

# BEYAZ NOKTA® ÖRGÜTLERİ ÇALIŞMA KILAVUZU

## BÖLÜM I - Genel Kurallar ve Faaliyet Biçimleri

Revizyon No: 2.4 Tarih: Haziran 1999



### BEYAZ NOKTA® GELİŞİM VAKFI

Sedat Simavi Sokak No:29/Z-1

06550 Çankaya/ANKARA

Tel:+90(312) 442 07 60 Faks: +90(312) 442 07 76

<http://www.beyaznokta.org.tr>

e-mail: [bnv@beyaznokta.org.tr](mailto:bnv@beyaznokta.org.tr)

# İÇİNDEKİLER

## A.Genel Kurallar

- a.Hata yaparsak umut söndürürüz, buna ise hakkımız yok
- b.Her kuruluşu yoldan çıkarabilecek virüs'ler vardır, onlara dikkat ediniz
  - Virüs 0**-Uyum ve Güven Grubu oluşturmamak
  - Virüs 1**-Siyasi yandaşlık yapmak
  - Virüs 2**-Din, mezhep ve etnik yandaşlık yapmak
  - Virüs 3**-Hemşerilik, okulculuk, meslekçilik gütmek
  - Virüs 4**-Benim dediklerim doğrudur
  - Virüs 5**-Akrabayla ye iç alışverişi yapma
  - Virüs 6**-Kapı arasına ayak koyanlara dikkat
  - Virüs 7**-Uzun ve süslü laf merakı
  - Virüs 8**-Örgüt etkinliği örgüt amaçları içindir, kişisel amaçlar için değil
  - Virüs 9**-Zayıf yönetim =Parça tesirli bomba!

Daha başkaları da var!

## B.Faaliyet Biçimleri

- 1.Örgüt içi eğitim
  - 1.1-İlke ve amaçlar üzerinde tartışma oturumları
  - 1.2-Sorun çözme yöntemleri için tartışma oturumları
  - 1.3-Eğitim malzemesi oluşturma
  - 1.4-Eğiticiler paneli oluşturma
  - 1.5-Dokümantasyon merkezi oluşturma
  - 1.6-Aylık toplantılar
  - 1.7-Koordinasyon toplantıları
- 2.Dış eğitim çalışmaları
  - 2.1-Öğrenmeyi engelleyen bariyerlerin yıkılması
  - 2.2-Gerekli mesajların iletilebilmesi
- 3.Çeşitli proje fikirleri için öneriler
  - 3.1-Şikayet sistemi
  - 3.2-Etik Anlaşmalar
    - a.Belediye başkan(lar)ı ile anlaşmalar
    - b.Kamu kuruluşlarıyla anlaşmalar
    - c.Politikacılar ile anlaşmalar

- d.İş kesimi ile anlaşmalar
- e.Gönüllü Fiyat Artışları Onaylatma Sistemi
- f.Meslek kuruluşları ile anlaşmalar
- g.Şoför dernekleri ile anlaşmalar
- h.Öğretmenler ile anlaşmalar
- ı.Kamuoyu araştırma kuruluşları ile anlaşmalar

3.3-Etik Anlaşmaların ilan edilmesi

3.4-Periyodik ödüllendirme

3.5-“En Kötü.....” yarışmaları

3.6-Halkın şikayetlerinin periyodik araştırılması

3.7-Tepki eylemleri

3.8-Toplumsal Kalite Çemberleri

3.9-Yeni proje geliştirme çalışmaları

#### 4.Diğer Çalışmalar

4.1-Medya ve halkla ilişkiler

4.2-Üyeler arası uyum ve güveni pekiştirme

4.3-Gelir yaratma

4.4-Think-Tank oluşturma

4.5-Temiz Toplum araçları

### **EKLER:**

EK-1: Sorun Çözme Yöntemleri Hakkında Açıklamalar

EK-2: Zamanı İyi Kullanmanın Anahtarları

EK-3: Sorunlarınızı Nasıl Çözüyorsunuz?

EK-4: Tepki Eylemleri Hakkında İpuçları

EK-5: Toplumsal Kalite Çemberleri

EK-6: Gelir Yaratma Usulleri

**NOT:** Bu kılavuzda anlatılanlara açıklama olmak üzere M. Tınaz Titiz tarafından yazılmış bazı makaleler ek olarak verilmiştir.

### **ÖNSÖZ**

Bu doküman, *Beyaz Nokta Gelişim Dernekleri Tip Tüzüğü*'nün 40. maddesi uyarınca çıkarılması gereken ve Dernek çalışmalarını düzenleyecek olan genel kurallar, çalışma usulleri, faaliyet biçimleri ve denetim usulleri gibi önemli ayrıntıları tanımlayacak olan Yönetmelik için bir hazırlık dokümanıdır. Bu bölüm, *Genel Kurallar ve Faaliyet Biçimleri*'ne ayrılmıştır.

Gerek Dernek Tüzüğü ve Vakıf Senedi'nin, gerekse ona dayalı olarak çıkarılacak bu ve bunun gibi dokümanların tümü, BN Örgütü Üyelerinin hareket serbestilerini sınırlayan kural labirentleri olarak değil, onların yaratıcılıklarına ilk ivmeyi vermeyi amaçlayan “ateşleyiciler” olarak yorumlanmalıdır.

## BÖLÜM I - GENEL KURALLAR VE FAALİYET BİÇİMLERİ

### A-Genel Kurallar

#### **a.Hata Yaparsak Umut Söndürürüz, Buna ise Hakkımız Yok!**

Beyaz Nokta Gelişim Hareketi toplumumuzun büyük bir açlığına hitabetmiş, bu yüzden de büyük bir ilgi görmüştür. Bu çok güzel, ama ürkütücüdür.

Bu büyük ilgi, bu hareket içinde yer alacak herkesin hata yapabilme haklarını ellerinden almaktadır. Halbuki hata yapmak -eğer çok dikkat edilmezse- her zaman için mümkündür. İşte bu nedenle ilgi ürkütücü olmaktadır.

Hatalar genellikle çok düşünmeden, önünü iyi görmeden ve iyi planlanmadan yapılan işlerde olmaktadır. Ama iyi düşünülmüş, iyi planlanmış işlerde dahi beklenmeyen nedenlerle hatalar olabilir. Onlara kimsenin diyebileceği bir şey olamaz, kötü şans demek gerekir!

Buna göre her şeyi iki defa düşünüp bir defa hareket etmek zorundasınız.

#### **b.Her Kuruluşu Yoldan Çıkarabilecek Virüs'ler Vardır, Onlara Dikkat Ediniz!**

İnsanlar iyidir, yalnızca bazı tutum ve davranışları kötü olabilir. İşte, bu iyi insanların bazı kötü tutum ve davranışları, kuruluşları amaçlarından uzaklaştırır, insanları birbirine düşürür ve ona umut bağlayanları hayal kırıklığına uğratar. Bu tutum ve davranışlar virüs'ler gibidir. Ufak fakat tahribatı büyük. Bunlardan uzak durmak için elbirliğiyle çaba göstermeliyiz.

#### **Virüs 0 - Uyum ve Güven Grubu Oluşturmayan Kişilerin Birlikteliği!**

Gerek BN Dernekleri gerekse BN Gelişim Vakfı'nın örgütlenmesinde, aşağıdaki bölümlerde açıklanan ilkelere uyulmalıdır. Ama nelerin '*yapılmaması*' gerektiği, nasıl '*yapılması*' gerektiğine yol gösteremeyebilir.

Aşağıdaki virüslerden sakınabilir, ama yine de iyi bir örgüt kuramayabilirsiniz. Bu nedenle, bu virüs'ün önemini vurgulamak için (sıfır) numarası verilmiştir.

İyi örgüt kurmanın anahtarı, **Uyum ve Güven Grubu** (UGG) kavramıdır. Bu olmazsa, diğer virüs'lerden korunmanın bir yararı olamaz.

#### **'Uyum ve Güven Grubu' Ne Demektir?**

Yüzlerce tanıdığının hepsiyle uyum içinde misiniz? Ya da hepsine güveniniz aynı derecede midir? Büyük olasılıkla hayır!

İyi dostlukların temeli bu iki kavrama dayanır. İki iyi, hatta mükemmel denilebilecek kişi birbiriyle uyum ve/ya güven içinde olmayabilirler.

BN Derneklerinin oluşturulmasında, "*değerli*" veya "*iyi*" ya da "*ünlü*" kişilerin bir araya getirilmesine dikkat edilmeli, ama bundan daha çok birbiriyle **uyumlu** ve birbirine **güvenen** kişilerin birlikteliğine önem verilmelidir.

#### **Virüs 1 - Siyasi Yandaşlık (veya ayırım) Yapmak!**

Siyaset, siyasi partiler içinde yapılması gereken çok önemli ve yararlı bir toplum görevi ve vatandaş hakkıdır. Ama Beyaz Nokta Gelişim Örgütleri, siyasi partilerin bir uzantısı değildir.

Beyaz Nokta Gelişim Hareketi konularının hemen hepsi "*siyasi*"dir. Zaten bir toplumda siyasetin ilgi alanına girmeyen hiçbir konu yoktur. Ama "*siyasi parti(ler) yandaşlığı*" farklı bir iştir ve doğrudan doğruya siyasi parti üyeleri tarafından ve siyasi partiler içinde yapılması gerekir.

Ülkemizde siyasetin ve onun yanı sıra birçok sivil toplum örgütünün dejenere olmuş olmasının altında, siyasetin bu *"her yerde yapılmaya çalışılan"* yanlış şekli yatmaktadır.

Beyaz Nokta Gelişim Örgütleri içindeki üyeler, çeşitli siyasal eğilimlere sahip olabilirler, aktif siyasetin içinde bulunabilirler. Ama örgüt içinde siyasi yandaşlığa yer yoktur!

### **Virüs 2 - Din, Mezhep ve Etnik Yandaşlık Yapmak!**

BN örgütü içindekilerin dinini, mezhebini ya da etnik kökenlerini lütfen sormayınız, araştırmayınız ve bunlarla ilgilenmeyiniz. Onların yalnızca BN İlke ve Amaçlarına bağlılıkları açısından gösterebilecekleri farklılıklara bakınız ve bu bağlılığı geliştirmeye çalışınız.

### **Virüs 3 - Hemşerilik, Okulculuk, Meslekçilik Gütmek!**

İnsanlar çeşitli özellikleri nedeniyle gruplar oluşturmak eğilimindedirler. Zaten sivil toplum örgütleri de böyle doğmuş gelişmiştir. Çağdaş çoğulcu demokrasinin temelinde de, çeşitli ilgi alanları çevresinde örgütlenmiş insanlar vardır. Bu çok yararlıdır.

Yanlış olan, belirli bir amaçla bir araya gelmiş kişilerin, o amaç için kurulmuş organizasyonları, farklı amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmaya kalkışmalarıdır.

Aynı şehirde doğmuş olanların o şehri geliştirmek için bir araya gelmeleri çok güzel bir davranıştır. Aynı şekilde, Aynı okul ya da aynı meslek mensuplarının özel çıkarlarını savunmak, lobi yapmak için bir araya gelmeleri de çağdaş bir tutumdur. Ama bu eylemlerin, o işler için kurulmuş özel örgütlenmeler içinde yapılması gerekir.

Beyaz Nokta Gelişim Örgütü ise belirli amaçlarla kurulmuştur. Bu amaçlar, Dernek Tüzüğü ve Vakıf Senedi içinde ayrıntılı olarak açıklanmış olup, kısaca "akıl ve erdem egemenliğini sağlamak için çaba harcamak" şeklinde özetlenebilir. Bu örgüt içinde yalnızca bu amaçlara hizmet eden eylemlere yer vardır.

### **Virüs 4 - Benim Dediklerim Doğrudur!**

Esasta aynı düşüncelere sahip kişileri dahi ufak ayrıntılar nedeniyle karşı karşıya getirebilecek bir tutum, *"benim dediklerim doğrudur, sen bana uymalısın"* yaklaşımıdır.

Beyaz Nokta Hareketi'nin bir özelliği de uzlaşmacılığa, işbirliği tavrına verdiği önemdir.

Kuruluş içindeki çalışmaların hepsinde herkes hemfikir olmayabilir. Hatta çoğunlukla değildir. Önce başkalarını dinleyip, sizin düşüncenizle çakışan yanlarını bulmaya ve sonra da düşüncelerinizin keşişen bölümünü uzlaşma yoluyla artırmaya çalışınız.

### **Virüs 5 - Akrabayla Ye- İç Ama Alışveriş Yapma!**

Bir kuruluşun çeşitli mal ve hizmetlere ihtiyacı vardır. Bunların bir bölümünü satın alarak, bir bölümünü de ücretli personel çalıştırarak sağlar.

Dernek, vakıf gibi kuruluşlar genellikle parasal sıkıntı çektikleri için, bu mal ve hizmetleri daha ucuz olarak üyelerinden sağlamak eğilimindedirler. Ama bu yol bazı hallerde çok sıkıcı sonuçlara yol açabilir. Bu durumu bilen kimi kişiler, kuruluşu bir yeni pazar gibi görerek, kuruluşun amaçlarına hiç ilgi göstermese de bir üye olarak katılır. Bu yüzden bu yol, **çok çok** dikkatle kullanılmalıdır.

Kuruluşta akraba veya yakınlarınızı çalıştırmak zorunda kalabilirsiniz. Onların bazı özel nitelikleri nedeniyle buna mecbur kalabilirsiniz. Ama kuruluşu hiçbir zaman bir istihdam kaynağı olarak görüp, yakınlarınızı bundan istifade ettirmeye çalışmayınız.

