“**YENİ YAKLAŞIMLAR**”

Bu satırlar yazıldığı anda “yeni” olma özelliğini kaybetti. Bu nedenle “yeni” sözcüğünü “zaman içinde daha sonraki” anlamında kullanmıyorum.

Sorunları anlamak ve onları çözmek için kullanımı gereken sorun çözme araçları -insanlar, kurumlar ve hattâ toplumlar için-, kimisi eskiden beri bilinen kimisi ise daha sonraları ortaya konulmuş çeşitli yaklaşımların bir araya gelmesiyle oluşur.

Böylece bazen –hattâ çoğunlukla- “eski”ler bir araya gelerek “yeni”leri oluşturabilirler. Buradaki “yeni yaklaşımlar’ da böyledir.

**Kurumsal Yönetimde**

**YENİ YAKLAŞIMLAR**

(Rev.1.1 – 20.03.08)

Onları oluşturan yapı taşları içinde kimsenin henüz bilmediği “yeni”ler yoktur. Ama, bir araya ilk defa gelmekte olduklarını söyleyebilirim. Bu anlamda “yeni”dirler.

Örneğin “sorun kimyası” böyle bir yeni-eski’dir. Aritmetiğin 4 işlemini öğrenmeyi reddedip bir yandan da muhasebecilik yapmakta israr etmek ne denli tuhafsa, sorunları oluşturan yapı taşlarını bulabilmeyi ya da tersine belirli sorunların bir araya gelerek ne gibi sorun bileşikleri yapabileceklerini teşhis etme iddiasında bulunmak da o denli anlaşılmazdır.

Adına sorun kimyası dediğim böyle bir “yeni” yaklaşımın yapı taşları yeni değildir. Ama sorun çözme teknikleri arasında kullanımı ilk defa gündeme gelmektedir.

Bu yeni yaklaşımların bir bölümü tarafımdan geliştirilmişken, 6 ve 11nci sıralarda tanıtılan “değer dökümlemesi” ve “misyon, vizyon ve öz-değerlerin birer yönetim aracı olarak kullanımı” başkalarınca geliştirilmiş yaklaşımların adaptasyonu biçimindedir.

Bu yaklaşımlara “yeni” bir ad vermeyi ve “soft-teknoloji”demeyi öneriyorum.

Toplumların refahlarını belirleyen öğelerin başında gelen “teknoloji üretebilirlik” ise soft-teknolojilerden oluşan bir taban üzerinde gelişebilmektedir.

#### **Tınaz Titiz**

##### Sistem Mühendisliği Uygulama Hizmetleri®

“*yanıtlar doğru sorulardadır*”

İnönü Caddesi, SÜMKO Sitesi, M3A Blok, Kat 9-39

34736 Kadıköy - İSTANBUL

Tel + Faks : (0216) 380-2471

<http://www.tinaztitiz.com> ; tinaz@tinaztitiz.com

Bu broşürde tanıtılan yaklaşımların, bu tabanın oluşumuna bir katkıda bulunacağını umarım.

M.Tınaz Titiz

**İÇİNDEKİLER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Başlık | Sh. |
| 1 | Kurumunuzu ne kadar biliyorsunuz? | 2 |
| 2 | Türkiye için paradigma değiştirici bir yaklaşım ve bunun kurumunuz özelindeki çevirisi | 3 |
| 3 | Sorun kimyası | 4 |
| 4 | Ağ temelli yapılanma: yeniden yapılanmanın anahtarı | 5 |
| 5 | Kurumsal ortak kavram tabanı geliştirilmesi | 6 |
| 6 | Değer dökümlemesi (*values auditing*) | 6 |
| 7 | Kurum içi “Seçkin Tavır Ağları” geliştirilmesi | 7 |
| 8 | Kurumsal meditasyon | 9 |
| 9 | Kurum içi “öğrenme ortamı” oluşturmak | 10 |
| 10 | Kurum içi AR-GE ortamı oluşturulması | 12 |
| 11 | Misyon, vizyon ve öz-değerlerin birer yönetim aracı olarak kullanımı | 13 |
| 12 | Doğru sorular yoluyla sorun çözme ve buna dayalı bir teknik: Soru KonferansıCM | 13 |

######  “Yeni yaklaşım”ı oluşturan konular ve kısa açıklamaları

| **Başlık** | **Açıklama** |
| --- | --- |
| 1. Kurumunuzu ne kadar biliyorsunuz?
 | Bir kuruluşun yöneticilerine, “kurumunuzu ne kadar tanıyorsunuz?” şeklinde bir soru yöneltilse herhalde bunu ciddiye alan pek olmazdı. Ama, “kuruluşu bilmek” deyimi ile tam olarak ne anlaşılmak gerektiği netleştirilince bu sorunun pek de yersiz olmayacağı görülecektir.“Kuruluşu bilmek” ile en azından bilinmesi gerekenler şunlardır:* Beşeri sermaye ve/ya yük: Kuruluşun beşeri varlıkları içinde sermaye olabilecekler ile, aksine yük durumunda olanların bilinmesi demektir. Hattâ daha doğru bir tanımlamayla, kuruluşun beşeri kaynakları içinde yer alanların bir “sermaye” ya da “ yük” olarak değerlendirilebilecek tutum ve davranışlarının bilinmesi demektir. Çünkü her kişi –sonuç olarak ister sermaye ister yük olsun- hem sermaye hem de yük teşkil eden tutum ve davranışları olabilir.

Parlak görünüşlü kişilerin yük olan yanlarının olabildiği, değersiz gibi görünen kişiler arasında ise beşeri sermaye sayılması gerekenler olduğu unutulmamalıdır.* Sosyal sermaye ve/ya yük: Kuruluşun kültürü içinde de, aynen beşeri kaynaklarında olduğu gibi sermaye ve yük olarak değerlendirilebilecek değerleri bulunabilir.
* Mali sermaye ve/ya yük: Öz kaynakları ya da borçları demektir.
* Finansal sermaye ve/ya yük: Kuruluşların kullandığı finansal araçlar içinde sermaye ya da yük olarak değerlendirilebilecek olanlardır.
* Gayrımenkul sermaye ve/ya yük: Kuruluşa olumlu katkısı olan ya da aksine varlığı sorun olan gayrımenkullerdir.
* Diğer sermaye ve/ya yük: Bunların dışındaki sermaye ve yüklerdir.

