka geçirip işkence etmemiz ve bunu da *"bakın oyun oynuyorlar"* diye satmaya kalkışmamızla tescillidir), hindilik çağrışımından gocunmamızla yakın bir ilişkisi vardır.

Uzun zamandan beri, rastladığım yabancılara dillerinde "hayvan herif'in tam olarak nasıl söylendiğini sorarım. Bugüne kadar bilenine rastlamadım. Ama merakla soru soran çok oldu. Hiçbiri, iki farklı yaratık cinsinin adlarını niçin birleştirdiğimizi, bununla hayvanın mı yoksa insanın mı aşağılanmak istendiğini anlayamadı ve genellikle vardıkları yargı: *"Siz hayvanları tanımıyor ve sevmiyorsunuz. Aslında, birbirinizi de sevmeyişinizin altındaki kaynak sebep, bu canlı sevgisizliğidir"* oldu.

Bir zoologdan aldığım bilgiye göre hindiler tüylerini birkaç sebeple kabartırlarmış. Birincisi, üşüdüklerinde tüyleri arasındaki hava boşluklarını artırarak ısı dengesini kurmak, ikincisi ise bir tehdit karşısında daha büyük görünerek düşmanını caydırmak imiş. Aslında bu ikincisi tüm canlılarda (insanlar dahil) vardır. Filmelerde silah çekmeye hazırlanan kovboyların kollarını kabartmalarının bir nedeni silaha davranırken kollarının bedenlerine sürmemesi, ama daha önemlisi irice görünüp karşısındakinin gözünü korkutmaya çalışmak içindir. Dolayısıyla, hindiye benzetilmekten bu kadar korkmamızın altında hayvanlara karşı sevgisizliğimiz yatmaktadır. Bu da iki.

Üçüncüsü, eğer gülümsenecek bir yanımız varsa bu, ad değiştirmekle yok olmaz. Saçsızlıktan şikayet eden birisi (benim gibi) soyadını **Gürsaç** olarak değiştirse esas o zaman alay konusu olabilir.

Kağıt ve su ile yapılması gereken temizliğini eliyle yapıp ondan sonra da yabancılara pislikle suçlamak, evrensel hale gelmiş dilleri öğrenmek yerine bunları okullardan mecburi ders olmaktan çıkarıp başkalarına Türkçe öğretmeye kalkmak, mevcut nüfusuna refah yaratmaya çalışmak yerine çoğalmaya ve başka ülkelerdeki Türklerle birleşmeye kalkışmak gibi huylarımızdan vazgeçmeden ülkemizin adını mesela **ÇAGDAŞ** olarak değiştirsek bir faydası olabilir mi?

Ya da, kedi-köpek itlaf ekiplerine öldürme yerine işin doğrusunu öğretmeden, okul çocuklarının öğretmenlerince ihbar edilip tutuklatılmalarından vazgeçmeden, adımızı **HUMANIA** olarak değiştirmemiz, bize kızanların fikirlerini değiştirebilir mi?

"Türkiye Hindi Değildir" kampanyası için mesai sarfedenlerden bir ricam var; Lütfen bizi daha fazla alay konusu yapmayınız. Eğer gerçekten saygınlığımıza katkıda bulunmak istiyorsanız, çağdaş ülkelerdeki insanların bize niçin kızdıklarını, niçin kabarma taklidi yapmaya çalıştığımızı iddia ettiklerini anlamaya ve sonra da bu yanlış huylarımızı değiştirmeye çalışınız. (Eyl.'90)