Ticaretini yapmakta olduğunuz konuda kuruluşla iş yapmamaya dikkat ediniz.

### **Virüs 6 - Kapı Arasına Ayak Koyanlara Dikkat!**

Bir örgütü batırmak için çok sayıda kötü niyetli kişiye gerek yoktur. Kuruluşun amaçları yönünde bir katkı sağlamayı düşünmeyen, ama gün gelip bu kuruluşun önemli işler yapması ya da kuruluşta

etkin kişilerle ilişki kurması ihtimali nedeniyle kapı arasına ayak koyan çok az sayıda kişi bir örgütü batırmaya yetebilir.

Bu tür kişiler nadir de olsa zeki olabilir ve kendilerini iyi kamufle edebilirler. Bunları tanımaya özel bir çaba göstermelisiniz.

### **Virüs 7 - Uzun ve Süslü Laf Merakı, Gizlenen Hastalıkların Şaşmaz Belirtisidir!**

Bir örgütün, kimseden yardım olarak alamayacağı, çoğaltamayacağı, biriktiremeyeceği tek kaynağı vardır: Zaman!

İşlerinden güçlkle zaman ayırıp bir araya gelen üyeleri çileden çıkarıp, örgüt çalışmalarından soğutabilecek en güçlü neden, bu nadir kaynağın kötü kullanımudur. Bunun çeşitli yolları vardır. Örneğin:

- Toplantıları gündemsiz yapınız,
- Toplantı başlangıç saatine uyulmayışını hoşgörünüz,
- Toplantılara bir kesin bitiş saati koymayınız,
- Çalışmalar sırasında konudan konuya atlanmasına izin veriniz,
- Toplantınıza "negatif" bir kişi katınız, her şeye itiraz etmesine izin veriniz.

Ancak bu yöntemlerin etkisi kesin değildir. Bunlara rağmen çalışmalarınızı verimli yürütebilir, üyelerin ilgisini devamlı tutabilirsiniz.

Üyeleri soğutmak, verimi kesin olarak sıfıra düşürmek için, bugüne değin icat edilmiş en etkin yol, uzun ve aynı zamanda hoş ve boş konuşan bir kişiyi çalışmalara katmanızdır. Sonuç kesindir.

### **Virüs 8 - Örgüt Etkinliği Örgüt Amaçları İçindir, Kişisel Amaçlar İçin Değil!**

(Örgütünüzün etkinliği kişisel etkinliklerinizin bütünlük bir sonucudur.)

Örgütünüz zamanla, kişilerin (bireylerin) bütünleşik etkinlikleri ile başarılı işler yaptıkça etkinliği artacaktır. Beyaz Nokta Gelişim Hareketi'nin özelliği nedeni ile bu etkinlik daha belirgin olabilir. bu etkinlik, örgütün daha da etkinleşmesi ve böylece amaçlarına daha çok yaklaşması için kullanılmalıdır. Ancak, örgüt etkinleştikçe bir tehlike de beraberinde gelir. Bu örgüt etkinliğinin kişisel amaçlar için kullanılmasıdır. Böyle bir kullanım, BN Felsefesine taban tabana zıt olup kısa sürede örgüt saygınlığının tükenmesine Beyaz rengin karamasına yol açabilir.

### **Virüs 9 - Zayıf Yönetim = Parça Tesirli Bomba!**

Birbiriyle uyum ve güven içinde, melek gibi insanları birbirine düşürmek mi istiyorsunuz? O halde, BN örgütü içindeki işinizi kötü yönetin. Sonuç kesindir.

Lütfen, yönetimin Allah vergisi olduğunu, öğrenmeye ihtiyacınız olmadığını düşünmeyin.

İşiniz, sorumluluğunuza tevdi edilmiş zamanı, parayı ve diğer kaynakları etkin yönetmektir.

### **Daha Başkaları da Var!**

Yukarıda sayılan on virüs, öldürücü niteliktedir. Bunların dışında da uzak durulması gereken tutum ve davranışlar vardır. Örneğin bir mizah yazarının şu uyarılarında dahi ciddi yanlar bulunabilir:

- \* Yerli-yersiz alkışlamayın, kendinizi olur-olmaz alkışlatmayın,
- \* Konuşmalarınızda mecbur kalmadıkça kendinizden söz etmeyin,
- \* Sohbet etmeyin görüşün, Susmayın dinleyin, Konuşmayın anlatın,
- \* Her konuştuğunuz cümleyi 2 defa; sonu ".....dir" ile bitenleri ise 4 defa tartıp söyleyin. (Mümkünse bu ikincileri hiç söylemeyin),
- \* Bildiklerinizin üçte birinin "*tartışılabilir*"; üçte birinin "*aktarma*" ve geri kalanının da "*yanlış*" olabileceğini unutmayın,
- \* Sık sık tahminlerde bulunmaktan kaçınınız. Yanılmanız olası tahminleri ise hiç yapmayın,
- \* Hiç kimseyi bekletmeyin (üstlerinizi bile) (Mühim insanların biraz geç kaldığı, kendini mühim sayanların kuruntusudur),

- \* Karşınızda susanların, sözlerinizi onayladığını sanmayın,
- \* Çok çalışmayın etkin çalışın,
- \* Söyleyeceklerinizi yazın. Okuyunca çok şaşıracaksınız,
- \* En yüksek iletişim veriminin %10 olduğunu unutmayın,
- \* Yabancı kelime kullanmaktan kaçının. Yabancı dili iyi bilmediğinizi, başka yollarla da ima edebilirsiniz,

## **B- Faaliyet Biçimleri**

Beyaz Nokta Gelişim Hareketi, “*akıl ve erdemi egemen kılmak*” şeklinde özetlenen amacını gerçekleştirmek için, faaliyetlerini genellikle aşağıdaki yollardan yürütür. Ancak bu, her kuruluşun bütün bu yolları kullanması gerektiği ve de kullanabileceği demek değildir.

Özellikle yeni kurulan örgütler, bunların bir kısmını başlangıçta değil daha sonraları kullanmak durumundadırlar.

Bu nedenle, aşağıdaki her yolun başlığının yanına, “HEMEN (H)”, “DAHA SONRA (DS)” ve “EN SONRA (ES)” gibi hatırlatmalar koyulmuştur. Bunlara uyulması *zorunlu değil* ama yararlıdır.

### **1. Örgüt İçi Eğitim**

Örgüt içi eğitimde temel yaklaşım olarak aktif öğrenme (tartışarak öğrenme) modeli benimsenmelidir. Bunun sağlanması ise, üyelerin tartışarak öğrenme becerilerinin artırılması ile gerçekleştirilebilir.

Beyaz Nokta (BN) örgütü kuruluş dokümanlarında (Dernek Tüzüğü ve Vakıf Senedi) açıklanan amaç ve ilkelerin her biri, üzerinde iyi durularak özümlemesi gereken konulardır. Böyle yapılmadığı takdirde bu amaç ve ilkeler her üye tarafından farklı anlaşılabilir ve dolayısıyla çalışmalar da farklı yönlere yönelebilir.

Buna göre, BN Gelişim Hareketi'nin başarısı, bu hareket içinde yer alacak kişilerin ortak **bir Beyaz Nokta Kültürü**'ne sahip olmalarıyla mümkündür.

Çok sayıda yerel BN Gelişim Derneği ve bir de BN Gelişim Vakfı'ndan oluşan örgütün faaliyetlerinin birbirini tamamlar şekilde olmasının tek çaresi, tüm üyelerin bu *Ortak Kültür*'e sahip olmalarıdır. *BN Kültürü*, BN İlke ve Amaçları ile BN Akılcılığı'nın en önemli özelliği olan “**sorunlara değil, onlara yol açan nedenlere bakmak**” kuralının oluşturduğu ortak anlayış ve bu ortak anlayışı tamamlayan çeşitli ritüellerdir. Bunu sağlayabilmek için en büyük önem örgüt içi eğitime verilmelidir.

Bu eğitim, şu yollarla sağlanmalıdır:

**1.1- BN amaç, ilke ve araçları üzerinde konferanslar ve diğer tür tartışma oturumları yoluyla (H)**

**1.2- Sorun Çözme Yöntemleri'nin (bak.EK-1) öğrenilmesi için 1.1'deki yollar (DS)**

**1.3- Çeşitli eğitim konuları için malzeme oluşturulması (DS)**

Anılan konulardaki eğitimlerin, mümkün olan tüm eğitim araçları ve eğitim yöntemleri kullanılarak yapılması gerekmektedir. Üyelerin hemen hepsinin zamanı kısıtlı olan kişiler olması, verilecek eğitimlerde, en verimli yöntemlerin kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bu ise, ses ve görüntü teypleri, basılı malzeme ve benzeri eğitim malzemelerinin kullanımını gerektirmektedir.

**1.4- Çeşitli konularda kendilerinden eğitim alınabilecek bir “Eğiticiler Paneli” oluşturulması (DS)**

Çeşitli konulardaki eğitimlerin, bu konulardaki uzmanlar tarafından verilmesi, eğitim verimini artıracaktır. Bu nedenle, gerek üyeler arasında gerekse dışındaki uzmanlar belirlenip bir “*Eğiticiler Paneli*” oluşturulması zorunludur.

### **1.5- Dokümantasyon Havuzu oluşturulması (H)**

BN çalışma konularında Türkçe ve yabancı dilde çok miktarda doküman (kitap, dergi, gazete haberi, rapor, film, CD, bilgisayar programı vb malzeme) mevcuttur. Bunların uygun usullerle derlenip elde bulundurulması, çalışmalarını kolaylaştırıcaktır. Bu nedenle, küçük fakat iyi organize edilmiş bir *Dokümantasyon Havuzu* zorunludur.

### **1.6- Aylık toplantılar düzenlenmesi (H)**

Aylık Toplantılar, BN örgütünün önemli bir eğitim ve iletişim aracıdır. Bu toplantılar üyeler arası iletişimi, çalışmalar hakkında bilgilenmeyi ve kritikleri sağlayacağı gibi, üyelerin çeşitli konulardaki eğitimlerine de yardımcı olacaktır.

Bu nedenle Aylık Toplantılara en yüksek önemin verilmesi, çok iyi organize edilmesi ve geleneksel dernekçiliğimizde rastlanmayan bir düzeyde verimli kılınması gerekmektedir.

### **1.7- Beyaz Nokta Gelişim Dernekleri arası koordinasyon toplantıları (DS)**

Çok sayıdaki Dernek ve BN Gelişim Vakfı arasındaki koordinasyonun sağlanabileceği en önemli araç bu koordinasyon toplantılarıdır. Bunların da aynen aylık toplantılar özeninde düzenlenmesi gerekmektedir. Uygun olan hallerde bu koordinasyon toplantıları, birden fazla Derneğin Aylık Toplantıları ile çakıştırılabilir.

## **2. Dış Eğitim Çalışmaları**

BN Gelişim Hareketinin amaçlarından birisi, *“akılcılığın egemen kılınmasıdır*. Bu amaçın hedef kitlesi, toplumumuzdaki etkin kesimlerdir. Etkin kesimler ise, hükümet, politikacılar, yüksek bürokratlar, sivil toplum örgütü yöneticileri, yüksek rütbeli askerler ve toplumun düşünce ve eylemlerini yönlendiren çeşitli kesim mensuplarıdır.

Bu kesimlerde *Akılcılık Araçları'nın*, yani *Sorun Çözme Yöntemleri'nin* daha yoğun ve daha etkin kullanılabilmesini teminen yoğun bir eğitim faaliyetine gerek vardır. Ancak, bu eğitimin geleneksel *“öğretme”* yöntemleriyle pek yapılamayacağı, bunun hem her zaman mümkün olmadığı hem de verimli olamayacağı bellidir. O halde daha *yaratıcı*, daha *dolaylı* yöntemlere gerek vardır.

Hedef kitleye erişmeyi, onlara söz konusu yöntemleri benimsetebilmeyi sınırlayan engellerin başında bu kişilerin *vakitlerinin sınırlılığı* ve o düzeye gelmiş kişilerin *öğrenme ihtiyaçlarının* olmayacağı genel inancı gelmektedir. Gerçek ise böyle değildir. İyi kullanıldığı takdirde zaman daima bulunabilir. Yeni yöntemleri öğrenme ihtiyacı ise sorumluluk düzeyi arttıkça artar.

O halde önce bu *“öğrenmeyi engelleyen bariyerler”* yıkılmalıdır. Bunu, kamuoyu baskısı ve o baskıyı kişilere iletmekte olan medya yapabilir.

Gerek bu bariyerlerin yıkılması, gerekse verilmesi arzulanın mesajların iletilebilmesi, hedef kitledeki her kişi için neredeyse tek tek -ısmarlama elbise gibi- düşünülüp tasarlanması gereken bir konu olup, bunu Dernek'lerin her biri ve Vakıf ayrı ayrı yapmalıdır.

Bununla beraber, yararlı olabileceği düşünülen bazı yöntemlere de aşağıda işaret edilmektedir:

### **2.1- Öğrenmeyi Engellleyen Bariyerlerin Yıkılması (ES)**

#### **a. Zaman Yetersizliği Diye Bir Şey Yoktur, Sadece Yanlış Öncelikler Vardır ! (ES)**

EK-2'de, bu konudaki yanlış kanıları ortaya çıkarabilmek için bir test ve testin cevapları verilmiştir. Testler hemen herkesin ilgisini çeke gelmiştir. BN'nın ilginç bir girişimi olarak bu testlerin hedef kitlece cevaplanması sağlanmalıdır. Bu amaçla, konuya ilgi gösterebilecek bir dergi ya da gazete ile işbirliği yapılmalıdır. Medya, bu tür konulara her zaman ilgi göstermiştir.