Bunlar, bir kuruluşun “dönüştürücüleri”dirler. Planlı ya da plansız, tesadüf eseri ya da iyi ya da kötü niyetli olarak, yerel ya da global ölçekli ve de olumlu ya da olumsuz girdileri, söz konusu kuruluş için olumlu ya da olumsuz çıktılara dönüştürürler.Bu dönüştürücüler için yeterli bilinirliğin olmadığı hallerde alınacak kararların ne denli sağlıksız olabileceği, beklenmeyen sonuçların her an için beklenmesi gerektiği açıktır.Bu modül ile verilmesi planlanan, kuruluşun çok boyutlu fotoğrafının çekilmesi, her çeşit sermaye ve yükün belirli hale getirilebilmesidir.. |
| 2. Türkiye için paradigma değiştirici bir yaklaşım ve bunun kurumunuz özelindeki çevirisi | Sokaktaki insanımızın tamamı değilse de bir kısmı, aydınlarımızın ise büyük bölümü, “içinde bulunulan durum(lar)dan nasıl kurtulunacağı”na kafa yoruyor. “Kurtulmak” ile ne kastedildiği, kurtulup da nereye varmak isteneceği -ki birbirinden çok farklı, hattâ uzlaşmaz yerler olabilir- tam bilinemez ama bazı asgari fiziki ve sosyal koşulların kastedildiği tahmin edilebilir. Kurtulunmak istenilen durum, bir dizi -bağımlılık düzeyinde- bireysel ve toplumsal alışkanlık yaratmış ve aynı zamanda o alışkanlıklardan da besleniyor ise -ki çoğu toplumsal olgu böyledir- bu durumda ne olacaktır? Yani kurtulma, bizzat kurtulmak istenen alışkanlıklar yoluyla mı sağlanacaktır? Ticari, sınai, akademik ve diğer kurumlarımızın bugün içinde bulunduğu “domuzbağı sarmalı” aynen böyledir.Buna karşılık hepsinin ortak yanı, yukarıda sözü edilen bağımlılık düzeyindeki alışkanlıkları aynen koruduklarıdır.Milyonlarca kişi ve kurum arasından kimin doğru kimin eğri reçete içeriklerine sahip olduğunu anlamak pek kolay değildir. Ama bir asit testi oldukça aydınlatıcı olabilir. O da, kurtarma girişimcilerine şu sorunun yöneltilmesidir: girişiminizin üzerinde yapılandığı söyleminizin birkaç önemli ayağı olmalıdır. Bunlardan başlıcası, hangi “değer yargıları” ve “doğrular”ı koruyup hangilerini değiştirmeyi öngördüğünüzdür. Siz, korumayı, geliştirerek korumayı, değiştirmeyi ve değiştirip beton çukurlara gömmeyi öngördüğünüz değer yargılarınızı ve doğrularınızı açıkça ortaya koyar mısınız?Gerek politik gerek diğer alanlardaki yeniden yapılandırma -ki kurtarma girişimi aslında bu demektir- söylemleri, bu değişikliklerin açıkça ifadesi şeklinde olmalıdır. Bunu yerine getirmeyen girişimler heyecan verebilir, yandaş toplayabilir, girişimcisine şöhret de kazandırabilir, ama bir işe yaramaz. Türkiye’nin genel sorun alanlarını ilgilendiren söylemlerin kurum özelleri ile ilgisi açıktır. Her kurum –ticari, siyasi, askeri vd- bu söylemlerin tanımladığı bir iklim içinde yaşamakta ve o iklimin tüm olumlu ve olumszuluklarından doğrudan etkilenmektedirler.Buna göre kurumların 2 önemli görevi ortaya çıkmaktadır: (1) Yeni söylemin öğelerinin oluşturulmasına katkıda bulunmak (yeni kavramlar ve yeni sorun çözme araçları ortaya koyarak), (2) Başkalarınca ortaya koyulan söylemlerin kurum özellerinde ne anlamlara geldiğinin çevirisini yapmak.Bu modül ile verilmesi planlanan, bu yeni yaklaşımın önemli öğelerinin neler olduğunun, bunların kurumunuz özelinde ne anlamlara geldiklerinin ve nihayet kurumunuz özelinde bunların nasıl gerçekleştirilebileceklerinin katılımlı biçimde irdelenmesidir. |
| 1. Sorun kimyası
 |  “Madde Kimyası” işlevlerini, maddeleri oluşturan “elementler” ve bu elementlerin birleşip ayrışmalarını düzenleyen “kanunlar” yoluyla yapar. “Sorun Kimyası”nın da benzer şekilde, sorunların hangi elementlerden oluştuğu, aralarında nasıl yeni bileşikler yaptığı, mevcut bir sorun bileşiğinin onu oluşturan elementlerine nasıl ayrıştırılabileceği, bir sorunun bileşik mi yoksa temel element mi olduğuna nasıl karar verileceği gibi konularla uğraşması gerektiği varsayılmaktadır..“Madde Kimyası”nda olduğu gibi o da bütün bu işleri, sorunları oluşturan “sorun elementleri” ve bu elementlerin birleşip ayrışmalarını düzenleyen “kanunlar” yoluyla yapmalıdır.Her bilim dalı, her disiplin ve her yeni metot bir ihtiyaçtan doğmuştur.“-50˚C’de yiyecek temini” eskimoların bir sorunudur. Eskimoların yapmaları gereken rasyonel davranış, başka kimseyi ilgilendirmeyen bu sorunu anlamaya ve sonra da çözmeye çalışmaktır.“Sorun Kimyası” ise, yukarıdaki gibi bir sorunu bulunan ve çağdaşlaşma konusunda pek bir iddiası bulunmayan toplumların değil, bizim gibi sorunu çok ve özellikle de onları çözmekte zaman zaman yetersiz kalan toplumların meselesidir. O halde diğer bilim dallarının geliştiği ülkelerin değil, bizim, sorunlarla ilgilenen bir bilim alanı tanımlamaya çalışmamız gerekmektedir.Çağdaş toplumlar, sorunları bulunmayan değil, onları çözebilen toplumlardır. Toplumumuz da tüm kurumlarıyla çağdaş olma arzusundadır ve bu nedenle onları çözmek, çözmek için anlamak ve bunun için de onları anlayabilmek için bir metotlar dizisi -adına bilim diyemesek de- geliştirmek zorundadır.“Sorun Kimyası” 'nın Temel Kanunları!“Madde Kimyası”nın temel yasası Lavoisier Kanunu'dur: “Hiçbir madde yok olmaz, yoktan da var olmaz, ancak şekil değiştirir” biçiminde ifade edilebilecek bu kanunun “Sorun Kimyası” 'ndaki dört karşılığı şöyledir:Kural 1- Sorunlar yoktan var edilebilir. Kural 2- Hiç bir sorun onu meydana getiren nedenler ortadan kaldırılmadıkça çözülemez, ancak şekil değiştirir. Nedenleri yok etmeye dayalı olmayan her çözüm girişimi yeni sorunların üremesine yol açar. Kural 3- Bir sorun çözülmediği sürece doğurma ve başka sorunlarla birleşme yoluyla çoğalma eğilimindedir.Kural 4- Sorunların, aralarında bileşikler yaptığı bir ortam içinde, bileşiksiz bir ortamda uygulanıp iyi sonuç vermiş çözümler hedeflenen sorunu çözemez ve hatta yeni sorunların üremesine yol açar.Bu modül ile verilmesi planlanan, sorunları oluşturan elementleri teşhis edebilme ve böylece kuruluşun sorun çözme kabiliyetinin sıçrama şeklinde artırılabilmesidir. |
| 1. Ağ temelli yapılanma: yeniden yapılanmanın anahtarı
 | Bir mal veya hizmetin tüm girdilerini kendi içinden karşılayan dünün kurumlarına göre, neredeyse tüm girdileri outsourcing yoluyla karşılayan günümüz kurumlarının bu denli büyük bir çevreyi hiyerarşik yöntemlerle yönetmesi imkânsızdır. Networking ya da Ağ Temelli Yapılanma bu ihtiyaçtan doğmuştur.Günümüzde hemen her kesim ve kurumda yeniden yapılanma (YY) arzusu ve girişimleri var. Bu bağlamda 2 nokta önemlidir: 1. YY kavramı ile nelerin kastedildiğinde net olmak,
2. Geleneksel örgütlenme (organizasyon) ve yeniden örgütlenme (re-organizasyon) kavramları ile YY kavramını karıştırmamak.