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	
FARZEDİN Kİ HİNDİ'YİZ !	1
TANITMA MI TANIMA MI ?	3
NEYİMİZ EKSİK?	6
TANITMAYA PARA HARCAMAYALIM.	
NİTELİKLERİMİZİ GELİŞTİRMEYE HARCAYALIM !	9
BİR ŞEYİ "YAPABİLMEK"	12
BECERİ EKSİĞİ MALİYET YÜKSELTİR Mİ ?	15
GÜNEYDOĞU	18
DOĞU'NUN KALKINMASI	21
BDE' DEN VAZGEÇİLMELİDİR (!)	27
BECERİ KAZANDIRMA..!	31
ÖZ BECERİLER	34
MİBS (MODÜLER İSTİHDAM BECERİLERİ SİSTEMİ)	37
"DAĞILMIŞ ÖĞRENME ORTAMI"	40
ÖĞRENMEYİ ÖĞRENMEK !	43
VDE (VİDEODİSK DESTEKLİ EĞİTİM)	45
AKILCILIK EĞİTİMİ	47
SADDAM: GÖRÜNTÜ VE KAYNAK	55
(GİBİ AKIL)	58
ESAS MESELE	61
SORUNLAR İYİ KURULMAMIŞ SİSTEMLERDEN DOĞAR	64
SORUNLAR VE KAYNAK SORUNLAR	67
TOPLUMUMUZUN SORUN ÇÖZME	
BECERİSİNİN ARTIRILMASI	77
HALKIN DİLİ	84
"NE" VE "NASIL" ?	86
YUVARLAK SÖZ VE ÇALIŞMA DOKÜMANI	88
HYPERTALK	91
DOMİNO VE İLETİŞİM	93
İLETİŞİM BECERİSİ YETMEZLİĞİ	96
İLETİŞİM VE SANSÜR	98
İLETİŞİM BECERİSİ YETMEZLİĞİ:BİR KAYNAK SORUN!	100
İLETİŞİM BECERİSİ VE DİNLEME	103
İLETİŞİM VE TOPLUMSAL BARIŞ	105
YANGINLAR OLACAKTIR	107
BİR MİLLETİN REKABET GÜCÜ	110
VERİMSİZ KURULUŞLAR KAPATILMALI MI ?	118
KRİSTALLEŞME	120
SOYTARILIK VE DALKAVUKLUK	122
GÜÇ YOZLAŞMASI	124
PLAKA TOPLUMU	128
2000 Lİ YILLAR	130
SORUN NASIL ÇÖZÜLMEZ ?	133

KURUMSAL TOMOGRAFİ	136
YERİNDE TETKİK	139
HAFTALAR	142
KURTARICI İHTİYACI	144
RÖPORTAJ	147
ATATÜRK	149
ÇOCUKLAR İYİ DÜŞÜNÜRLERDİR	152
PAHALI DIŞ, UCUZ İÇ !	155
DİKKAT: KAPAK YANILTICI OLABİLİR !	158
BİR ŞEYİN ADI, KENDİ DEĞİLDİR	160
KONU KÖRLÜĞÜ	162
30. TEKERLEKLİ SANDALYE	165
SİSTEMLERİN KİLİT TAŞI: DENETİM	168
KURAL NASIL KONULMALIDIR ?	172
KURAL KİRLİLİĞİ	175
MEDENİYETİN TEMELİ KAYDETMEKTİR.	178
YAZILIM KDV'Sİ %50 OLMALIDIR	181
TEK TÜR BİLGİSAYAR	183
BİLGİSAYAR SEKTÖRÜ NASIL TEŞVİK EDİLMELİ ?	185
.....DİR VE EYLEM EĞİLİMLİ TOPLUM	187
BİLİM TEKNOLOJİDE HEDEF !	190
ÖNCE MEVCUT BİLGİYE ERİŞMEK	192
MEVCUT BİLGİYE ERİŞME ARAÇLARI	194
TAŞKÖMÜRÜ VE SAÇMALAMA ÖZGÜRLÜĞÜ	200
TAŞKÖMÜRÜ	207
ÜCRET: DÜZEYİ VE YAPISI	213
"BECERİ" VE "ÇABA" CEZALANDIRILMAMALI !	219
SÜLEYMANOĞLU - PAVAROTTİ	223
MİNİCİK YETKİLER	226
SON SÖZ YERİNE	229
AÇIK MEKTUP	231

"Sorunlar çözülemez,
yalnızca onların nedenleri yokedilebilir"

İKİNCİ BASIM İÇİN BİRKAÇ SÖZ..

Aradan yaklaşık üç yıl geçtikten sonra ikinci basım yapılırken, küçük bazı düzeltmeler yapıp ilk baskıda bulunmayan kimi yazılarımı ekledim. Örneğin, Taşkömürü konusunun kazandığı güncellik nedeniyle, o tarihlerde yazmış olduğum, fakat ilk baskı için biraz teknik saydığım yazıları bu basıma kattım.

Ayrıca, her yazının altına hangi tarihte yazılmış olduğunu da ekledim. Bu, hem bazı rakamların anlamsız bulunmaması (enflasyon nedeniyle), hem de bazı tahminlerin tutarlılığının değerlendirilebilmesi için yararlı olabilir.

İlk baskıdan bu yana toplumumuzda, sorunların *görüntüleri* yerine *kaynakları* üzerinde daha çok kimse durmaya başladı. Ama buna ne ölçüde katı yapabildiğimi değerlendiremiyorum.