Tüm üst yöneticiler de dahil olmak üzere hedef kitlenin cevaplayacağı testlerin değerlendirilmesi sonunda varılacak sonuç hemen hemen şimdiden bellidir: Zaman konusundaki kabullerinizi yanlıştır, gözden geçiriniz!



## **b. Kişiler, Sorunlarını Çözerken İnanılamayacak Kadar Basit Yöntemler Kullanırlar. Sorun da Şaşın! (ES)**

Üst görev sahiplerinin, çeşitli sorunları çözerlerken, herkesin bilmediği ileri usuller kullandıkları sanılır. Yapılan bir araştırma, bunun pek böyle olmadığını göstermiştir.

EK- 3'de bu amaçla geliştirilmiş bir soru formu vardır. (a) da belirtilen yöntemle bu soruların cevaplanmasını sağlayınız. Bunun da sonucu muhtemelen bir öncekine benzer olacaktır.

### **2.2- Gerekli Mesajların İletilebilmesi**

Zamanı olduğuna ve yeni sorun çözme yöntemleri kullanmasının gerekliliğine ikna olmuş, hedef kitleye dahil kişi(ler)e, gerekli mesajların iletimi için Örgüt İçi Eğitim başlığı altında sıralanan (Bkz: B 1.1-1.2-1.3-1.4-1.5-1.6-1.7) yöntemler, mümkün olan hallerde kullanılmalıdır.

Bunlara ek olarak, hedef kitlenin en çok etkilendiği kanal olan medyadan da yararlanılmalı, arzulanen mesajların medya kanalıyla verilmesine çalışılmalıdır.

### **3. Çeşitli Proje Fikirleri için Öneriler**

BN amaçlarına erişmeyi sağlayabilecek projelerde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur:

"Geliştirilecek ve uygulanacak projelerin, toplumsal üst-yapı kurumlarının kapsamına giren işleri BN örgütünün yapmaması gerekliliğidir." (üst-yapı kurumlarında ETKİN olanları ETKİLE-MEK yoluyla yapılmasını sağlamaktır.

Var olan üst-yapı kurumlarının içindeki etkin kişilerin belirlenen konulara ilgi duymalarını sağlamak, model oluşturup önermesi ve bunların uygulanabilmesi için çaba göstermek şeklinde olmalıdır.

Aksi halde, üst-yapı kurumlarının boşluklarını fiilen (gayri resmi olarak) doldurulmaya çalışılması, bir yönden, sorunların çözümünde kaynak sorunlardan uzaklaşılması, diğer yönden ise gayri resmi olarak doldurulan boşlukların zaman içinde resmi bir görev gibi yerleşebileceği ve bunun da zaman içinde örgütün etkinliğinin azalması sonucunu yaratabilir. BN örgütlenmesi toplum sorunlarını fiilen (ve gayri resmi olarak) çözmeye çalışmak yerine, topluma sorun çözme yollarını önermek ve bunların uygulanabilmesi için ETKİNLERİ ETKİLEMEK gibi kalıcı ve önemli bir uğraşı içinde olmalıdır.

Bu bölümde, BN amaçlarına erişmeyi sağlayabilecek çok sayıdaki projenin geliştirilmesi için ipuçları verilmektedir. Bununla beraber, BN Hareketi'nin amaç ve ilkelerine uygun ve de somut olmak koşullarıyla daha başka fikirlerin geliştirilmesi, bu fikirlere dayalı yepyeni projelerin tanımlanması da mümkündür ve mümkün olmak bir yana gereklidir de.

### **3.1- Şikayet Sistemi (DS)**

Gelişmiş ülkelerde OMBUDSMAN, HALKIN AVUKATI, HALKIN SAVUNUCUSU gibi adlarla anılan bir anayasal kurum vardır. Yargı dışı bir kurum olan bu sistem, halkın çeşitli konulardaki şikayetlerini yapabileceği, bunları inceleyip gerekli mercilere ulaştırdığı ve gerekirse yargıya ilettiği bir mekanizmadır.

Ülkemizde henüz bu kurum yoktur. BN amaçları içinde OMBUDSMAN kurumu oluşturulması yönünde çaba harcamak da vardır. Bu yokluk çeşitli medya organları tarafından (ARENA, DİNAMİT,vb) doldurulmaya çalışılmaktadır. Gazetelerin de çeşitli şikayet köşeleri bulunmaktadır.

Ancak bütün bu oluşumlar, halkın şikayetlerini kolayca iletebileceği sistemler değildir. Hepsindeki ortak yan, şikayete konu olan olayın *büyük çaplı ve ilginç* olmasıdır. Halbuki halkın şikayetleri her zaman bu kadar büyük ölçekli ve ilginç olmayabilir. Bir devlet dairesinde kendisinden rüşvet istenilen, bir yolsuzluk olayını bilen bir kişinin başvurusu, bir medya kuruluşunun ilgisini çekmeyebilir.

İşte bu nedenle, halkın *orta ölçekli şikayet konularını* iletebileceği bir sistem kurulması önerilmektedir. Bu *şikayet Sistemi*, 365 gün ve 24 saat hizmet verebilmeli ve şikayet edilen konuları sonuna kadar izlemelidir. Böylece güvenilirliği ve dolayısıyla da aranabilirliği artar.

*Şikayet Sistemi*, bir 900'lü telefonla işleyebilir ve böylece gereken finansmanın hiç olmazsa bir kısmı karşılanabilir.

Sistemin bir diğer parçası ise bir şikayet Kurulu olabilir. Bu Kurul, çevrede iyi tanınan, iyi ünlü, erdem ve dürüstlüğünden kimsenin şüphesi bulunmayan kişilerden oluşmalı ve şikayet konuları hakkında ne işlem yapılması gerektiğine karar vermelidir. Dikkat edilmesi gereken ince nokta, bu Kurul'un bir yargı mercii olmadığı, böyle bir yetkisinin bulunmadığıdır. Kurul, bir çeşit gayri resmi *ombudsman* şeklinde çalışmalıdır.

Sistemin, binlerce şikayet altında boğulmaması için, şikayet konularının sınırlanması (örneğin suyu akmayan bir vatandaş da bu sisteme başvurmamalıdır), şikayet konularının bir "*asılsız ihbar*" çirkinliğine bulaşmaması, şikayeti inceleyecek olanların uzun süre harcamalarının önlenmesi için baştan iyi düşünülmüş, şikayet formları geliştirilmiş, adı saklı da kalsa şikayette bulunanın altına imzasını atabileceği bir formu bulunan bir sistem kurulmalıdır.

Kurul'un etkinliği, çeşitli güçleri (medya, yargı veya çeşitli kamu kuruluşları) harekete geçirebilme becerisiyle doğru orantılı olacaktır. Bu nedenle gerekli ilişkiler ağı kurulmuş olmalıdır.

BN Örgütleri'nin uygun bir aşamada bir radyo ve hatta TV kanalı sahibi olması, bunlar olana kadar hiç olmazsa çok basılıp yaygın dağıtılan bir bültene sahip olması bu etkinliğin sağlanabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Sesini duyuramayan bir örgüt, ne denli doğru işler yaparsa yapсын etkin olamayacaktır.

Şikayet Kurulu'nun bir diğer fonksiyonu ise, aşağıdaki maddelerde açıklanacak olan *Etik Anlaşmalar* 'ı yapacak olan kuruluşların, haklarını korumak için gerekli "**Yüksek Ses**" görevini yapmaktır. Kolayca tahmin edilebileceği gibi, örneğin bir *Rüşvet Vermeme Anlaşması* imzalamış bir ticari kuruluşun, rüşvet vermemesi nedeniyle işlerinin aksaması halinde bu duruma el koyacak (medyaya ya da yargıya ileterek) bir organa mutlak gereksinim vardır.

### **3.2- Etik Anlaşmaları**

Bu tür Anlaşmalar, herhangi bir cezai yaptırımı bulunmayan, imzalayanı vicdani *centilmenlik* anlaşmasıdır. Bir anlaşma'nın doğal olarak iki taraf'ça imzalanması gerekirse de *Etik Anlaşmalar* tek taraflı imzalanırlar ve bu özelliği nedeniyle anlaşmadan çok, tek yanlı bir beyan niteliğindedirler.

***Bir cezai yaptırımı bulunmamasına karşın, imzalamış olmanın kamuoyuna duyurusunun getireceği prestij (beklentisi), ihlali halinde ise bunun kamuoyuna duyurulmasının yaratacağı prestij kaybı(endişesi), Etik Anlaşmaların gücünün kaynağını oluşturur.***

Etik Anlaşmaların doğrudan etkilerinin yanı sıra bir de kolektif etkisi vardır. Toplumu oluşturan çeşitli kesimler birbirlerine bakarak ve çeşitli kesimlerle anlaşmalar yapıldığını duyurarak bir sinerjik davranış içine girmeye başlayacaklardır.

#### **a. Belediye Başkan(lar)ı ile Anlaşma Yapımı (H)**

BN Örgütü'nün bulunduğu yöredeki belediye başkanı veya başkanları ile çeşitli (ama mutlaka somut ve yerine gelip gelmediği görülebilen) anlaşmalar yapılabilir. Belediye Başkanı, bu tür bir anlaşmayı kendisine prestij temini ve belki de bir çeşit taahhüt amacıyla imzalamak isteyebilir. Bunun için de BN Örgütü'nün bu Anlaşmayı yeterince yaygın olarak duyuracağını taahhüt etmesi ve bu taahhüdünü yerine getirmesi gerekir. Bu anlaşmalar örneğin şu konularda olabilir:

- Özürlüler için erişilebilir (engebelerden arınmış) bir fiziki çevre düzeni,
- Hayvan itlaf etmeme ve hayvan sahiplendirme kampanyaları düzenleme,
- Belediyede rüşvet aldırma kampanyası düzenleme,
- Belediyenin yapacağı alımlarda *BN Kamu Alımları* ilkelerine uyma,

Bu anlaşma konuları, yapılabilecek onlarca anlaşmadan yalnızca birkaç örnektir. Unutulmamalıdır ki birkaç belediye başkanının bu tür Anlaşma'lar imzaladığının duyurulması, diğer başkanları da - ister istemez- bu tür bir yola itecektir.

### **b. Kamu Kuruluşlarıyla Anlaşmalar Yapımı (ES)**

Sivil ve askeri kuruluşlarla, *rüşvet* ve *Kamu Alımları* konusunda anlaşmalar yapılabilir. Belediye Başkanları ile yapılması önerilen Anlaşmalar da olduğu gibi, bir kamu kuruluşu ile Anlaşma yapıldığının iyi duyurulması halinde ve medya desteği ile birçok kamu kuruluşu (özellikle DMO, TEK, DSİ, TCK gibi büyük alım yapan kuruluşlar) bunu izleyebileceklerdir.

Sivil ve askeri kamu kuruluşlarıyla yapılabilecek bir diğer anlaşma da, çeşitli amaçlarla yapılan sınavlarda (yazılı ve mülakat), kayırmaya izin vermeme konusunda olabilir. Mevcut durumda, sınavların özellikle mülakat aşamalarında gözle görülür kayırmalar olabildiği bilinmektedir.

Bu tür kamu kuruluşlarını Anlaşma imzalamaya özendirmek ve/ya zorlamak için bir yol da, bu kuruluşların bağlı oldukları üst merciler ile ilişkileri geliştirmek, siyasi kimliği bulunan bakan'ların bu tür Anlaşmaları imzalamalarının kendilerine siyasi pirim yapacağını onlara hatırlatmaktır. Benzer bir prestij kazanma, halkla ilişkilere büyük önem veren askeri kesim için de geçerlidir.

### **c. Politikacılar ile Anlaşmalar Yapımı (ES)**

*Temiz Toplum* özlemine giden en kısa yol *Temiz Siyaset* ten geçmektedir. Politikacılar (milletvekilleri -bakan ve başbakanlar dahil-, siyasi parti yöneticileri, kısmen belediye başkanları), bu özleme yol açmış, fakat aynı zamanda da özlemi giderebilecek kişilerdir.

Politikacılar ile çeşitli konularda *Etik Anlaşmalar* yapılabilir. Örneğin:

- Yolsuzluk önergelerinin meclislerde görüşülmesinde, bağlayıcı grup kararları bulunsa dahi olumlu (yani araştırma veya soruşturma açılması yönünde) oy kullanılacağını taahhüt etmek,
- Çeşitli kamu görevlilerinin yerlerinin değiştirilmesini -suç teşkil eden hallerde suç duyurusu yaparak- istemeyeceğini taahhüt etmek,
- Ticari kuruluşların kredi, tahsis, teşvik gibi taleplerinde kolaylık istememe, ancak haksız olduğu izlenimi veren işlemler varsa bunlar için bilgi isteme taahhüdü,
- Kamu kuruluşlarının yaptıkları alımlarda, herhangi bir ticari kuruluşun mal veya hizmeti yönünde ağırlık kullanmama taahhüdü,
- Kendisi ve yakınlarının mal varlıklarını, geçmiş yıllardakilerle karşılaştırmaya izin verecek şekilde beyan etme taahhüdü,
- Çeşitli sınavlarda herhangi bir yolla kayırma yapmama, bu yolda bir telkinde bulunmama taahhüdü.

Bu konuda da başka anlaşma türleri geliştirilebilir.