YY, kurum birimleri arasındaki bağlantıların yeniden tanımlanması, departman sayısının azaltılması (yalınlaşma) vbg düzenlemelerden ibaret olmayan, bu çerçeveyi aşan bir kavramdır.Kurumca –doğrudan veya dolaylı- olarak yürütülen süreçlerin paydaşları arasındaki tüm çapraz ilişkilerin gözden geçirilmesi ve gerekenlerin yeniden tanımlanması YY’nın doğru çerçevesidir.İşte Ağ Temelli Yapılanma, bu denli karmaşık çapraz ilişkilerin yeniden tanımlanıp oluşturulmasında muhakkak kullanılması gereken bir yönetim aracı olarak ortaya çıkmaktadır. Ağ Temelli Örgütlenme'ye en iyi örneklerden birisi INTERNET'dir. Kendini idame edebilecek kurallara sahip, kurallarını, ihtiyaçlarına göre değiştirebilen, bunlara ne denli uyulduğunu denetleyip yaptırımlar uygulayabilen esnek bir yapı, yarının yönetişim ihtiyaçları için de ideal bir örgütlenme modelidir.Bu modül ile verilmesi planlanan, kurumunuzu irileştirerek kontrolunu güçleştirmeden, geniş alanlardaki ilişkileri kontrolunuz altında tutabileceğiniz bir yönetim aracının tanıtılmasıdır. |
| 1. Kurumsal ortak kavram tabanı geliştirilmesi

  | Azerbaycan ve Türkiye Türkçe’leri arasındaki kimi farklar, kavramsal uzlaşının sağlanamadığı hallerde doğabilecek tuhaflıkları ne güzel vurgular. “Karı” sözcüğünü, “saygın hanım, hanımefendi” anlamında kullanan Azeri halkı ile, aynı sözcüğe birisi “eş, zevce”, diğeri ise “pek saygın olmayan kadın” gibi iki değişik anlam yükleyen Türkiye insanı arasında yok yere bir takım anlaşmazlıklar çıkması kaçınılmazdır. Bir insan topluluğu –aile, şirket ya da toplum- hangi şartlar altında birlikte yaşama isteği duyar? Aynı coğrafya’da doğmuş olmak, pek bağlayıcı bir öğe değildir. Toplumbilimciler, dil ve değer birliğinin birlikte yaşam için zorunlu koşullar olduğunda birleşiyorlar. Dil ve değerler temelde sıkı bağlantılıdır. Belirli bir şeyi farklı adlandıran, ama bunun farkına vardığında uzlaşma yolunu seçen iki insan, değer uzlaşısı yoluyla birlikte yaşayabilirler. Bir arada yaşaması güç olanlar, ortak yaşam alanları da dahil olmak üzere hiçbir şekilde uzlaşmaya yanaşmayanlardır.  Ama bunlar yine de bir şeyin farkındadırlar: hangi kavramlar üzerinde uzlaşamadıklarının! Bir arada yaşaması neredeyse imkansız olanlar bu sayılanlar değildir. Kullandıkları kavramlar arasında fark olup olmadığını bilmeyen, üstüne üstlük bunu merak da etmeyen, bunu bir sorun olarak görmeyenlerin bir arada yaşamaları imkansızdır. Bu insanlar sürekli olarak çatışacaklar, fakat çatışma nedenlerini kavram uyuşmazlığına değil bambaşka nedenlere bağlayacaklardır. Bu tür insanlar ve onlardan oluşan kurumlar, toplu yaşamın dayanışmasından (sinerji) yararlanamazlar.Buna göre bir kurum olabilmenin belki onlarca koşulu içinde bir tanesi olmazsa olmazdır: Kurumu oluşturan her düzeydeki bireyin ortaklaşa kullandığı bir “kavramlar sözlüğü”ne sahip olmak ve içeriğinin istisnasız herkes tarafından tam olarak özümlenmiş olması. Bu modül ile verilmesi planlanan, kurumunuzun çeşitli birimleri arasındaki iletişim sorunlarının başlıca kaynağı olduğunu düşündüğümüz ortak kavram tabanı eksiğini gidermek, tüm kişi ve birimlerin ortak bir dil edinmelerine ortam hazırlamaktır. |
| 1. Değer dökümlemesi (values auditing)
 | Bir kişi ile bir diğer kişi ya da kurum, benzer değerleri savunmuyorlarsa bunların birlikteliğinde sorunlar doğabilir. Çatışmalara müdahale etmeden önce, çatışan tarafların değerleri bilinmelidir. Bu amaçla hazırlanan yaklaşık 100 değeri içeren bir liste içinden kişilerin kendilerini ve içinde bulundukları kurumu “en iyi” betimlediğini düşündükleri önce 20, sonra bunun içinden 10 değeri seçmeleri istenilir. Böylece 100 boyutlu bir eksenler takımında, 10 köşeli bir “çokgen” ortaya çıkıyor. Aile, ticari kurum, çeşitli toplum kesimleri ve nihayet toplumun bütünü açısından çeşitli tartışmaların birer işbirliğine dönüşebilmesi, öncelikle bu “çokgenlerin”in uyuşmasına bağlıdır. Bir koşul kümesi için geliştirilen bir çözümün, o koşul kümesinde değişiklikler olduğunda geçerliliğinin azaldığı, yitirildiği, hatta tam aksi etkiler üretebildiği bilinen bir olgudur.Kurumumuzun “ değerler kümesi” ni , onun bütünlüğünü sağlamak amacıyla gözden geçirmek, yapılması mutlaka gereken bir iştir. Bu, “gerek koşul” dur ama “yeter” değildir. Yeter koşul, değerler kümesinin içinde, diğer değerleri etkisiz kılan “virütik –yozlaştırıcı- değerler”in bulunmaması, var ise bunların temizlenmesidir.Değer Dökümleme, eğer başlangıç listesinin içine bu virüsler de katılır ve kişilerin, bunları gizlemesi olasılığı da bir yolla kapatılabilirse, virüslerden kurtulma yolunda çok değerli bir araç olur. Çünkü bu tür virütik değer sahiplerinin en başa çıkılmaz yanları da, gerçekte sahip oldukları değerleri değil, ahlak kitaplarının yazdıkları değerleri savunmalarıdır. Değer Dökümleme tekniğinin kritik özelliği, başlangıç listesinin oluşturulmasıdır. Toplumumuzda yaygınlık ya da seyreklikle karşılaşılabilen tüm değerleri eksiksiz olarak listeye dahil edebilmek için, herkesin kendisinde değil ama bir başkasında bulunduğunu düşündüğü olumsuz değerleri ve kendinde bulunduğu olumlu değerleri sormak bir yol olabilir. Yani bir ön dökümleme ve oradan süzülerek elde edilecek bir değerler listesi.Bir arada bulundurulmak istenilen kişiler (örneğin evlenecek çiftler), şirketler ya da toplum kesimleri için bu tür bir dökümleme (audit) yapmaksızın, istenilen hedeflere varmak belki mümkün olabilir, ama faturasının çok ağır olacağı da kesindir.Bu modül ile verilmesi planlanan, üzerinde kurumunuzun yapılandığı değerler tabanını ortaya çıkarmaktır. Şu, neredeyse bir fizik yasası kadar kesindir: “üzerinde yapılandığı değerlere uygun olmayan sistemler başarılı olamazlar”. |
| 1. Kurum içi “Seçkin Tavır Ağları” geliştirilmesi
 | “Normal dağılım” adı verilen dağılım tipi niçin bu denli yaygındır? Bu “doğal denge” kavramı ile açıklanabilir. Doğadaki herhangi bir şey, uzun ya da kısa, ağır ya da hafif, bol ya da nadir mutlaka bir denge içinde olmalıdır. Normal olarak doğada mevcut bir şey ne kısa ne de uzun; ne bol ne de nadir; ne akıllı ne de aptaldır. Bunların hepsi, somut ve soyut dünyayı algılamayı ve bu algılar üzerinde konuşabilmeyi kolaylaştırmak için insanlar tarafından yapılmış adlandırmalardır. Aslında her şey olduğu gibidir. Gündelik yaşamı kolaylaştırmak amacıyla yapılan adlandırmaların –hangi dilde olursa olsun- uyduğu bir genel kural, o şeyin diğer şeylerle karşılaştırılabilmesine imkan vermesidir. Bu durumda, ister ortalarda ister uçlardaki bir şeyi tanımlayan bir kavram, ister istemez çevresinde bir dağılım oluşacak bir “ortalama”yı doğurmaktadır. İyi, doğru ve güzel açısından insanoğlunun genel eğilimleri de normal dağılıma uymaktadır, daha doğrusu uymaması için bir neden bulunmamaktadır. İşte bu, yaşamdaki bir karakteristiği ortaya çıkarmaktadır: “sıradan çoğunluk ve seçkin azınlık”!“Çoğunluk”, normal dağılımın ortalamasının sol ve sağındaki iki standart sapmalık alana tekabül eden toplam yaklaşık %94’lük kesimdir. Geriye ise iki ayrı kesim kalmaktadır: Ortalamanın en altındaki %3’lük “musibet” kesim ile, ortalamanın en üstündeki %3’lük “seçkin” kesim! Toplum sorunları ile uğraşanlar, bu iki kesime de dikkat etmelidirler.Bu yargının bir yanılgıya yol açmaması bakımından bir noktanın açıklığa kavuşturulması gerekir: sözü edilen “ortalama”, “üst”, “alt” gibi deyimler kişiler için değil, kişilerin tavırları içindir. Herkesçe“aşağı” görülen bir kişinin pekala bir “seçkin” tavrı olabileceği gibi, herkesin saygın olarak nitelediği bir kişinin de “musibet” bir tavrı olabilir.Medeniyet normlarına daha yakın –ya da onları belirleyen- toplumlarda bu iki tavır grubu da de özel muamele görürler. Toplum bütün kurumlarıyla musibet tavırların üzerlerine giderken, seçkin tavır sahipleri de önemli görevler üstlenirler ve bir bakıma toplumu, medeniyet normlarına doğru çekerler“Çoğunlukçu”dan “çoğulcu” demokrasiye geçememiş toplumlarda ise “sıradan çoğunluk” herşeye hakimdirÜlkemizdeki durum da böyledir. Hemen her kurum, sıradan çoğunluğun yarattığı uygun ortam ve %3’lük “musibet” kesimin mühendisliği altında işlemektedir. Her yıl trafikte ölen binlerce kişi, bu olgunun en somut örneğidir. Bu mekanizma yalnız trafik için değil tüm toplum kurumları için geçerlidir ve tümü birden bir “ölümcül sarmal” oluşturmaktadır. Bugüne kadar tarihte bu sarmalın yok ettiği çok toplum vardır.Bundan kurtulmak mümkün müdür? Hayır ve evet! Hayır, eğer sıradan çoğunluğun vazettiği normlara mahkum olmayı sürdürürsek.Evet, bir kurumdaki çeşitli açılardan elit tavır ve tutum adına “seçkin tavır ağları” diyebileceğimiz birbirleriyle dayanışma içinde olabilecekleri yapılanmaları kurmak zorunda oldukları idrakine ve de becerisine sahip olabilirlerse!Bir kurum içindeki çeşitli konulardaki seçkin tavırlıların dayanışması sağlanabilirse, giderek bu tür tavırların birer kurumsal tavır normu haline gelmesi mümkündür.  |
| 1. Kurumsal meditasyon