Sosyal süreçler, fiziki süreçler kadar net olarak izlenemiyor, diğer etkenlerden yalıtılamıyor. Ama şurası kesindir ki, toplumumuz sorunlarını çözerken henüz nedenselliği bir *stil* olarak yaşamına geçirebilmiş değil. Eğitim-aile-çevre üçgeninin kafamıza kazıdığı kalıplar, nedenselliği değil mevcut kalıpları kullanmayı özendiriyor. Sorunlarımız ise giderek daha büyük ölçüde kalıplardan uzaklaşıyor.

Akılcılığı toplum yaşamımıza egemen kılmak, toplumumuz için somut bir amaç olmalıdır. Yalnız kendimiz için değil

tüm insanlık Dünyası ve daha da doğrusu tüm sistem açısından bu bir zorunluktur. Bireysel yaşamlarımızın tam özgürlüğe kavuşması, herkesin kendi inançlarına göre özgürce yaşayabilmesi, ortak yaşamımıza akılcılığın egemen kılınabilmesine bağlıdır.

Diğer kitaplarımla birlikte işte bu amaca katkıda bulunmaya çalışıyorum. Bu yolda yalnız olmadığımı biliyor, görüyorum. Ama bu düşünce birlikteliğini somut işbirliklerine dönüştüremediğimiz sürece, bütün çabalarımız, “*güçlük eşiklerini*” aşmaya yetmeyecektir.

Haydi gelin, birlikte başaralım!

M.Tınaz Titiz
Haziran - 1994

"Birer metre sıçrayabilen iki kişiyle iki metre aşılamaz"

ÖNSÖZ

Bu kitaptaki yazılar, çeşitli dergi ve gazetelere yazdığım yazıların bir kolleksiyonudur.

İlk bakışta aralarında bir bağlantı yokmuş hissi verse de hemen hepsi toplumumuzun çeşitli sorunlarının, "**kaynak sorunlar**" açısından tahliline yönelik çalışmalardır.

Çok sayıda sorundan oluşan bir yumağın neresinden başlanması gerektiği, üzerinde fazla konuşulmayan, ama hemen hemen tüm girişimleri başarısızlığa uğratan bir ayrı sorundur. Bu yazılarda bu ipuçlarının bir kısmı incelenmeye çalışılmıştır.

Yazıların bir bölümü, Ağustos-1990'da amatörce bir çalışmayla yayımladığım "**Sorun Nasıl Çözülmez?**" adlı ilk kitabımdan alınmıştır.

Bu defa, yenilerinin eklenmesi ve aynı konu çevresindekilerin peşpeşe getirilmesiyle daha kolay bir okunabilirlik sağladığımı zannediyorum.

Yapmak istediğim, hergün beraber yaşayıp, artık içli dışlı olduğumuz sorunlara farklı bir açıdan bakıldığında çözümlerini de kendi içlerinde taşıdıklarını, aksi halde bunların çözülmezliklerini gösterebilmektir.

"*Deconstructivism*" adıyla anılan bir yeni akım, sorunlara tam şüpheci yaklaşmakta ve doğru olduğu varsayılan kabulleri de sorgulamaktadır.

Bu yaklaşım, Batı uygarlığı için belki bir *Yeni Rönesans* olabilir.

Ama ülkemiz için, varlığını sürdürebilme mücadelesinde,

bu yaklaşım bir *olmazsa olmaz* önemi taşımaktadır.

İnsanların huyları gibi toplumların da huyları vardır. Kültür genellikle "iyi huylar" için kullanılmakta, kötü huylar için ise belirli bir deyim bulunmamaktadır.

"Huy"un bir özelliği ona alışılması ve bir süre sonra kişinin ya da toplumun tartışmayı bile gereksiz saydığı değer ölçülerinin bir parçası haline gelebilmesidir. Toplumumuzun bu türde "kötü huy" ları oluşmuştur.

"*Doğru soru sormamak*", "*iletişim yetersizliği*", "*bir şeyin adını kendi sanmak*" gibi huylar, bugün boğuştuğumuz sorunları oluşturan yapı taşlarıdır.

Bu huylar ancak, bunların nedenleri ve de onların nedenleri üzerinde basit ve doğru sorular sorarak ortaya çıkarılabilir.(Bu işi en iyi küçük çocuklar yapabiliyorlar!) Bu kitapta yapmak istediğim budur.

Herhangi bir düzeyde sorun çözmeye çalışanlara yardımcı olabilirse kendimi mutlu sayacağım.

M.Tınaz Titiz
Kasım-1991

FARZEDİN Kİ HİNDİ'YİZ!

M.Tınaz Titiz
ikinci basım

1994