### **d. İş Kesimi ile Anlaşmalar Yapımı (ES)**

İş hayatı, kamu görevlileriyle yoğun ilişkileri gerektirmektedir. Bu nedenle rüşvet olaylarının birinci derecedeki kaynağı, iş kesimi-kamu görevlisi ilişkileridir. Buna göre iş sahipleriyle, kamu görevlileriyle rüşvet ilişkisine girmeyecekleri konusunda anlaşmalar yapılabilir. Bu tür bir anlaşma şu şekilde olabilir:

“Kişisel ve/ya kurumsal çıkarlarım gerektirse dahi, kamu görevi yaptığı kabul edilen hiçbir kimseyle rüşvet veya benzer amaçlı bir ilişki içine doğrudan ya da dolaylı olarak girmeyeceğimi beyan; aksinin ortaya çıkması halinde durumun kamuoyuna açıklanmasını kabul ediyorum.”

### **e. Gönüllü, Fiyat Artışı Onaylatma Anlaşmaları Yapımı (ES)**

İş sahipleri yapılabilecek ikinci bir anlaşma türü, *Gönüllü, Fiyat Artışı Onaylatma Anlaşması*dır. Gönüllü Fiyat Artışı Onaylatma Sistemi (GFAOS), tamamen isteğe bağlı olarak kullanılabilen bir sistemdir.

Amacı, yapay fiyat artışları ile girdilerdeki artışlardan dolayı kaçınılmaz hale gelen fiyat artışlarının birbirinden ayrılabilmesini sağlamak ve bunu halka ilan etmektir.

(GFAOS), kuruluşlar tarafından, ürettikleri tüm mal ve hizmetler için ya da yalnızca istedikleri kalemler için kullanılabilir.

Sistemden, bütünü ile ya da bir kalem mal ve hizmet için yararlanmak isteyen bir kuruluş, sistemin kuruluşuna katkıda bulunmuş olanlarca seçilen bir kurula (Onay Kurulu), onaylatmak istedikleri fiyat artışına neden olduğunu savundukları bilgileri verirler. Kurul bu bilgiler altında yapılmak istenen zaman zorunlu olup olmadığına karar verir.

Ayrıca, kurula başvuran vatandaşlar da istedikleri bir mal ya da hizmet hakkında bilgi isteyerek, onu üreten kuruluşun fiyatını onaylatmış olup olmadığını öğrenebilirler.

Kamu alımlarında Fiyat Onayı almış olan firmaların ürünlerine öncelik verilerek sistemin yaygınlaşması sağlanır.

Sistemi kullanan kuruluşlar, reklamlarında sisteme dahil olduklarını ilan ederek kendilerinin keyfi zam yapmadıklarına güven sağlayabilirler.

(GFAOS), tek elden yürütülmek zorunda değildir. Meslek kuruluşları kendi dallarında ayrı sistemler kullanabilirler. Böylece, her meslek grubu, kendine duyulan güveni sarsabilecek olan mensuplarına karşı kendini koruyabilir.

BN Örgütü, bu şekildeki bir sistemin kurulmasına önderlik edebilir.

#### **f. Meslek Kuruluşlarıyla Anlaşmalar Yapımı (ES)**

(e) maddesinde anılan *Gönüllü, Fiyat Artışları Onaylatma Sisteminin* oluşmasına en önemli katkı meslek kuruluşlarınca yapılabilir. Bu kuruluşlarla Anlaşma yapılarak, GFAOS'nin kuruluşuna önderlik edecekleri taahhüdü alınabilir.

#### **g. Şoför Dernekleri ile Anlaşmalar Yapımı (ES)**

Taksilerin temiz, şoförlerinin temiz, bakımlı ve kibar olması, şehir hakkında bilgili olması, trafik kurallarına tam uyması bir kentlinin arzusudur. Günümüzde ise bu koşullara her zaman rastlamak mümkün değildir.

Şoför Dernekleri, bu tür koşulların sağlanmasından en çok çıkar -maddi ve manevi- sağlayabilecek kuruluşlardır. Buna göre, Şoförler Dernekleri ile yukarıdaki ideallerin her biri konusunda ayrı ayrı Anlaşma'lar yapılır ve bunlar gerek taksi üzerindeki bir özel işaretleme gerekse şoförünün yakasına takılacak bir rozetle ilan edilebilir. Bu tür taksilerin diğerlerine göre daha iyi iş yapacaklarını tahmin etmek güç değildir.

#### **h. Öğretmenler ile Anlaşma Yapımı (ES)**

Öğrencilerin ve velilerin en çok şikayetçi olduğu konuların başında "*dayak*" olgusu gelmektedir. Öğretim sırasında dayağa başvurmayacağını taahhüt eden ve bunu, yakasına takacağı özel (ve bu amaçla takıldığı belli olan) bir rozetle ilan eden bir öğretmenin, çevresinde kısa sürede benzer davranışı yaygınlaştırması beklenmelidir.

#### **i. Kamuoyu Araştırma Kuruluşlarıyla Anlaşma Yapımı (DS)**

İstatistik biliminin yararlı uygulamalarından birisi de siyasetteki kamuoyu araştırmalarıdır. Milyonlarca seçmene tek tek hangi partiyi desteklediğini sormak bilinen en güvenilir yol ise de bunun biraz (!) zahmetli olacağını düşünenler, büyük kitleleri "*yeterince*" temsil edebilecek birer asgari kitle büyüklüğünün aşağı-yukarı aynı sonucu vereceğini bulmuşlar ve "*kamuoyu araştırması*" denilen teknikleri kullanmaya başlamışlardır.

Aynı teknik çok farklı alanlarda da yıllardır kullanılmaktadır. Örneğin, sanayi kuruluşları satın aldıkları malların giriş kalite kontrollerini genellikle bu yöntemle yapmaktadırlar. Satın alınan yüz bin adet parçayı tek tek kontrol etmek yerine, onu temsil edebilecek bir kitleyi (örneklem hacmi) kontrol etmekte ve bulgularını bütüne teşmil etmektedirler.

İster satın alınan malların kaliteleri, isterse kamuoyunun siyasi tercihlerinin yoklanmasında kullanılsın bu metodun en önemli yanı, ne kadarlık bir kitlenin “örnek” olarak alınacağıdır. Öyle bir sayı belirlenmelidir ki, küçük hacmin büyük kitleyi temsil ettiği belirli bir güvenle söylenebilsin..

İstatistik kurallarını kullanarak bu “*asgari örnek hacmi*” hesaplanabilmektedir. Ancak, işin *püf noktası* denilebilecek bir nokta, örnek hacminin, ne arandığına bağlı olarak değişebilmesidir. Yani, 1 milyon kişilik bir kentte sigara içenlerin sayısını belirlemek için gereken *örnek hacmi* ile siyah pantolon kemeri kullananların sayısını tespit için gerekli *örnek hacmi* aynı olmayabilir.

Gereken örnek hacimlerini bulabilmek için, önce herhangi bir metotla kaba bir tahmin yapılır.

Sonra, gözlenmek istenen olgunun tahmin edilen rastlanma olasılığına eşit (veya çok yakın) bir tekrar sayısına rastlanmadıysa örnek hacmi artırılır ve ta ki tahmin edilmiş olasılıkla rastlanan sıklık aynı olana kadar artırmaya devam edilir.

Bu yolla belirlenen örnek hacminden yola çıkılarak saptanacak olgu da % 100 güvenilir olmayıp, o olgunun rastlanma olasılığına ait “güven aralığı” ölçüsünde güvenilirdir.

Medya aracılığıyla her gün duyup da şaşakaldığımız kamuoyu araştırmalarının nasıl olup da % 10'dan % 80'lere kadar yayılmış bir tercih edilirlilik gösterebildiğinin nedeni, araştırmaların -büyük çoğunluğunun- dayandığı örnek hacimlerinin tarif edilen bu metoda göre saptanmamış oluşudur. Onun da nedeni, araştırmacıların -büyük çoğunluğunun- bu kuralları bilmeyişlerinden değil, araştırmaların maliyetinin örnek hacmi arttıkça artmasından ve araştırmayı yapan ve yaptıranların bu maliyeti ödemek istemeyişlerindedir. Araştırmayı yaptıranlar -yine büyük çoğunluğu-, kamuoyunun *eğilimlerini belirlemek* için değil, onların “*güçlüden yana olmak*” psikolojilerini kullanarak *eğilimlerini etkilemek* için bu tür araştırmaları (!) yaptırmaktadırlar.

Bu tür bir uygulamanın düz Türkçedeki karşılığı insanları aldatmaktır. Uzun vadede insanların kamuoyu araştırmalarına güveni kalmayacağı (zaten de kalmamıştır) kolayca görülebilir.

O halde, bu işi dürüst yapmak isteyen kamuoyu araştırma kuruluşlarına düşen bir görev ortaya çıkmaktadır: Kendilerini, aldatıcı araştırmalara karşı korumak!

Bu nasıl yapılacaktır? Bunun bir yolu, bir kamuoyu araştırması kuruluşunun önderlik edip, bir “**Kamuoyu Araştırmaları Ahlakı Sözleşmesi**” ortaya koyması ve tüm araştırmacı kuruluşlara bunu duyurarak bunu imzalamalarını istemesidir. Bu sözleşmeye uyulup uyulmadığı ise, kuruluşların birlikte seçecekleri bir “etik kurulu” aracılığıyla denetlenmeli, uymayanlar kamuoyuna ilan edilmelidir. Onların araştırmaları ve onlara araştırma yaptıranların gerçek niyetleri de böylece cümleye malum olmuş olacaktır.

Araştırma (gerçek) yaptırmak isteyenler (varsa), araştırmacı kuruluşun bu sözleşmeyi imzalamış olmasını şart koşmalıdır. Araştırma sonuçlarının ilanı ise yalnızca “*partimiz (veya adayımız), yaptırdığımız kamuoyu araştırmasına göre % 90 oranında tercih edilmektedir*” gibi ne olduğu belli olmayan bir biçimde değil, örnek hacmi, örnek katmanlarının seçimi ve güven aralığı belirtilerek ve anılan sözleşmeye imza attıklarını da ilan ederek yapılmalıdır.

BN Örgütü bu tür bir sözleşmenin önderliğini yapabilir.

### **3.3-Etik Anlaşmaların İlan Edilmesi (ES)**

**(3.2)de bazı örnekleri verilen Etik Anlaşmaların etkisi büyük ölçüde duyuru etkinliğine, bir başka deyimle ne kadarlık bir insan kitlesinin bu Anlaşma'dan haberdar olduğuna bağlıdır. Bu amaçla kullanılacak yöntemlerden birisi, Anlaşma konusuna özgü olarak geliştirilmiş bir rozetin, Anlaşma'yı imzalayan tarafından taşınmasıdır. Buna paralel olarak, kişinin iş yerine asabileceği bir çerçeveli anlaşma metni ve berat, aracına yapıştırabileceği sticker de geliştirilmiş olmalıdır.**

Bu tür işaretleme sembollerinin yanı sıra, medyanın bütün imkanlarından yararlanılarak, yapılan Anlaşma ve Anlaşma'yı imzalayanın tanıtılması da büyük önem taşımaktadır.

### 3.4- Periyodik Ödüllendirme (H)

**Gerek Etik Anlaşmaların ilgi görmesi, gerekse diğer faaliyetlerinin beğeni toplaması için kullanılabilir araçlardan birisi de Periyodik Ödüllendirmeleridir. Yılda bir veya daha fazla sayıda düzenlenecek olan ödül törenlerinde, çeşitli konularda “Akıl ve Erdem Egemenliğinin Sağlanmasına Katkıda Bulunan Kişi ve/ya Kurumlar” ödüllendirilir ve bu törenler medya yoluyla duyurulur.**

### 3.5- “En Kötü...” Yarışmaları (ES)

Periyodik Ödüllendirmelerin tam tersi de “En Kötü...” nün seçilmesi için düzenlenen yarışmalardır. “En kötü” olarak seçilen konunun ilgililerinin antipatisini toplamak gibi bir riski varsa da, halkın ve medyanın ilgisini toplamanın yanı sıra, olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmayı adet edinmiş kişi ve kurumları -yarışmaya konu olma endişesiyle- caydırıcı bir etkisi de vardır.

Yarışma konuları çok dikkatle seçilmeli, mümkün olan hallerde kişiler hedef alınmamalı, getirisi götürüsünden daha büyük olmalıdır.

### 3.6- Halkın Şikayetlerinin Periyodik Araştırılması (H)

Hayat pahalılığı, terör, çevre kirliliği, trafik gibi konular daima halkın şikayetlerinin büyük bölümünü oluşturmuşsa da, değişen koşullara göre gerek şikayetlerin konuları gerekse öncelikleri değişebilir. Ayrıca yöreler de şikayet çeşitlerini etkiler.

Bu şikayetlerin periyodik olarak araştırılması (anketler, vb yollarla), BN Örgütünün kullanacağı araçların seçimine de yol gösterecektir. Böylece halk tarafından gösterilecek olan ilgi daima yüksek düzeyde tutulmuş olabilecektir.

### 3.7- Tepki Eylemleri (DS)

Demokrasimizin yapı taşları olan sivil toplum kuruluşlarının ve bireylerin çeşitli konularda göstermesi gereken demokratik tepkilerin neler olabileceklerinin açıkça ortaya konulmuş değildir. Bu nedenle, örneğin bireyler uzun süre susup daha sonra patlayarak iki uç davranıştan birisini sergilerler. Gerekli tepkiler zamanında ve uygun usullerle ortaya konulmuş olsa, muhtemelen idareler bundan yararlanacaklar ve gereksiz sürtüşmelere yol açılmamış olacaktır. Bir bakıma, *uygun tepkiler, daha büyük tepkilerin rübabıdır* denilebilir.