(devam) Kurumsal meditasyon | Kurumlar da insanlar gibi, yapmakta oldukları işlere kendilerini kaptırırlar ve bir süre sonra, işlerini kontrol ediyormuş duygusu içinde, aslında bütünüyle dışındaki dünyanın ona empoze ettiği işleri, yine dışındaki dünyanın empoze ettiği öncelik ve aciliyet derecesine göre yapmaya devam ederler. Bu bir çeşit tutsaklık olup, kişi ya da kurum bunun sürdürülmesi için çeşitli -ve büyük ölçüde de mantıklı- gerekçeler üretir.Bu ilginç olgunun dayandığı gerçek, her sürecin kendi çevresinde yarattığı ve kendi varlığını sürdürmeye yönelik bir “çekim alanı” -*Process Maintaining Attitude* (PMA) denilebilir- gibi düşünülebilir. PMA, kişi veya kuruma, “işler yürüyor!” güvenini sağlar. Bu güven duygusu, süreçlere müdahale etmeyi, onu yeniden yapılandırmayı engelleyen başlıca etkendir.Buradan, yeniden yapılanma projeleri için çıkarılabilecek bir sonuç, kişi veya kurumun, kendini bu PMA çekim alanından kurtarması mecburiyetidir. Bu, daha somut olarak, kendini yeniden yapılandırmak isteyen kişi ya da kurumun, kendi iradesi ve PMA çekim alanı arasındaki farklılığın farkına varması ve bu farkındalığın bir işareti olarak da belirli bir süre “bir şey yapmadan durabilmesi” demektir.Bu “belirli süre”, gündelik yaşam ölçüleriyle, yalnızca “farkında olmak için” gerekli süre kadardır. Daha da açık olarak, yürümekte olan süreçlerle tüm bağlarını koparmak suretiyle düşünebilmek demektir. Bu -aynen kişisel meditasyonlarda olduğu gibi- egzersizle geliştirilebilen ve istenildiği anda dış dünya ile bağlantıların kesilmesi gibidir. Böylece kişi ya da kurum, işlerin aslında “süreçlerin kendi iradeleri” ile yönetildiğini, kurumun işler tarafından “sürüklendiğini” idrak ettiği anda, yeniden yapılanmanın ilk adımı olan “neler-niçin oluyor?” sorusunu, işlerle tüm bağlarını korkusuzca kesmiş olarak sormaya hazır demektir.Kendi kişisel ya da iş yaşamını yeniden şekillendirmek -ki buna bir çeşit bireysel *re-engineering* denilebilir- isteyen bir kişi , zamanını genelde “başkalarının” (müşteriler, satıcılar, kendi dışındaki herkes) yönlendirdiğini, bu ortamlardan bir şekilde uzaklaşıp (seyahat ya da bilinçli olarak uzaklaşmak amaçlı olarak) bir “iç sessizliğe” kavuşunca “idrak” eder. Bir kısım kişi ya da kurum ise, PMA çekim alanının sağladığı güven duygusu bağımlılığını sürdürebilmek için bu gibi fırsatlarda dahi “başkaları” ile olan bağlantılarını koruyarak içine düşmüş olduğu bağımlılığı tatmin etmeyi sürdürür.Burada tanımlanan “iç sessizlik” sağlama yöntemine “Kurumsal Meditasyon” denilebilir. Bunu, tüm kurum personelinin yapabilmesi iyi, ama pratik olarak güçtür. Bu nedenle, üst yönetimde yer alan kişiler ile başlamak ve olabildiğince yaygınlaştırmak tavsiye edilir. Her tür meditasyonun kendine göre bir ‘mantra’sı olduğu gibi, Kurumsal Meditasyonun da bir mantrası olmalıdır. “Bunu yapmasam olur mu?” iyi bir mantra olabilir.Kişilerin, kendi dışlarındaki süreçleri gözleyip sonra da onları yeniden şekillendirebilmeleri için, kendileriye süreçlerin farkını farkedebilmeleri, yani süreçlerle bütünleşmişliklerini koparabilmeleri gerekir. Süreçleri objektif olarak gözleyebilmek, “neler-niçin oluyor?” sorularına doğru cevaplar verebilmeleri için, PMA alanlarının sağladığı güven duygusuna ihtiyaç duymayacak kadar sağlam bir öz-güven geliştirmeleri gerekir. Aksi halde, kendilerini süreçler dışında korumasız hisseden kişilerin objektif gözlemler yapmalarına imkan olmayacaktır.Bu iç sessizlik durumu, gözlem yapıldığı sürece korunmak zorundadır. Bu ise ancak, bu özelliğin “zihinsel-kurgu” (mind-setting) içinde yer almasıyla mümkündür. Bunu ise ancak kişilerin kendileri yapabilirler. Dış destek ancak katalizör rolü oynamalıdır. Ancak bu aşamadan itibaren bir organizasyon için yeni hedefler konulabilir, sorunları teşhis edilebilir, çözümler üretilip uygulanabilir.Bu modül ile verilmesi planlanan, henüz hiçbir işletmecilik eğitimi programının kapsamı içine girmeyen bu yönetim tekniğinin üst yöneticilere tanıtılmasıdır. |
| 1. Kurum içi “öğrenme ortamı” oluşturmak
 | Yeni bir binyıla girerken geleneksel eğitim yaklaşımının temel öğesi olan “öğretme”, yerini “öğrenme” kavramına bırakıyor.İnsan, en zayıf yanı olan koşullandırılmaya açıklığı nedeniyle, küçüklüğünden başlayarak ömrü boyunca süren “*birisi sana öğretmez ise sen öğrenemezsin*” öğretisi nedeniyle bir süre sonra gerçekten de aracısız öğrenemez duruma gelmektedir.Gerçekte ise, insan ve tüm canlıların yaşamlarır sürdürmedeki ortak yanları olağanüstü öğrenebilme yetenekleridir. Onlar, ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve davranışları, olağanüstü bir yaratıcılıkla öğrenebilmekte ve bu sırada çevrelerindeki tüm imkânları büyük bir beceriyle kullanabilmektedirler.Öğrenme Ortamı, öğrenebilme yetisinin uyandırılmasını bekleyen genç ve erişkinlere bu doğal yeteneklerini tekrar hatırlatmayı amaçlamaktadır.Öğrenme Ortamı’nda kişilere bir şey öğretilmez, ne öğrenmeleri gerektiği de söylenmez, sadece öğrenebilecekleri uygun ortam hazırlanır ve çok küçük yardımların dışında öğretici yardımlarda da bulunulmaz. Bir kuruluş içinde oluşturulan bir öğrenme ortamında, kuruluşun tüm elemanları öğrenme ihtiyaçlarını belirler ve kendi kendilerine öğrenirler. Bu “kendi kendine öğrenme” bazen yardımsız, bazen de kişinin kendi kontrolundaki kurs, seminer, konferans gibi etkinliklere katılımıyla oluşur. Bir öğretici eğitim programı ile öğrenici odaklı eğitim programı arasındaki fark kontrolun kimin elinde olduğudur. Öğretici odaklı programların verimi düşük, öğrenici odaklı programların verimi mukayese edilemeyecek ölçüde yüksektir.Bir Öğrenme Ortamı şu somut ve soyut parçalardan oluşur:* Bir fiziki mekân : Öğrenme malzemeleri ile, yararlanmak isteyenlerin bunları inceleyebileceği, bir Öğrenme Ortamı yöneticisinin bulunacağı bir mekândır.
* Donanım : bilgisayar, internet bağlantısı, kasetçalar, tepegöz, data-projector, flip-chart, toplantı masaları vbg donanımdır.
* Öğrenme Kaynakları Havuzu : Basılı, sesli, görsel, bilgisayar destekli ve benzeri öğrenme malzemeleridir.
* Öğrenme Kaynakları için Yararlanma Anlaşmaları : Öğrenme Ortamı içinde fiziken var olmayan, ama kullanımına izin verilen öğrenme malzemeleri de söz konusudur.