Ancak, önemle altı çizilmesi gereken bir nokta, her çeşit tepkinin, yürürlükteki hukuk düzenine harfiyen uymak kaydıyla kullanılması gerekliliğidir. EK-4’de bazı örnekler verilmektedir. Bu aracın bir tamamlayıcısı da “**telefon / faks zinciri sistemi**” dir. Her BN Derneği, kendi üyeleri arasında, BN Vakfı ise tüm örgüt için bu sistemi kurmalıdır.

### 3.8- Toplumsal Kalite Çemberleri (DS)

Toplumumuzun büyük sorunları, birbirinin üzerine binip büyüyen küçük sorunlardan oluşmaktadır. O halde, bir yandan da bu küçük sorunların çözümü için bir şeyler yapılmalıdır. Bunun yollarından birisi, Kalite Çemberi denilen ve henüz sosyal alanda pek yaygın kullanılmayan yöntemi kullanmaktır. Bu konuda açıklamalar EK-5’de verilmiştir.

### 3.9- Yeni Proje Geliştirme Çalışmaları (H)

Yukarıdaki az sayıdaki örnek proje, üyeler ve diğer katılımcıların iştirakiyle düzenlenecek çalışmalarla artırılabilir. Özellikle yaratıcı fikir üretme oturumları (beyin fırtınası gibi) son derece yararlıdır.

## 4. Diğer Çalışmalar

**Yukarıdaki proje çalışmalarının yanı sıra, bir de Örgüt’ün rutin sayılabilecek işlevleri vardır.**

### 4.1- Medya ve Halkla İlişkiler (H)

Bu alanda yapılabilecek işler, bülten, gazete vb malzeme üretimi, medyayla ilişkiler, bir radyo ve hatta TV kurmaya çalışılmasıdır. İlk adımda bir bülten yayımlanması hem daha kolay ve hem de yapılabilecek Etik Anlaşmaların ilanı açısından zorunludur.

#### **4.2- Üyeler Arası Uyum ve Güveni Pekiştirme (H)**

En önemli çalışma alanlarından birisi de, üyeler arasındaki uyum ve güveni sağlamak ve/ya pekiştirmektir. Her şeyin yazılı kurallar uyarınca halledileceğinin umulduğu bir topluluk kısa sürede çatışmaya ve sonra da dağılmaya adaydır. Bu amaçla, yaratıcı yöntemler kullanarak, gerekli uyum ve güven sağlanmalıdır. Yukarıda önerilen telefon / faks zinciri sistemi, bu amaca da hizmet edecektir.

#### **4.3- Gelir Yaratma (Bak. EK-6)**

Bütün bu çalışmaların yapılması bütünüyle paraya bağlı değilse de parasız olarak yapılamayacak çok sayıda faaliyet de vardır. Örgüt'e para sağlamak amacıyla yapılabilecek çalışmalar BN Gelişim Derneği Tüzüğü ve BN Gelişim Vakfı Senedi'nde belirtilmiştir. Bunlara ek olarak kullanılabilir Gelir Yaratma (*Fund Raising*) yolları EK-6'da verilmiştir.

#### **4.4- Think-Tank Oluşturma (H)**

Türkçemize de girmiş bulunan bu deyim, çeşitli konularda düşünce üretebilen topluluklara verilen addır. BN Gelişim Hareketi ise bu kavrama en yakın örgütlenmelerden birisidir.

BN Gelişim Örgütü üyesi olsun ya da olmasın, çok titizlikle seçilecek fikri kapasitesi yüksek insanlardan oluşan bir Fikir Üretim Kurulu'na ihtiyaç vardır. Bu Kurul'un bazı daimi üyelerinin yanı sıra konuya göre çağrılabilir üyeleri de olmalıdır. Gelişmiş Batı ülkelerinde uzun yıllardır kullanılan bu sorun çözme aracı hakkında ilk yapılması gereken, bu Kurul'un bir çekirdeğinin oluşturulması ve bu çekirdeğin Think-Tank sistemi hakkında iyi bir çalışma yapıp bu konudaki mevcut birikime erişip incelemesidir.

#### **4.5- Temiz Toplum Araçları (ES)**

Bu çalışmaların yanı sıra gerekli lobi faaliyeti planlanarak, Temiz Siyaset Yasası ve Kamu Alımları Yasası adlı iki yasanın çıkarılmasına çalışılmalıdır. Bu yasaların içerikleri, **BN Hareketine Yeni Katılacaklar için Bilgi Dosyası** adlı dokümanda verilmiştir.

## EK-1: Sorun Çözme Yöntemleri Hakkında Açıklamalar

Uzun süre ve kendi aralarındaki birleşmeler nedeniyle son derece karmaşık hale gelmiş bulunan sorunların çözümü, geleneksel basit sorun çözme yaklaşımlarıyla mümkün değildir. Karmaşık sorunların üzerine deneme-yanılma yöntemleriyle gidildiği takdirde, sorunlar çözülmemekte aksine daha da derinleşmektedir. Aşağıda bu durumu iyi açıklayabilecek bir deneyi anlatan bir yazıdan alıntılar vardır:

### NELSON'UN HUNİ DENEYİ!

1987 yılında, Deming Ödülü adıyla bilinen kalite ödülünü kazanan Lloyd Nelson tarafından yazılan bir makale, yıllardır bazı sorunları niçin çözemediğimizi o kadar çarpıcı biçimde açıklıyor ki, birdenbire bu kadar çok olayın anlaşılabilirlik perdesi arkasından ortaya çıkması insanda garip bir his yaratıyor ve nasıl olup da bugüne kadar bunu göremediğinize şaşıyorsunuz.

Ödül kazanan makale oldukça kısa ve basit bir deneyi anlatıyor. Benzer bir deneyi isteyen evinde bile yapabilir.

Deney, bir huni, bu huninin boğazından tam geçebilecek bir bil ya, huninin ucunu yerden 5-6 santim yukarıda tutabilecek bir düzencek ve huninin altına yayılmış, pürüzlü bir örtü yardımıyla yapılıyor.

Deney şöyle: Bilya huni içine bırakılıyor ve ucundan çıkıp kağıdın üzerine düşüyor. Ama tam huni ağzının altında durmayıp bir tarafa doğru biraz yuvarlanıp duruyor. Durduğu bu nokta kağıdın üzerine işaretleniyor. Bu deney çok sayıda -mesela 500 defa- tekrarlanınca kağıt üzerinde rastgele dağılmış bir noktalar kümesi oluşuyor.

Bilyanın her defasında tam huninin altında değil de rastgele değişen yerlere kadar yuvarlanmasının çeşitli nedenleri olabilir. Yerin tam düzgün olmayışı, kağıdın pürüzlülüğü, bilyanın mükemmel küre olmayışı gibi çok sayıda etken, bilyanın hep aynı noktada durmayışının olası nedenleridir.

Aynı huni, aynı bilya ve aynı kağıtla deney ne kadar tekrarlanırsa tekrarlanırsa sonuçtaki noktalar kümeleri hep birbirine benzeyecektir (inanmayanlar deneyebilir!).

Bu haliyle, huni, bilya, kağıt vs den oluşan sistem kararlı (*stable*) bir sistemdir. Nasıl davranacağı baştan bilinmekte, bilyayı attığınız zaman noktalar kümesinin içinde bir noktada kalacağı bilinmektedir.

Şimdi, bu sistemi "düzeltmeyi" kafasına koymuş bir kişi düşününüz. Amacına ulaşmak için şöyle bir reçete uyguluyor:

**Reçete 1** – Bil yanın her defasında durduğu yer, bir evvel durduğu noktaya göre ne kadar uzaksa, huni tam aksi yönde o kadar hareket ettirilecek ve böylece bir öncekine göre oluşan sapma giderilmeye çalışılacaktır.

Bu reçeteye göre deney yine mesela 500 defa tekrarlanınca elde edilen noktalar kümesi eskisinden daha küçük değil aksine daha büyük olmaktadır.

Sistemi "düzeltmeyi" kafasına takmış olan kişi bu defa yeni bir çözüm düşünür ve uygular:

**Reçete 2** – Bil yanın her defasında durduğu yer, huni ucunun tam altına göre ne kadar uzaksa, huni tam aksi yönde o kadar hareket ettirilecektir.



Deney yine tekrarlanır ve yeni bir noktalar kümesi elde edilir. Noktalardan oluşan leke bu defa ilk ikisinden de büyük ve çarpıktır. Umulan “düzeltme” yine sağlanamamıştır.

Düzeltilme inadı içindeki kişi nihayet son bir çözüm düşünür:

**Reçete 3** - Huni her defasında bil yanın durduğu noktaya getirilecektir.

Bu deneyin sonunda noktalar kümesi, huninin altına yayılan kağıdın tümünü kaplayacak kadar genişlemiştir.

Nelson'un makalesi bir cümle ile son bulmaktadır: **“Kendi içinde kararlı hale gelmiş sistemlerin nasıl işlediğini tam anlamaz ve ana parametrelerini (bu örnekte huni boyu, örtü insi, bil ya mükemmelliği, yerin yataylığı, düzgünlüğü vs) değiştirmesiz sistem davranışını değiştiremezsiniz. Kurcalama ile sistem iyileştirilemez, ancak daha çok bozulur!”**

Gündelik hayatta Nelson'un Huni Deneyi yüzlerce alanda, bıyıp usanmadan tekrarlanmaktadır. Belediyeler yol güzergahlarını değiştirerek trafik sıkışıklığını çözmeye, hükümetler vergi oranlarını değiştirerek vergi gelirlerini artırmaya, başarısız futbol kulübü antrenör değiştirerek şampiyon olmaya, Merkez Bankası para arzı ile oynayarak faizleri düşürmeye ve daha binlerce kişi “kurcalama” yöntemiyle bir şeyleri “düzeltmeye” çalışmaktadırlar. Ama bu kurcalamaların başarılı olmadığı, başarılı olmak bir yana sorunları daha içinden çıkılmaz hale getirdiği görülmektedir.

Sorun, şu veya bu kişi ya da şu veya bu siyasal partiyle ilgili değil, toplumumuzun tüm sorunlara yaklaşımındaki yetersizlikle ilgilidir.

Bu yetersizliğin giderilmesi iki aşamalı bir yaklaşımla mümkündür: Önce, “kurcalama” yöntemiyle çözmeye çalıştığımız sorunları gözden geçirmeli ve bunların hemen hemen “tüm” sorunlar olduğunu görmeliyiz.

İkinci aşama ise sorunları “kurcalamaktan” vazgeçip, onların niçin olduğunu anlamaya çalışmaktır.

Eğer bu iki adım doğru atılırsa, çözümler konusunda hiç endişe edilmemelidir. Ama eğer “kurcalama” yöntemini terk etmezsek sorunların daha çok ağırlaştığından zerre kadar şüphe edilmemelidir.

## EK-2: Zamanı İyi Kullanmanın Anahtarları

### Zaman Konusundaki Varsayımlarınız

Doğru

Yanlış

- 1.Çoğu insanlar, işlerinin bir gereği olarak çok çalışırlar.
- 2.İşiniz özgündür ve tekrarlı zaman motifleri içermez.
- 3.Hiç kimse yeterli zamana sahip değildir.
- 4.Daha çok yetkiye sahip üst yöneticiler genellikle daha iyi kararlar verirler.
- 5.İlave zaman harcadıkça muhtemelen kararlarınızın kalitesi de yükselir.
- 6.Çoğu kişiler, zaman tasarrufu için birçok yollar bulabilirler.
- 7.Zamanın daha iyi kullanımı, esas itibarıyla çeşitli işlere harcanan zamanların azaltılması yoluyla olur.
- 8.İşiniz, insanlarla uğraşmak olduğuna ve bütün insanlar da önemli olduğuna göre öncelikler tesis edemezsiniz.
- 9.Yetki devri, zamanınızın önemli bir kısmını serbest bırakır ve bazı sorumluluklarınızı ortadan kaldırır
- 10."Sessiz bir saat" bulabilmek genellikle imkansızdır ve özellikle küçük ofislerde imkansızdır
- 11.Birçok kimse sorunlarını daha sıkı çalışarak çözebilir.
- 12.İşleri üzerinde verimli olarak yoğunlaşabilen kimseler en etkin icracılardır.
- 13.Eğer işinizi kendiniz yaparsanız, daha az sürede daha çok iş yaparsınız. Diğer bir deyimle, "İşinin yapılmasını istersen, kendi işini kendin yap", her şeye rağmen en iyi tavsiyedir.
- 14.Günlük basit işlerin çoğu planlamayı gerektirmez ve çoğu kişi de bunları planlayamaz.
- 15.Önceliklere göre çalışmak daima mümkün değildir.
- 16.Sorunu bulmak kolaydır, zor olan çözümün bulunmasıdır.
- 17.Heba edilen zamanı azaltmanın iyi bir yolu, yönetsel fonksiyonlarda bazı kestirme yolları (kırpacak) aramaktır.
- 18.İnsanların çoğu, zamanlarını nasıl harcadıklarını bilirler ve en büyük zaman israf nedenlerini kolayca teşhis edebilirler.
- 19.Eğer zamanınızı gerçekten iyi yönetseydiniz, bir robot gibi çalışıp yaşardınız.
- 20.En sıkı çalışan, meşgul ve aktif kişiler, en iyi sonuçları elde edenlerdir.
- 21.Gerçekten, zamanınızı kontrol edip yönetmeye çalışsaydınız, birçok tahmin edilmeyen fırsatı kaçırabilirdiniz.
- 22.Zaman yönetiminde sorun, ani davranışlara izin vermeyişi, dinamik bir hareket şekli yerine mekanik bir yaşam biçimini gerektirmesidir.
- 23.Amaçlarınızı yazmanıza gerek yoktur.
- 24.Elde ettiğiniz sonuçların çoğunluğu, az sayıda kritik faaliyet tarafından oluşturulur.

## Test Sorularına İlişkin Yorumlar

Birçok şeyde olduğu gibi yukarıdaki ifadelerin çoğuna verilecek cevaplar için de "mutlak doğru" ya da "mutlak yanlış"lar yoktur. Bununla beraber bazı cevaplar, zamanın daha iyi yönetimi açısından diğerlerinden genellikle daha iyidir.

Aşağıdaki yorumları okurken, bunların birçok yöneticinin gözlemlerine dayandığını hatırlayınız. Her bir durumda, o kurala ait bir istisnayı muhtemelen bulabilirsiniz. Bu da, daima mutlakların olamayacağı yargısını güçlendiren bir noktadır.

### 1. *Çoğu insanlar İşlerinin Bir Gereği Olarak Çok Çalışırlar.*

**YANLIŞ.** İşlerinin gereği olmayıp kişiliklerinin gereğidir. Zaman zaman herkes çok çalışabilir. Ancak eğer bu daima meydana geliyorsa bir şeyler yanlış demektir. Bu yanlış bir şey genellikle sizsiniz. Fazla çalışma genellikle yetki devretmemenin, "hayır" diyememenin, uygun öncelikleri tesis edememenin, ayrıntılar üzerinde gereğinden fazla zaman harcamanın ya da dağınık çalışma şeklinin bir sonucudur. İş, çok nadir olarak kişiyi fazla çalıştırır fakat kişiler genellikle kendi kendilerini fazla çalıştırlar.

**ÖNERİ:** İşlerinize üstten bir bakış atınız. Yapılması gerekmeyen ya da bir başkasının yapabileceği nelere yapıyorsunuz? Kişilere "hayır" dememe sorunuz var mı? Her bir faaliyetiniz ne kadar önemlidir? İlave yardımcıya ya da çalışmada yeni yollara ihtiyacınız var mı? Bu sorulara cevap bulmanız doğru yönde hareketinizi sağlayacaktır.

### 2. *İşiniz özgündür ve tekrarlı zaman motifleri içermez.*

**YANLIŞ.** Bütün işler tekrarlı zaman motifleri içerir. Eğer işiniz motifsiz görünüyorsa, motifin yapısını bilmiyorsunuz demektir. Bu motifleri ortaya çıkarmak için verilere ve sebep-sonuç ilişkilerini bilmeye ihtiyacınız vardır. Bir örnek bu kavramı açıklığa kavuşturacaktır. Bir çok kişi telefonu başlıca zaman israf nedeni olarak görür. Örneğin, günde kaç defa, hangi saatlerde, kimlerden ve ne hakkında telefon alınmaktadır? Kaç sorun veya soru, ilk aranmada çözümlenebilmektedir? Bir veya fazla sayıda geri aramayı gerektirenlerin sayısı kaçtır? Her hafta veya ay, belirli zamanlarda belirli kişiler, belirli konularda arıyorlar mı? Yeter veri ile motifleri teşhis edebilirsiniz. Motif teşhis edilince, olayları tahmin edebilirsiniz ve bu tahminlere, zaman üzerindeki kontrolünüzü arttırır. Böylece planlamayı daha kolay yapabilirsiniz.

**ÖNERİ:** Her işin motifleşebileceğini biliniz. İşinizdeki başlıca motifleri belirleyiniz. Böylece zamanınızı etkinlikle yönetmeye doğru bir büyük adım atmış olacaksınız.

### 3. *Hiç kimse yeterli zamana sahip değildir.*

**YANLIŞ.** Zaman, bir çelişkidir. Bir yandan hiç kimse asla yeterince sahip değilken, bir yandan da herkes daima ona sahiptir.

Sorun, sahip olunan zaman değil, onu nasıl kullandığınızdır. Çelişki, zamanın görünen yetersizliğinin ötesine uzanmaktadır. Mesele esas itibariyle öncelikler ve değerler konusudur.

Yapılması gerekir gibi görünen her şeyi yapmak için yeterli zaman yoktur. Çelişkinin çözümü zamanınızı idare etmektir. Aksi halde, hariçten gelen baskı ve isteklere göre, zamanınızı nasıl kullanacağınızı başkaları belirleyecektir.

Zamanı yönetmek, zamanı kontrol etmektir. Zamanı kontrol etmenin sırrı, gerçekten önemli olan işleri yapmak için daima yeterli zamanın bulunduğunu hatırd tutmaktır. Güçlük, neyin önemli olduğunun bilinmesindedir. Aranılan cevap, kim olduğunuz, nereye gittiğiniz ve oraya gitmeyi nasıl planladığınızın kapsamlı bir analizini gerektirir.

Çoğu kimse, bu kapsamlı analize zaman ayıramayacak kadar eylem-eğilimlidirler ve düşünmek yerine yapmayı tercih ederler. Bu nedenle de doğru cevapları çoğunlukla bulamazlar.

**ÖNERİ:** Kim olduğunuzu ve ne yapmak istediğinizi düşünün.

Amaçlarınızı yazıp bunların önceliklerini tespit ediniz. Zaman kullanım planınızı, yüksek öncelikli işlere daha çok zaman ayırabilecek şekilde tekrar yapın. Sonuçta, ne kadar çok zamana sahip olduğunuzu görüp şaşıracaksınız.

#### ***4. Daha çok yetkiye sahip üst yöneticiler genellikle daha iyi kararlar verirler.***

**YANLIŞ.** Alt düzeydeki kişilerde mükemmel kararlar alabilirler. Hatta onların kararları, olaylara daha yakın oldukları için genellikle daha da iyidir. "Üst düzey kişilerin daha iyi kararlar verdiği" varsayımı iki soruna yol açar.

Birincisi, kişiler çok sayıda kararı üstlerine bırakırlar. Bazı kararlar üstlere bırakılmalıysa da bu hepsi için doğru değildir. Kararları üstlere bırakan kişiler genellikle kendilerinin iyi karar verme konusundaki yeteneğine güvenmeyen kişilerdir. Ya da kişiler, kararları, daha çok yetkiye sahip olanların vermesi gerektiğini ve onların otomatik olarak daha iyi kararlar alacağına inanırlar.

Ortaya çıkan ikinci sorun, kişilerin astlarına yetki devretme konusundaki hatalarıdır. Bu çoğunlukla, astların üstleri kadar iyi karar veremeyecekleri inancıyla birlikte bulunur. Bütün bunların temelinde astların yetersiz eğitim ve gelişme trendleri bulunur. İyi eğitilmiş astlar, iyi kararlar verirler.

**ÖNERİ:** İlk sorun için, kendinize güveninizi oluşturmaya çalışın. Az önemli olanlarda kararlar vererek işe başlayıp, daha önemli kararlara doğru yürüyün. Giderek daha önemli konularda kararlar vermeniz, kendinize güveninizi olağanüstü arttıracaktır.

İkinci sorun için, astlarınızın yeterli şekilde eğitildiğinden emin olun. Önce küçük kararları, daha sonra da tedricen daha önemli kararları astlarınıza bırakmaya devam ederek kendinizi çok sayıda karar vermekten kurtarınız. Muhtemelen astlarınızın yeteneklerinin ne kadar yüksek olduğunu zevkle göreceksiniz.

#### ***5. İlave zaman harcadıkça muhtemelen kararlarınızın kalitesi de yükselir.***

**YANLIŞ.** Gereksiz zaman harcamak, çok nadiren kararların kalitesini düzeltir. Muhtemelen yanlış yapmaktan korkuyor ya da doğru karar almak için çok kuvvetli istekliliğe sahip bulunuyorsunuz. Bu konuda genç insanlar, deneyimli yöneticilere göre daha büyük güçlüklerle karşılaşırırlar.

Herhangi bir kararı vermeden önce, gereken tüm bilgilere sahip olmak daima arzu edilir bir özellik olmasına rağmen, pratikte her zaman mümkün olmayabilir. Ek bilgilerin, kararınızda ek bir düzelmeye yol açamayacağı bir noktada kararınızı vermelisiniz. Ancak, bu noktanın belirlenmesi her zaman kolay değildir. Ancak, her bir bilgi kırıntısına sahip oluncaya kadar kararlarınızı bekletmeyi bir alışkanlık haline de getirirseniz, bu takdirde işler umulmayacak kadar uzayacaktır. Zaman zaman bir kararın "bir süre üzerinde uyumak" iyi sonuçlar verebilir. Ancak bunu bir usul haline getirmemek gerekir.

**ÖNERİ:** Her karar için, bir karar verme noktası vardır. Bazı kararlarınız için süreyi kısaltmaya çalışın. Acele karar verici olmamakla birlikte, kararlarınızı sürüncemede de bırakmayın. Kısa bir deneyim süresi, çeşitli kararlar için uygun zamanlamayı öğrenmenize yardımcı olacaktır.

#### ***6. Çoğu kişiler zaman tasarrufu için birçok yollar bulabilirler.***

**YANLIŞ.** Zaman tasarrufu için herhangi bir yol yoktur. Bütün yapabileceğiniz zamanı harcamaktır. "Zamanı tasarruf ediyorum" dediğinizde, belirli bir iş için daha az zaman harcadığınızı kastediyorsunuz.

Ancak bu "tasarruf edilen" zaman, ilerideki kullanımlar için bir yerde biriktirilemez. Bütün zaman cari zamandır. Hepsisi "şimdi" harcanmalıdır. Çok sık olarak kişiler bir alana harcadıkları zamanı kısaltırlar. Fakat diğerleri boşluğu doldurur.

Parkinson yasası ("iş, yapılması için mevcut bulunan zamanı dolduracak şekilde genişler") son derece gerçektir ve zamanın tasarruf edilmesi hiçbir zaman gerçekleşmez.

**ÖNERİ:** Zamanı nasıl tasarruf edebileceğiniz üzerinde düşünmekten vazgeçin. Onun yerine zamanı nasıl harcamanız gerektiğini düşünün. Zamanınızı daha iyi yönetmenin tek yolu, onu daha iyi sarf etmektir.

### ***7. Zamanın daha iyi kullanımı, esas itibariyle çeşitli işlere harcanan zamanların azaltılması yoluyla olur.***

**YANLIŞ.** Zamanın iyi yönetimi, her faaliyete uygun miktarda zaman harcamayı gerektirir. Bazı işler için bu, iş süresinin azaltılması diğerleri için ise ayrılan zamanın artırılması demektir.

Buna göre mesela toplantılara harcanan zamanın azaltılması (toplantı sayısına azaltmadan, hatta belkide artırarak), rastgele görüşmeler, rapor ve yazışmalar ve benzer faaliyet için ayrılan sürelerin gözden geçirilmesine çalışılmalıdır.

Diğer yandan ise planlamaya, düşünmeye, astların geliştirilmesine ve diğer önemli faaliyetlere ayrılan sürelerin artırılması yararlı olur.

**ÖNERİ:** Bütün faaliyetlerinize bakınız. Her birinin önem derecesini, yapmak istedikleriniz açısından değerlendiriniz. Hangilerine ayrılan zamanın azaltılabileceğine ve hangilerinin artırılabilceğine karar verin. Hiç yapmadığınız ve yapılması gereken işleri bulunuz. Faaliyetleriniz daima amaçlarınızla tutarlılık içinde olmalıdır.

### ***8. İşiniz, insanlarla uğraşmak olduğuna ve bütün insanlar da önemli olduğuna göre öncelikler tesis edemezsiniz.***

**YANLIŞ.** Bütün insanlar önemli olabilir. Fakat sizin uğraştığınız konular ve onlara dahil olan tüm kişiler eşit öneme sahip olamaz.

Organizasyonunuzda, işlerinize diğerlerine göre daha fazla etkide bulunan kimseler var mıdır?

Gerçekte herkese eşit muamele yapıyor musunuz? Bu, bireylerin değerlerini göz ardı etmek ya da insan değerini küçük görmek değildir.

Bu varsayımın arkasına gizlenen kişiler, genellikle zor kararları vermek istemeyenlerdir.

Tüm kişiler insan olarak önemlidirler; ancak faaliyetler, talepler, baskılar ve sorunların öne sürdüğü kişiler eşit öneme sahip değildirler.

**ÖNERİ:** Konuları kişilerden ayırmayı öğreniniz. Sabırla fakat ısrarlı, kibar fakat açık sözlü, diplomatik fakat kararlı olunuz. Önemli amaçlarınızı yerine getirmek için zamanınızı yönetirken, bazı kişilere nasıl davranılacağı konusunda zor kararlar vermeniz gerekebilir.

### ***9. Yetki devri, zamanınızın önemli bir kısmını serbest bırakır ve bazı sorumluluklarınızı ortadan kaldırır.***

**YANLIŞ.** Uzun vadede yetki devri size zaman kazandırabilir, ancak sorumluluklarınızı asla ortadan kaldırmaz. Gerçekte yetki devri, daha fazla toplam sorumluluk yaratır. Bir görevin devredilmesinden sonra sorumlu hala devreden kişidir ve üstlerine hesap vermesi gereken kişidir.

Eğer görevi uygun şekilde devretmiyorsanız, bunun öğrenilmesi belli bir süreyi alacaktır.

Astlarınızı eğiterek kendilerine devredilen yetkilerle ilgili işleri doğru yapmalarını öğretiniz. Kısa vadede bu, işleri bizzat yapmanızdan daha uzun süre alabilir. Ancak yetki devrindeki gecikmeler son derece sakıncalıdır. Sadece astların işlevinin ellerinden alınmasına değil (çünkü onlar yapabileceklerine göre onların işleridir) bir ayrıntılar dağı altında kalınmasına yol açacaktır.