Sahip olduğu çeşitli öğrenme malzemeleri içinden Öğrenme Ortamı’nın hedef kitle(ler)inin amaçlarına hizmet edebilecek olanları yararlandırmayı kabul eden kişiler ile kuruluş idaresi anlaşmalar yapar. * Öğrenme İmkânları için Yararlanma Anlaşmaları : Bir hastane ile yapılabilecek ilk yardım eğitimi, itfai teşkilâtı ile yapılabilecek yangın savunma eğitimi, çeşitli devlet kuruluşlarının amaca yönelik programlarından yararlanma ya da bir ticari şirketin, kendi personeli için düzenleyebileceği çeşitli eğitim ve/ya ortak akıl çalışmalarına katılım kontenjanı da *yararlanma anlaşmalarına* konu olabilir. Mentor Havuzu : Öğrenme Ortamı’ndan yararlanacak olanlara belirli veya genel konularda yol göstericilik yapmayı kabul eden kişilerin oluşturduğu havuzdur.
* Katılımlı Çalışmalar : Öğrenme Ortamı’ndan yararlanmak isteyenler için peryodik olarak ya da belirli sayıda kişi bir araya toplandığı takdirde düzenlenebilecek katılımlı çalışmalardır. Bunlar 11 adet olup şu konuları kapsarlar:
	+ Modül No 1 –Öğrenme Ortamı’nın genel tanıtımı
	+ Modül No 2 – Sonuçta ne kazanılır?
	+ Modül No 3 – Kontrol sende! (katılımcıda özgüven uyarma amacını taşır)
	+ Modül No 4 – Olumluluk bir güçtür! (yaygın olumsuz eğilimleri azaltma amacını taşır)

10* + Modül No 5 – Tüm yaşam öğrenmedir! (yaşamın çeşitli kesitlerinde karşılaşılan sorunların hemen tümünün öğrenme yetmezliğinden kaynaklandığı gerçeğini vurgulama amacını taşır)
	+ Modül No 6 – Her şey tercihtir! (insanların kaderlerine küsmelerinin doğru olmadığını, sorunların çoğunun bizim tercihimiz olduğunu vurgulama amacını taşır)
	+ Modül No 7 – Zihinsel zincirlerden kurtulun! (yaratıcı düşünebilme için kendinin farkına vardırma amacını taşır)
	+ Modül No 8 - Sorular yanıtlardır! (doğru soru sorabilmenin aslında cevabın önemli bir bölümü demek olduğu bilincinin uyarılması amacını taşır)
	+ Modül No 9 - Öğrenme imkânları denizi içindesin! (kişinin çevresinin, -eğer öğrenmek istiyor ise- ona yardımcı olabilecek öğrenme imkaânlarıyla çevrili olduğu bilincinin uyarılması amacını taşır)
	+ Modül No 10 – Kendini tanımaya yardımcı testler: (Girişimcilik testi, Zaman kullanımı testi gibi)
	+ Modül No 11 – Nihayet, yukarıda açıklanan tüm katılımlı çalışmaların sonunda, kişilerin kendilerine, gruplar (öğrenme çemberleri) yoluyla birer öğrenme hedefi belirlemeleri için yapılan katılımlı çalışma.
	+ Modül No 12 - Kolaylaştırıcı Semineri :

Öğrenme Ortamı’nda görev alacak “kolaylaştırıcı” (moderatör) kişilerin eğitilmesi amacına yönelik bir seminerdir.Bu modül ile verilmesi planlanan, kuruluşunuzun sahip olduğu insan kaynaklarının gerçek bir entellektüel sermayeye dönüştürülmesi için gereken bu ortamın kurulmasıdır. Kazancınız, öğretme odaklı eğitim programları için harcadığınız ve geriye alınıp alınmadığından kuşkulu olduğunuz kaynakların tasarruf edilmesi, buna karşılık öğrenme veriminin artması olacaktır. |
| 1. Kurum içi AR-GE ortamı oluşturulması
 | Globalleşme artıp mal ve hizmet üreten yeni oyuncular dünya pazarlarına girdikçe, kuruluşlarımızın rekabet güçlerinin artırılması giderek yaşamsal önem kazanmaya başladı.Rekabet gücü belirlemede kullanılan[[1]](#footnote-0) ölçütler olarak şu 8 başlık altında toplanmaktadır:* Ulusal ekonomi – ulusal ekonominin makroekonomik değerlendirmesi,
* Uluslararası olma durumu – ülkenin dış ticaret ve yatırıma katılım düzeyi
* Hükümet – hükümet politikalarının rekabetçiliğe açıklığı
* Finans – Sermaye piyasasının performansı ve finansal hizmetlerin kalitesi
* Alt-yapı – Doğal, teknik ve iletişim kaynaklarının iş hayatının temel ihtiyaçlarına uygunluğu
* Yönetim – Şirketlerin yenilikçi (innovative), kârlı ve sorumlu biçimde yönetilme durumu
* Bilim ve teknoloji – Bilimsel ve teknolojik sofistikasyon
* Beşeri kaynak – Beşeri kaynakların mevcudiyeti ve nitelik düzeyi