Kişi sayısı kadar yetki devretmeme sebebi vardır. En sık dile getirilen sebepler, astlara güvenilmemesi, yanlış yapma korkusu ve zaman yetmezliğidir. Bunlara karşı yetki devretmemenin olası sonuçları düşünülmelidir. Aşırı yüklenme, astların gelişmemesi ve buna bağlı olarak moral çöküntüleri ve tüm organizasyonun bozulması olası sonuçlardır.

**ÖNERİ:** Bütün faaliyetlerinize bakınız. Yapılması gerektiğini düşündüklerinizi elimine edin. Geri kalanlardan hangilerinin sizce yapılması gerektiğine karar verin. Bundan artanların astlarınıza devredilmesi için bir plan yapın. Bu, astların eğitilip geliştirilmesi için zaman harcanması anlamına ya da kendiniz ve işleriniz hakkında yeni bir biçimde düşünmeniz anlamına gelebilir. Ama her şeye rağmen sonuçta siz, astlarınız ve kuruluşunuz fayda göreceklerdir. Yetki devri, ileride zaman kazanmak için şimdi zaman harcamak demektir. Yani bir çeşit zaman yatırımdır. Astlarınızı eğitip onları sistemli şekilde daha fazla yetkiler vermeye başlayınız.

### **10. "Sessiz bir saat" bulabilmek genellikle imkansızdır ve özellikle küçük ofislerde imkansızdır.**

**YANLIŞ.** Hemen hemen herkes, hiç kesilmeden önemli projeler üzerinde yoğunlaşılacak bir zaman parçası demek olan "sessiz saat"i bulabilir.

Acaba niçin daha çok kişi "sessiz saat" kavramından faydalanmazlar? Birçok kimse basit olarak kendi durumlarında böyle bir şeyin olabileceğine inanmaz. Daima astlarına yardıma, onları kontrol etmeye hazır bulunmaları gerektiğine ya da astlarının bu "sessiz saat" den dolayı gücenebileceklerine inanırlar. Kendinize böyle bir zaman ayırmadığınızı varsayıp olası sonuçlarını düşünün. Çabuk yapılması gereken işler, çeşitli kesintiler dolayısıyla daha uzun süre alacaktır.

Düşünce zinciriniz kopacak ve yaratıcılığınız azalacaktır. Astlar "sessiz saat" ten dolayı çok nadiren gücenebilirler. Aksine size istekle yardım edeceklerdir. Özellikle onların da sessiz saat bulmalarına yardımcı oluyorsanız, bu ilişki daha da yapıcı olacaktır.

**ÖNERİ:** Eğer işiniz, "sessiz saat" den fayda görebilecek ise onu nasıl yaratabileceğinizi düşünün. Günün en uygun zamanını seçin. Astlarınızla ne yaptığınızı ve nedenlerini müzakere ediniz. Gerek kendinizin gerekse onların sessiz saat bulmaları için astlarınızın işbirliğini sağlayın.

### **11. Birçok kimse sorunlarını daha sıkı çalışarak çözebilir.**

**YANLIŞ.** Akıllıca çalışmak daima çok çalışmaktan üstündür.

Bu varsayım hayatın ilk dönemlerinde başlar. Çocukluk çağlarında gayret gösterilmesi, biraz daha sıkı çalışılması, nasihat edilir ve yerine getirilmesi halinde bazı ödüller alınır. Şüphesiz ki sorun basit değildir. Bazen çok çalışmak en iyi yoldur. Fakat çoğu kimse bir diğer yol aramaz. İş kısıltmanın bir yolu olabileceğini, bazı adımların elimine edilebileceğini, bazı parçaların birleştirilebileceğini ve daha kolay çalışılırken de daha çok iş yapılabilceğini çoğu kişi düşünmez.

Yanlış bir işin çok çalışılarak yapılmasının faydası yoktur.

Daha çok iş yapmanın yolunun sadece çok çalışmak olduğuna inananlar, fazladan saatlerce çalışan, her gece eve iş götüren, stres ve tansiyon ile başı dertte olan, gereksiz yere vücutlarını cezalandıran ve yine de sonuç alamayan kişilerdir.

**ÖNERİ:** Çok değil akıllıca çalışın. Yapmanız gereken işlerin sayısını azaltacak yollar bulmaya çalışın. İş daha kolay veya çabuk yapılabilir hale getirin. İş akışını zaman zaman analiz ederek, her şeyin düzenli gittiğinden emin olun.

### **12. İşleri üzerinde verimli olarak yoğunlaşabilen kimseler en etkin icracılardır.**

**YANLIŞ.** Verimlilik mutlaka etkinliğe yol açmaz. Çoğu kişi genellikle verimlilikle etkinliği eş sayarlar, ancak ikisi çok farklıdır.

Verimlilik bir şeyi yapmanın fiyatı ya da faydalanılan kaynakla ilgilidir. Bunlar genellikle para, harcanan malzeme ve gerekli insan sayısı cinsinden ölçülendirilir. Verimli olmak için, verilen bir işi en az kaynak kullanarak yapmak yeterlidir. Diğer yandan etkinlik, amacın yerine getirilmesiyle ilgilidir. Amaca ulaşılır ya da ulaşamaz.

Verimlilik bazen "maliyet-etkinlik" şeklinde ifade edilir ve genellikle maliyetin etkinliğe veya girdilerin çıktılara oranı olarak belirtilir.

Eğer hedefiniz bu anlamda verimlilik ise "etkin olmak" uygun bir terimdir.

Çoğu kimse daha verimli olmayı hedef edinip, bunun kendilerini daha etkin kılacağına inanırlar.

Sonuçta son derece verimli olabilirlerse de, amaçlarının çok az bir kısmını gerçekleştirebilirler.

Peter Drucker'in gözlemlediği gibi, "Doğru şeylerin yapılması, şeylerin doğru yapılmasından daha önemlidir".

**ÖNERİ:** Önce etkinliğe ondan sonra da verimliliğe yoğunlaşınız. Önce, ne yapmanız gerektiğini belirleyin. Ondan sonra o şeyi en verimli nasıl yapacağınızı düşünün. Doğru şeyleri, doğru şekilde yapınız.

**13. Eğer işinizi kendiniz yaparsanız, daha az sürede daha çok iş yaparsınız. Diğer bir deyimle, "İşinin yapılmasını istersen, kendi işini kendin yap", her şeye rağmen iyi tavsiyedir.**

**YANLIŞ.** Kendi işini kendin yapmak, kısa vadede daha iyi ve hızlı görünebilir. Ancak, uzun vadede ne daha hızlı ne de daha iyidir. Yalnız sizin daha doğru, iyi ve hızlı yapabileceğinize inandıkça, çok az yetki devredersiniz. Bu büyük ve aşılmaz bir engel oluşturabilir. Bu, astlarınızı eğitip geliştirmeyi ihmal etmenize ve giderek, makul ölçülerden fazla iş yüklenmenize, rutin ayrıntılara daha çok girmenize ve sonuçta tüm işleri "yukarıda" bitirmenize (aksi olması gerekirken) yol açar.

Meslek hayatınıza başladığınızda tamamen kendi performansınızla ilgilisiniz. İşinizi daha iyi yaptıkça daha hızlı yükselirsiniz. Bu yükselmeler, yönetsel işlere yol açar ve yetki devri sorunları başlar. Evvelce yükselme ve diğer ödüller yalnız sizin performansınıza bağlıyken bu defa giderek başkalarının performansına bağlı hale gelir. Siz bu durumda ancak astlarınızın eğitim ve gelişmesinden vazgeçerek, özellikle kritik alanlarda kendi performansınıza güvenebilirsiniz.

**ÖNERİ:** Sonuç almadaki yeteneğinizin, astlarınızın performanslarına sıkı sıkı bağlı olduğunu kabul ediniz. Başarı, sadece sizin gayretinizin değil, birlikte çalışıklarınızın kolektif çabalarının bir sonucu olabilir. Yeteneğiniz de, zamanınız da, sınırlıdır. Eğer astlarınızı geliştirmezseniz, gelecekte yeteneğiniz de zamanınız da daha sınırlı hale gelecektir. Yukarıdaki varsayımın kısa vadedeki aldatıcılığına kanmayın. "Kendi işini kendi yapmaya" eğiliminiz arttıkça, zamanınız daha kötü kullanılmaya gidecektir. Muhtemelen, görel olarak daha az önemli şeylere gereğinden fazla zaman ayırmaya başlayacak, sadece sizin yapabileceğiniz işler için yeterli zaman bulamayacaksınız.

**14. Günlük basit işlerin çoğu planlamayı gerektirmez ve çoğu kişi de bunları planlayamaz.**

**YANLIŞ.** Eğer zamanınızı kontrol etmek istiyorsanız, basit günlük faaliyetler en çok planlamaya ihtiyaç gösterenlerdir. İnsanların çoğunluğu kendi durumlarını "özgün" olarak nitelerler. ("Başkaları günlerini planlayabilir fakat benim işim öyle değildir!").

İnsanların çoğu krizleri ve içinden çıkılmaz durumları, iş tanımlarının bir parçası olarak kabul ederler. Bu anlamsızdır. Her şey planlanabilir. Rastgele görünümü bu hareketli günler dahi bazı motiflere sahiptir. Bazı motiflerin ortaya çıkarılması diğerlerine göre daha güçtür ama mevcuttur. Bu motifleri keşfediniz ve böylece gelecekteki olayları tahmin edebilecek ve böylece onları planlayıp zamanlayabilecek anahtarlara sahip olunuz.

Günlük olayları planlayamamak, işleri rastgele gidişe bırakmak demektir. Her ne vuku bulursa o olay zamanın kontrolünü elinizden alır.

Kaderci yaklaşımı bozmak için planlamalısınız.

**ÖNERİ:** İşinizdeki motifleri belirleyebilmek için günlük zaman kaydı tutunuz. Daha sonra bu bilgileri her günün planlaması ve zamanlaması için kullanın. Planlarınızda, her şeye rağmen "umulmayan" lar için yer bırakın. Planlarınızda, erken faaliyetlere ağırlık verin. Sabah geçince, gün de gider.

### **15. Önceliklere göre çalışmak daima mümkün değildir.**

**YANLIŞ.** Sadece mümkün olmakla kalmayıp ayrıca mutlak zorunluluktur. Çeşitli görevlere, öncelik esasına göre yaklaşmadığınız takdirde zamanınızın kontrolünü asla ele geçiremezsiniz. Zamanınızı yönetmek, onu mümkün olan en iyi yolda harcamak demektir.

Her şey eşit öneme sahip değildir. Öncelikleri tesis edip onları uymakta hata yaptığınızda, daha önemli işleri ihmal etmek pahasına daha az önemli olanları yapıyorsunuz demektir.

Öncelik esasına göre çalışmayı öğrenmek, planlamayı ve ayrıca da sürekli dikkat ve karşılaştırmalar yapmayı gerektirir.

Yaptığınız plandan sapma durumu ile karşı karşıya kaldığınızda durup kendinize şunu sorunuz: "Planlamış olduğumdan daha önemli ne oldu ki planımı değiştiriyorum?" Eğer yeni olay gerçekten daha önemli ise devam edin ve planınızı bozun. Eğer daha az önemli ise -ki genellikle böyledir- planınızı bozmamaya çalışın ve mesela yeni işi ertelemeye ya da başka bir zamana planlamaya çalışın.

**ÖNERİ:** Öncelikleri bir çalışma adeti haline getiriniz. Sürekli olarak kendinize; "Zamanımın en iyi kullanım şekli nedir?", "Daha önemli olan nedir?"

Önem daima, erişmek istediğiniz amaçlara göre oluşur.

### **16. Sorunu bulmak kolaydır, zor olan çözümün bulunmasıdır.**

**YANLIŞ.** Problemin doğru teşhis edilemeyişi, onun çözümünü engelleyen en önemli unsurdur. Teşhisi bir yana bırakıp doğrudan çarelere atlamak çok yaygın bir eğilimdir.

Bu eğilimin sonucu, probleme dokunulmadan bir yanda dururken, onun belirtileri (semptomlar) ile meşgul olunmasıdır.

Denilebilir ki 100 problemin 90'ının çözümünde bu hata yapılmaktadır. Problem yerine onun semptomları ile uğraşmak!

Problemin doğasını anlamak için, muhtemelen bilgi toplamanız gerekecektir. Örneğin "kesintiler" in sorun olduğunu hemen söylemeyin. "Kesintilere ne (ler) in sebep olduğunu, hangi sıklıkta meydana geldiğini bulmaya çalışın.

Bu yaklaşımla çoğu problemin, kendi çözümünü kendi içinde taşıdığını göreceksiniz.

**ÖNERİ:** Semptomları ve problemleri birbirine karıştırmayın. Sorunun tam doğasını anlayabilmek için bilgi toplayınız. Çözümün çok kolaylaşacağını ve daha iyi işleyeceğini göreceksiniz.

### **17. Heba edilen zamanı azaltmanın iyi bir yolu, yönetsel fonksiyonlarda bazı kestirme yolları (kırparak) aramaktır.**



**YANLIŞ.** Yönetmel fonksiyonlardaki çoğu kestirme yollar sonuçta büyük zaman kaybına yol açar. Sürekli zaman baskısı altında bulunulduğunda çoğu yönetici, fonksiyonlarının bir bölümünü kesip atmaya çalışır.