Bunlar içinde bilim-teknoloji ve onun başlıca uygulama aracı olan araştırma-geliştirme (AR-GE) alanındaki yetkinliğin rekabet gücü açısından önemi diğer hepsinden daha yüksektir denilebilir.Bu alanda yaygın bir eğilim –hattâ inanç-, kuruluşlarda AR-GE’nin bir ölçüde bu konu ile ilgili departmanın, büyük ölçüde ise devletin bilim-teknoloji kurumlarının işi olduğu yolundadır. Global rekabet yarışında iddialı toplum ve firmalarda ise eğilim tamamen değişiktir ve AR-GE her düzeydeki elemanın işinin değişmez bir parçasıdır. Güvenlik görevlisi, muhasebe memuru, birim müdürü, genel müdür ya da yönetim kurulu başkanının değişmez görevlerinden birisi –hattâ başlıcası-, kendi işini daha iyi ve düşük maliyetle nasıl yapabileceğini araştırmaktır. Böylesine bir firmanın rekabet gücü kuşkusuz sürekli bir yükseliş halinde olacaktır. Bu modül ile verilmesi planlanan, firma içinde gerekli yaygın bilinç ortamının geliştirmesi için gereken plânlamanın yapılıp uygulamasına yardımcı olunmasıdır. |
| 1. Misyon, vizyon ve öz-değerlerin birer yönetim aracı olarak kullanımı
 | Misyon (öz-niyet), vizyon (ülkü ya da Büyük-İddialı-Sonuç) ve Öz-değerler, bir kuruluşun olmazsa olmazlarıdır. Uygulamada, hangi kuruluşa sorulursa sorulsun bir misyonunun, vizyonunun ve öz-değerlirinin bulunduğu –ki gerçekten de mutlaka vardır- dile getirilir. Peki sorun nedir? Kuruluşların misyon, vizyon ve öz-değerleri mutlaka vardır, ama bunlar kuruluşu gerçekleştiren kişi(ler)in kafalarından yaşam pratiğine genellikle inmemiştir. Profesyoneller ise –yine genellikle- kurucu(lar)ın kafalarının içindeki bu “gerçek yol göstericiler”i ortaya çıkarmak yerine, ticari hedef ve amaçları öz-niyet ve ülküler olarak benimsemeyi yeğlerler.Birçok kuruluşla deneyimlerimiz, kâr etmenin bir misyon olarak benimsendiğini göstermektedir. Halbuki dünyaca ünlü –ve kârlı- firmaların öz-niyetleri içinde kârlılık bir amaç değil, kuruluşun esas varoluş nedenine erişmek ve onu sürdürebilmek için bir araçtır. Bir kuruluşun öz-niyetinin belirlenmesi için kullanılan yöntemlerden birisi şu soruyu sormaktır: “*Yarın sabah uyandığınızda iyi bir maaşla emekli olacağınızı bilseniz, bu kuruluşta yine de çalışmak ister miydiniz? Evetse hangi derindeki neden (öz-niyet) sizi çalışmaya motive eder*?” Öz-değerleri belirlemek için ise şu sorular sorulabilir: * *“Şahsen hangi öz-değerlerinizi işinize getirirsiniz?”*
* *Çocuklarınıza söylediğiniz ve onların da sahip olmalarını arzuladığınız öz-değerleriniz hangileridir?*
* *Yarın sabah uyandığınızda yeterli bir ücretle emekli olabilseniz, iş içindeki hangi öz-değeri benimsemeye devam edersiniz?*
* *Hangi öz-değeriniz bugünden itibaren 100 yıl kadar geçerli olacaktır?*
* *Bir öz-değeriniz mukayeseli üstünlük değil de mukayeseli dezavantaj yaratmaya başlasa ona sadık kalmaya devam eder misiniz?*
* *Yarın sabah farklı bir şirkette farklı bir işte başlasanız, hangi öz-değerleri korumaya devam edersiniz?*

Bu modül ile verilmesi planlanan, kuruluşunuzun profesyonelleri ve kurucuları / hissedarları ile çalışarak, zihinlere gömülü durumda olabilecek öz-niyetlerin, öz-değerlerin ve ülkülerin ortaya çıkarılması ve yeniden şekillendirilmesi için uygun yöntemlerin bulunup uygulamaya yardımcı olunmasıdır. |
| 1. Doğru sorular yoluyla sorun çözme

 (devam) Doğru sorular yoluyla sorun çözme(devam) Doğru sorular yoluyla sorun çözme(devam) Doğru sorular yoluyla sorun çözme(devam) Doğru sorular yoluyla sorun çözme(devam) Doğru sorular yoluyla sorun çözme | **Birkaç deyiş..*** Kişi, sorabilmek için okumalıdır. *Franz Kafka*
* Doğru soruları bulunuz. Cevapları icadetmenize gerek kalmayacak, mevcut cevapları bulacaksınız. *Jonas Salk*

Sorma eğilimi edinmiş kişiler ve sorma kültürü yaratabilmiş kurumlar başarılı olacaklardır.İş idaresi okulları ve sayısız kitap, istatistik, örgütlenme, değişim yönetimi gibi konuları öğretirken, soru sorma sanatı hakkında çok az işe yarar görüş kazandırırlar.Aşikar olanın irdelenebilmesi için çok sıradışı bir akıl gerekir. *A.N.Whitehead*Önemli olan sorgulamayı kesmemektir. Merak, varoluş için kendinin sebebidir. *A.Einstein*Bilmemek kötüdür, bilmeyi arzu etmemek daha da kötüdür. *Nijerya atasözü*Sağduyulu bir soru bilgeliğin yarısıdır. *F.Bacon*İyi sorular kolay cevaplardan üstündür. *P.Samuelson*Etkili lider doğrudan emir vermez soru sorar. *Dale Carnegie*Cehalet asla soru üretmez. *B.Disraeli*Hiç kimse, sormayı durdurana kadar gerçek bir aptal olmaz. *Charles Steinmetz*Akıllı bir kişinin soruları, yanıtların yarısını içerir. *Solomon Ibn Gabirol*İfade ettiğim her cümle bir belirtim olarak değil bir soru olarak anlaşılmalıdır. *Niels Bohr*Bir insanın zeki olup olmadığını yanıtlarından anlayabilirsiniz. Onun bilge olup olmadığını ise sorularına bakarak söyleyebilirsiniz. *Naguib Mahfouz*Yanıtlarım için sorularınız var mı? *H.Kissinger*İletim bombardımanıAdına iletişim devrimi denilse de aslında bir iletim bombardımanı altındayız. Ekonomi, siyaset, uluslararası ilişkiler, magazin, spor, eğitim, medya ve akla gelebilecek tüm alanlarda bu geçerlidir.Bu bombardıman yoluyla iletilenlerin bu denli dağınık olmasına karşın, değişmeyen bir ortak yanı vardır: her kurumun kendi (doğru), (iyi) ve (güzel) saydığı değerleri iletmek.Peki, kurumlar kendi değerlerini yaymada niçin bu denli isteklidirler? Çünkü, kişileri etkileyebilmek için onların değer sistemlerinin, etkilemek isteyenlerle benzer kılınmak zorunluğu vardır. Sıradan insanın –özellikle de çocuk ve genç olanlar- bu iletim saldırısına karşı tutumları nedir? Genellikle 2 tür “cevap” üretiyorlar: koşullanma (iletilen değerlere itâat, biat, sormadan kabullenme vb) ya da reddetmek (iletilen değerlerin reddi, nefret, olumsuzluk, karşı kimlikler geliştirme, anti-sosyal davranışlar sergileme vb).**İletim bombardımanından korunmak mümkün mü?**Evet bu mümkündür. Özellikle çocuk ve gençlerin karşı karşıya bulundukları tek yanlı iletime karşı kendilerini koruyabilecekleri ve de bunların içinden işe yarayanları bulup çıkarabilecekleri bir yöntem, her türlü ifadeyi, içindeki *dayanak* ve *sonuçlara* göre sınıflandırmaktır.Bir ifade –yazılı ve/ya sözlü- içindeki dayanak ve sonuçlar genellikle şu alt-sınıflardan oluşmaktadır:* Dayanaklar
	+ Veriler,
	+ Tez, hipotez, teoriler,
	+ Alıntılar,
	+ Gözlemler,
	+ Öne sürülen koşul, varsayım, tahminler,
* Sonuçlar
	+ Tasvir,
	+ Övmek, övünmek,
	+ Yermek, yerinmek,
	+ Temenni, öneri, direktif,
	+ Yargı,
	+ Soru.

Bir ifadenin –özellikle sözlü olanlarda- her parçasının, yukarıdaki alt-sınıflardan hangilerine ait olduğunu belirtmesi istenildiğinde, konuşmacılardan kimilerinin oldukça zorlanacağını tahmin etmek güç değildir.Yoğun bilgi iletim ortamındaki tüm ifadelere bu yöntemin uygulanması –hiç olmazsa bugünün teknolojileriyle- neredeyse ilmkânsız ise de, bir süre sonra, bir ifade içindeki çeşitli alt-sınıfları çaba harcamadan ayırdetmek gibi bir meleke gelişebilmektedir. Bunlardan özellikle varsayım ve yargılar en önemlileri olup, kısa bir gözlem, ifadelerin büyük bölümünün bu iki parça ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Eskilerin *doğruluğu kendinden menkûl* (kendinden başka kanıtı bulunmayan anlamında) dedikleri cinsten.Bir diğer korunma yöntemi olarak da “soru sormak” önerilmektedir. Soru sormak o denli güçlü bir araçtır ki, en güvenilir görünüşlü (doğru), (iyi) ve (güzel) yargılarını bir anda kuşkulu, hattâ komik duruma düşürebilir. Örneğin:* “*Tarih bunun böyle olduğunu daima göstermiştir*”,
* “*Bu yolla hiçbir şey elde edilemez*”,
* “*Bu, yapılabileceklerin en iyisidir*”,
* “*Yeni işler ancak yeni yatırımlarla mümkündür*”,
* “*2 kere 2 daima 4 eder*”,
* “*Eğitime daha çok parasal kaynak ayrılırsa kalitesi gelişir*”,
* “*AB Türkiye’yi sömürür*”,
* “*Türkiye’nin kurtuluşu AB’ndedir*”.

Soru sormak yalnızca çürük yargıları ortaya çıkarmaya değil –çünkü böylelikle her şeyin yanlışını bulabilen ama doğrusunu üretmekle ilgilenmeyen kişilikler ortaya çıkar-, sağlam yargılar tesis ederek sorun çözmeye yarayan bir araçtır.Bu ve benzer keskin yargılara karşı tek cümlelik bir soru yeterlidir: “*Nasıl bu kadar emin olabiliyorsun ya da bu güveninin nesnel bir dayanağı var mı*?” Bu geçer-geçmez testini aşabilecek kesin hüküm üretmek güç, ama çok güçtür.Ancak, bu denli yararlı bir aletin kullanımı, belirli bir sistematikle uygulanarak “doğru sorular”ın üretilmesine bağlıdır. Aşağıdaki bölümde bu sistematiğin önemli kısımlarına değinilecektir.Doğru soru, şu 3 özelliği yerine getirebilen sorulara denilebilir:1. Tekillik

Yani, birden fazla sayıda soru tek soru içinde birleşmiş olmamalıdır. Örneğin, “*nasıl iş bulabilirim*?” gibisinden –pek de anlaşılır görünen- bir (soru) içinde en azından aşağıdaki (soru)lar vardır:* + Hangi işleri yapmaya razıyım?
	+ Hangi işleri yapmaya yeterliyim?
	+ İhtiyacım olan geliri hangi işler sağlayabilir?
	+ Yapmaya razı ve yeterli olduğum ve de ihtiyacım olan geliri sağlayabilecek olan işe –yani mal ve/ya hizmet üretimine- ihtiyaç var mı?

Görüldüğü gibi bir sorunun içinde, ayrı ayrı yanıtları bulunabilecek çok sayıda soru bulunmaktadır. Çoğu işsiz insanın kendi kendine sorup cevabını da muhtemelen bulamadığı (soru) tekil değildir, dolayısıyla da bu haliyle yanıtlanamaz. Yanıtları verilebilecek hale getirilse iş yine de bulunamayabilir, fakat en azından yukarıdakilerden hangi(ler)i nedeniyle bulunamadığı daha açık olarak bilinmiş olur ve belki de bazı tercih değişikliklerine gidilebilir.1. Bulanıklığın belirliliği

İçindeki anahtar sözcüklerin bulanıklık düzeyi belirli (*definite* *fuzziness*) olan, “aldatıcı belirlilik” (*deceptive definitiveness*) içermeyen (soru)lardır. Bu kavrama çeşitli örnekler Ek-2’de verilmiştir:1. Netlik

İçi boşalmış, kulağa / kaleme hoş geldiği için kullanılan, fakat, muhatabında zihinsel karışıklığa yol açan kavramlar “net” değildir. Örneğin, “*ürün kalitemizi geliştirmek için nasıl bir sistem uygulamalıyız*?” ya da “*eğitimde kaliteyi geliştirmek için alt-yapı sorunları nasıl çözülmelidir*?” gibi sorulardaki “sistem” ve “alt-yapı” deyimleri net değildir.Netlik aynı zamanda, dilbilgisi kurallarına uygunluğu da içermektedir.Sorular niçin sorulur?Bir soruna, cevap(lar)ı bilinmeyen soru(lar) olarak bakılmalıdır. Soru formunda ifade edilmemiş olsalar da, örneğin, “*erozyon sorunu*” denildiğinde “*erozyon nasıl önlenir*?” ya da “*sanayiin rekabet gücü düşüklüğü sorunu*” denildiğinde ise “*sanayiin rekabet gücü nasıl yükseltilebilir*?” (soru)ları kastedilmektedir.Bu sorular bu halleriyle genellikle yanıtlanamazlar. Soruların bu ilk hallerine “*ham sorular*” denilebilir.Bunları yanıtları bilinen ya da bilinebilecek olan soruların birer bileşkesi olarak ifade etmek gerekir; matematikteki çarpanlara ayırma işlemi gibi!Bir (soru)nun değeriBir ham (soru)nun parçalarından birisi durumundaki bir (soru)nun “değeri”, söz konusu ham soruyu ne ölçüde *anlaşılabilir* –ya da *çözülebilir*- kıldığı ile ölçülebilir.Buna göre, bir ham soru çok sayıda soruya parçalandığında, ortaya çıkacak soruların hepsi eşit “değer”de olmayabilecektir. Bazıları yüksek değerli, bazıları düşük değerli sorular bir araya gelerek ham soruyu oluşturmaktadırlar. İşte mesele, bu yüksek değerli soruları sorabilmektir.Yüksek değerli sorular nasıl üretilebilir?Her sorun kendi *değerler sistemi* içinde geçerlidir. Buluğ çağına giren bir erkek çocuğun avcılıkta yeterli becerileri kazanamamış olması, vahşi yaşam içindeki kabile topluluklarının değerler sistemlerine göre bir sorun iken, modern yaşamın değerler sisteminde bunun tam aksi –hayvanları beceriyle avlayabilen bir çocuk- bir (sorun) sayılır.Değerler sistemi, (sorun)ların tanımlandığı bir koordinat sistemi gibidir.Değerler sistemi, adından da anlaşılabileceği üzere çok sayıda değerden oluşmaktadır. Bunların içinde bazıları çağdaş[[2]](#footnote-1) değer normlarıyla uyuşum içindeyken kimileri de aykırı olabilmektedir. Yozlaşmış birçok değer yargısının değerler sistemi içinde pekalâ yer bulabildiğine sıkça şahit oluruz.Söz konusu yozlaşma, toplum yaşamını oluşturan şu 3 boyutta da olabilir: Bilim[[3]](#footnote-2), ahlâk ve sanat.*Bilim* boyutunu oluşturan değer yargıları (doğru) ve (yanlış)lar arasında yer alırken, *ahlâk* boyutundaki değerler (iyi) ve (kötü)ler arasında, *sanat* boyutundakiler ise (güzel) ve (çirkin) uçları arasında değerlendirilmektedir.İşte, yüksek değerli (soru)lar, bir (sorun)un, içinde yer aldığı değerler sisteminin bu 3 boyutunun olumsuz uçlarındaki (yanlış), (kötü) ve (çirkin) değerlerinin keşfedilip, bunların değiştirilmesine yönelik (soru)lar sorarak üretilebilir. Bu, bir anlamda matematikteki koordinat sistemi değiştirme işlemine benzetilebilir.Sorunlar, yoz değer uçlarında oluşur..O halde, doğru soru üretimine geçmeden önce, söz konusu (sorun)u çevreleyen değerler sistemini ve özellikle de bu sistemin (yanlış), (kötü) ve (çirkin) uçlarında yer almış olabilecek –soruna ilişkin- değer yargılarını incelemek gerekir.Çünkü, sorunların önemli bir bölümü –hepsi dememek için- bu uçlardaki değer yargıları nedeniyle oluşmakta, fakat toplumda ya genel kabul görmekte oluşu ya da paradigmaların körelticiliği nedeniyle üzerlerinde durulmamaktadır. Sanayide, politikada, toplum yaşamının çeşitli alanlarında sorun saptama ve çözme işiyle uğraşanların ilk bakmaları gereken yer işte bu “uç”lardır.Bir örnek..“*Tarım sektörü nasıl yeniden yapılandırılabilir*?” formundaki bir ham soru –ki buna karşılık gelebilecek onlarca sorun üzerinde sürekli tartışılmaktadır- için yüksek değerli (soru)lan neler olabilir?(Bilim), (ahlâk) ve (sanat) boyutlarından ilk ikisinin daha yüksek ilgisi nedeniyle, (yanlış) ve (kötü) uçlarında yer alan değer yargıları düşünüldüğünde şunlar görülebilir:(Yanlış) uca yakın kimi değer yargıları* Devlet “önder”, diğer paydaşlar ise “tabi”dir.
* Sektörün yeniden yapılanması, onu oluşturan kurumların yeniden yapılanmaları demektir.
* Örgütlenme hiyerarşik olmalıdır.

(Kötü) uca yakın kimi değer yargıları* Etik kurallar, kurumsal örgülerin düzgün işlemesi için kullanılabilecek etkili bir araç değildir. Bunu ancak emredici yasalar yapabilir.

Yüksek değerli sorular bu değer yargılarından üretilebilir mi?Tarım sektörünün yeniden yapılandırılmasıyla ilgili söz konusu ham soru ile ilgili (yanlış) ve (kötü) değer yargılarının yukarıdaki örnekleri kullanılarak bazı sorular üretilebilir. Örneğin:Soru 1 : Tarım sektörünün yeniden yapılanması (YY), sektör paydaşlarının teker teker yeniden YY’ndan mı ibarettir? Paydaşların aralarındaki 2’li, 3’lü, çoklu ilişkiler, en az paydaşlar kadar önemli değil midir? YY’da bu ilişkiler de dikkate alınmalı mı? Bu denli karmaşık ve çok sayıda ilişki nasıl bir yöntemle dikkate alınabilir?Soru 2 : Hiyerarşik örgütlenme türü dışında başka yollar da var mıdır, olabilir mi, nasıl?Soru 3 : Birlikte yaşama kuralları içinde etik ve yasa’ların payları nedir, ne olmalıdır? Başka kural türleri de var mıdır? Bunlar, paydaşların birlikteki yaşamlarını düzenlemekte kullanılabilir mi, nasıl?Bu soruların her biri yüksek değerli sayılabilir. Çünkü, söz konusu (sorun)un anlaşılmasına –ve dolayısıyla da çözülmesine- yüksek derecede katkıda bulunabilirler. Şöyle ki:Soru 1 yoluyla: Çok paydaşlı sektörlerin YY, gerek paydaşların YY ve gerekse aralarındaki çeşitli ilişkilerin YY demektir. Bunların tümünü birden göz önüne alabilecek bir yöntem Paydaşlar Matriksi denilebilecek ve satır ve sütunlarında paydaşların yer aldığı bir tablodur. Her satır ve sütunun kesiştiği hücrede, o satır ile sütundaki paydaşlar arasındaki ilişkileri tanımlayabilecek bilgiler yer alır.Satır ve sütun aynı paydaşa aitse, o hücrede, o paydaşın iç yapısını tanımlayabilecek bilgiler bulunur.Buna göre, birisi YY öncesi, diğeri ise YY sonrasına ait olmak üzere 2 adet YY matriksi oluşturulur. YY, paydaşların iç yapılarının ve aralarındaki ilişkilerinin yeni durumlarının belirlenip uygulanması olarak anlaşılmalıdır. Bu durumda YY net bir anlam kazanmakta ve (sorun)un çözülmesine yardımcı olmaktadır.Soru 2 yoluyla : Ağ tipi örgütlenme, çok paydaşlı yapılar için kullanılabilecek etkili bir örgütlenme modelidir.Soru 3 yoluyla: Toplum ilişkileri, çeşitli kurumların birlikte yaşamalarını düzenleyecek kurallar yoluyla sağlıklı yürüyebilir. Bu kurallar, kesin sınırlı kurallar (yasalar ve ona dayalı mevzuat) ile, bulanık sınırlı (fuzzy) kurallardan (gelenekler, dini kurallar, etik kurallar gibi) oluşur. Bu kurallar bütünü içinde her bir kural diliminin ağırlığı dengeli olmalı, hiçbiri diğerinin üzerinde tahripkâr bir etki yapmamalıdır. Etik kurallar, çok paydaşlı bir sistemde kesin mantık kurallarına bağlanamayacak birçok ilişkiyi düzenlemekte yararlı kurallar olarak kullanılmalıdır.Peki, uçlara yakın bu değer yargıları nasıl belirlenecek?Yukarıdaki örnekten görüldüğü gibi, değerler sistemini oluşturan boyutların olumsuz uçlarına yakın değer yargıları verimli birer (soru) üretecidirler. Ve bu yaklaşıma dayalı bir ortak akıl tekniği: **Soru Konferansı**CMÇok paydaşlı tüm sorun alanlarında kullanılabilecek bir ortak akıl tekniği yukarıda açıklanan şekilde sorulabilecek sorulara dayandırılarak uygulandığında mükemmel bir teknik ortaya çıkmaktadır. SMUH® tarafından ortaya atılan **Soru Konferansı**CM tekniği budur. |

1. Toplumların rekabet güçleri, World Ecomic Forum ve World Competitiveness Yearbook kaynaklarındaki ölçütlere göre ölçülmektedir [↑](#footnote-ref-0)
2. Bu yazının amaçları açısından ve bu yazıyla sınırlı olmak kaydıyla, “çağdaş değer normları” deyimiyle, insanlık ailesinin geçmişten bu yana, bilim, ahlâk ve sanat alanlarında üretip, zamanın aşındırıcılığına dayanabilmiş ve de değişen koşullarda geçerliğini sürdürebilmiş “değerler” kastedilmektedir. “Bu çağa ait” anlamına gelen kavrama ise, bir başka sözcük –örneğin çağcıl- karşılık olarak kullanılabilir.

 [↑](#footnote-ref-1)
3. Burada *bilim* en genel anlamıyla kullanılmakta olup, yalnızca bilimsel disiplinin tanımladığı alanı değil, akıl ve sezginin birlikte yer aldığı tüm süreçleri de -keşifler, icatlar, mühendislik, felsefe gibi- kapsamaktadır.

*Ahlâk* ile, dinleri de içine alan tüm öğretilere konu olan çerçeve kastedilmektedir.

Benzer şekilde *sanat* ile de belirli sanat dalları değil, en genel çerçevesiyle estetik kastediliyor. [↑](#footnote-ref-2)