Maalesef bu gibi kırpmalarda daima, sadece yöneticinin yapabileceği en önemli fonksiyonlar (planlama, astların geliştirilmesi gibi) atılır ve daha az önemli fakat acele işler ön safa gelir. Her ne zaman acele işler önemli işlerin önüne geçiyorsa o zaman bir sorunun yaratılmakta olduğunu biliniz. Şüphesiz ki acele işler yapılmalıdır. Ancak acele "görünüşlü" işlerin "gerçekten" acele olup olmadığına bakılmalıdır. Ayrıca, "gerçekten acele" işlerin de yöneticiler tarafından yapılması zorunluğu yoktur.

Acele işler kısa vadeli sonuç üretenlerdir.

Önemli işler ise uzun vadeli sonuçlara yol açarlar. Önemli işleri kestirmeden atlayan yöneticiler bir süre sonra müthiş zaman sorunlarıyla karşılaşırılar.

**ÖNERİ:** Bütün faaliyetlerinize bakın. Amalarınıza göre hangileri daha önemli, hangileri daha az önemlidir? Rutin ve gereksiz işler için kestirme yollar arayın. Gerçekten önemli işler için yeterli zamanı ayırdığınızdan emin olunuz.

### ***18. İnsanların çoğu, zamanlarını nasıl harcadıklarını bilirler ve en büyük zaman israf nedenlerini kolayca teşhis edebilirler.***

**YANLIŞ.** Çok az kimse gerçekten zamanını nasıl harcadığını bilir. Buna inanmıyor musunuz? Geçtiğiniz haftada ne yaptığınızı tam olarak hatırlamaya çalışınız. Birçok kimse gibi, yapmış olduğunuz şeylerin çoğunu hatırlayamayacaksınız. Niçin?

Çünkü birçok davranışınız alışkanlıklar nedeniyledir. Adetler, otomatik davranışlardır. Bir alışkanlığınızı yaptığınızda, faaliyetleriniz üzerine yoğunlaşamaz, önceden oluşmuş rutin ve motifleri izlersiniz.

Hatta işiniz, özgün görevlerden oluşmuşsa bile, muhtemelen yaklaşımlarınız rutin şekildedir.

Zaman alışkanlıklarınızı gerçekten bilmiyorsanız çok kolaylıkla kötü zaman harcayabilirsiniz.

Zaman motifleriniz, yapmak istediklerinizle uyumsuz hale gelebilir ve şüphesiz olarak zaman israf etmeye başlarsınız. Çoğu kimse, her gün en az iki saatini heba eder.

**ÖNERİ:** Kendinize bir zaman cetveli tutun.

Bir veya iki hafta için kullandığınız zamanları kaydedin. Zaman alışkanlıklarınızı ve motifleri keşfedin. Nereelerde zamanınızın israf edildiğini bulun. Bulduklarınız sizi çok şaşırtabilir.

### ***19. Eğer zamanınızı gerçekten iyi yönetseydiniz, bir robot gibi çalışıp yaşardınız.***

**YANLIŞ.** Yalnızca zamanınızı iyi kullanabildiğiniz takdirde -hayatınızın her alanında önemli olanları yaparak- aradığınız özgürlüğe sahip olabilirsiniz.

Başarının nasıl tanımlandığına bakılmaksızın, psikologlar çok az kimsenin kendini başarılı hissettiklerini söylerler. Bunun sebebi, kişilerin amaçlarının bulunmayışdır. Çoğu kimse, belirli bir amaç olmadan bir faaliyetten diğerine atlarlar ve işlerin kendi kendisine olacağını ya da onları başkalarının yapacağını sanırılar.

Zamanınızı yönetmek, zamanın sizi değil, sizin zamanı kontrol etmenizdir. Zamanı kontrol etmek için planlamalısınız. Olaylar kendiliğinden, tesadüfen olmazlar. Olaylar, genellikle insanlar istediği için olurlar. Planlama, amaçların belirli olmasını gerektirir. Amaçlar bulunmaksızın planlanacak bir şey de yoktur.

Bu, bir robot gibi anlamsız ve rutin bir biçim değildir. Aksine özgür ve dinamik bir yaklaşımdır. Zamanını planlayan kişiler canlı, değer verdiği şeyleri gerçekleştiren kimselerdir.

**ÖNERİ:** Amaçlarınızı açıklığa kavuşturun.

Hayatınızda gerçekten ne yapmak istiyorsunuz? Evde, işte ve eğlencede amaçlarınız nelerdir? Bunları belirledikten sonra, zaman kullanımınızla bu amaçları karşılaştırınız. Zamanınızı daha iyi planlayın. Zamanınız, hayatınızdır. Zamanınızın israfı, hayatınızın israfıdır. Hayatınızı niçin yaşamıyorsunuz?

## **20. En sıkı çalışan, meşgul ve aktif kişiler, en iyi sonuçları elde edenlerdir.**

**YANLIŞ.** Meşgul ve aktif olmak mutlaka sonuç almak anlamına gelmez. Bu kavram bizlere çocukluğumuz sırasında ebeveyn ve öğretmenlerimiz tarafından sürekli olarak yapılan "meşgul bulunmak" telkinlerinden doğmuştur.

İş hayatında ise yöneticilerin, astlarını sürekli meşgul tutmak yolundaki gayretleriyle kuvvetlenir. Çok azımız bu "meşguliyet" tuzağından kaçabiliriz. Çok azımız, ne yaptığımızı düşünmeye daha çok zaman harcamaya çalışırız. Fiziksel aktiviteler, zihni faaliyete göre daha değerli görünür. Bunun bir sonucu olarak da çoğumuz düşünüp plan yapmak yerine "bir şey yapmayı" tercih ederiz.

Bu tür faaliyetler kişiyi hiç bir yere götürmez. Zaman harcatır, ancak geriye bir "icra" getirmez.

Yüksek öncelikli işlere hemen hemen hiç katkısı olmayan düşük-değerli faaliyetlere gereğinden fazla zaman harcanır.

**ÖNERİ:** Her gün, faaliyetleriniz hakkında düşünmek için biraz zaman harcayın.

Her faaliyetiniz amaçlarınıza ne kadar katkıda bulunuyor? Halen yapmadığınız hangi faaliyetleri yapmanız gerekir?

Faaliyete geçmeden önce düşünmek genellikle daha iyi sonuçlara götürür.

## **21. Gerçekten, zamanınızı kontrol edip yönetmeye çalışsaydınız, birçok tahmin edilmeyen fırsatı kaçırdınız.**

**YANLIŞ.** Fırsatları kaçırmış olamazsınız, çünkü zamanınızı iyi kullanmadığınız için fırsatları izleme imkanınız azdır.

İyi zaman yönetimi, zamanın en önemli faaliyetlere ayrılmasını ve israf edilen zamanın minimize edilmesini sağlar.

İyi zaman yönetimi, marjinal faaliyetlere ayrılan zamanların azaltılıp, daha önemli faaliyetlere zaman ayırabilmesini sağlar.

Etkin olarak zamanını kontrol edebilen kimseler, beklenmeyen fırsatlardan yararlanmak açısından en iyi durumda olanlardır.

**ÖNERİ:** Amaçlarınıza ve zamanınızı nasıl kullandığınıza bir göz atın.

Faaliyetleriniz amaçlarınızla tutarlı mı?

Zamanınızı kötü kullandığınız için ne kadar fırsat kaçırdınız?

Zamanınızın kontrolünü elde tutun ve fırsatları değerlendirebilecek imkanlara sahip olun.

## **22. Zaman yönetiminde sorun, ani davranışlara izin vermeyişi, dinamik bir hareket şekli yerine mekanik bir yaşam biçimini gerektirmesidir.**

**YANLIŞ.** Zamanını iyi yöneten kimseler, yeni fırsatları izlemek ve ani davranışlar için daha çok zamana sahiptirler. Ayrıca bundan herhangi bir suçluluk duymadan yaparlar. Dolayısıyla yapmaktan hoşlandığınız diğer şeyleri yapmak için daha çok zamanınız olacaktır.

**ÖNERİ:** Hayatınıza renk katabilecek bazı şeyleri de zaman programınıza katın. Sizi eğlendiren şeyler için zaman bulmak motivasyonu, sizi zamanınızı yönetmeye götürebilir. Mesela bir sabahınızı boş bırakın. O sabah ne istiyorsanız onu yapın.

### **23. Amaçlarınızı yazmanıza gerek yoktur.**

**YANLIŞ.** Amaçlarınızı yazmak, üç nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, onları açıklığa kavuşturmanızı sağlar. Amaçlarınız hakkında sadece bir zihni notunuz var ise, muhtemelen sisli ve zayıf tanımlanmıştır. Onları her düşündüğünüzde aynı şekilde hatırlamayabilirsiniz.

İkincisi, amaçlarınızı yazmanız onları unutmanıza engel olur.

Üçüncüsü ve muhtemelen en önemlisi amaçlarınızı yazmanız onlara kendinizi bağlamanıza sebep olur. Amaçların yazılması değerli bir motivasyon tekniğidir.

**ÖNERİ:** Amaçlarınızı yazıp, önünüzde bulundurun. Onları yazarken şu kıstaslara uyun: Amaçlar; (1) ölçülebilir, (2) Spesifik, (3) gerçekçi, (4) birbiriyle uyumlu, (5) zamanlanmış olmalıdır.

### **24. Elde ettiğiniz sonuçların çoğunluğu, az sayıda kritik faaliyet tarafından oluşturulur.**

**DOĞRU.** Bu gerçek ilk defa Vilfredo Pareto (19. asır İtalyan ekonomisti) tarafından gösterilmiştir. Daha çok 80-20 kuralı şeklinde bilinir: Sonuçların yüzde sekseni, ona yol açan nedenlerin yüzde yirmisi tarafından oluşturulur.

Bu, başarınızın az sayıda kritik faktör tarafından oluşturulduğu anlamına gelir.

Bu yüksek değerli faaliyetlerinizi tanımlayabilir misiniz?

**ÖNERİ:** Amaçlarınızın gerçekleştirilmesi açısından bazı şeylerin diğerlerinden çok daha değerli olduğunu kabul edin.

Hangilerinin gerçekten en önemli olduğunu keşfetmek için bütün faaliyetlerinizi gözden geçirin. Ondan sonra da yüksek değerli faaliyetlere yoğunlaşmaya başlayın.

## **Test Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Yukarıdaki 24 soruya verdiğiniz yanıtların değerlendirmesi sonunda:

22 ila 24 doğru cevap: Mükemmel - kesinlikle zamanınızı iyi kullanıyorsunuz.

19 ila 21 doğru cevap: İyi - 1. sınıf bir zaman yöneticisi olma yolundasınız.

16 ila 18 doğru cevap: Orta - Hala iyi sayılabilirsiniz ancak varsayımlarınızı gözden geçirmelisiniz.

16 dan az doğru cevap: Zayıf - Zamanınızı daha iyi kullanmak için varsayımlarınızı değiştirmelisiniz.

## EK-3: Sorunlarınızı Nasıl Çözüyorsunuz?

### SORUN ÇÖZMEK İÇİN EN ÇOK KULLANILAN YÖNTEMLERİ SAPTAMA ANKETİ

Lütfen önce bu bölümü okuyunuz!

Hayatımız sürekli olarak sorun çözmekle geçmektedir. Basit ya da karmaşık. Bu sorunlar bazen sadece bizi ilgilendirir. Bazen de yönetiminde görev aldığımız bir şirketin ya da toplumun bütününün sorunlarıyla karşılaşırız.

Bazen tek başımıza, bazen bir ekip içinde bulunuruz.  
Durum her ne olursa olsun amacımız aynıdır: SORUNU ÇÖZMEK!

Aşağıdaki test yoluyla cevaplanması istenilen soru; “çeşitli sorunları çözerken hangi usul veya usulleri kullanıyorsunuz?”. Lütfen seçtiklerinizin soluna X işareti koyunuz.

- Sorunları genellikle çözemiyorum.
- Hislerim, ne yapmam gerektiğini söylüyor, ona göre hareket ediyorum.
- Onları çözmeye çalışmıyorum, oluruna bırakıyorum.
- Sorunları, beşeri ilişkilerimin yardımıyla çözüyorum.
- Sorunları, siyasi ilişkilerimin yardımıyla çözüyorum.
- Sorunları, zor kullanarak çözüyorum.
- Sorunları, rüşvet vererek çözüyorum.
- Sorunları, benden emir alan kişilere havale ederek çözümlmesini istiyorum.
- Sorunları bazen kurallara uymayarak çözüyorum.
- Sorunların çözümünde aşağıdaki yöntemleri kullanıyorum:
- Sebep-etki (cause-effect) metodu\*
- Beyin Fırtınası\*\*
- Pareto Analizi\*\*\*
- Diğer metodlar (lütfen açıklayınız)

.....  
.....  
 Yukarıdakilerin dışında şu yöntemleri kullanıyorum:

.....  
.....  
(\*Bir soruna yol açan çeşitli nedenleri ve o nedenlere yol açan nedenleri ve böyle giderek olası bütün nedenleri ortaya çıkarmaya yarayan bir metottur. Niçin-niçin (why-why) veya Ardışık Sorma Metodu adlarıyla da bilinir. Ayrıca kağıt üzerinde şematik olarak gösterilirse bir balık kılıcına benzediği için “kılçık diyagramı”da denilir.

Bu peş peşe sorgulama, ya sorunun çözülebileceği ya da çözülemeyeceğinin anlaşılabilirliği eleman ter sorun parçacıklarına kadar devam eder.

(\*\*)Bu sorun çözme metodu, incelenen sorun hakkında “yaratıcı düşünce” üretmeye dayanır. 10-15 kişilik bir grup, toplam olarak 30 kadar fikir üretir. Üretilecek fikirler için hiçbir sınırlama yoktur. Her katılımcı, ürettiği düşünceleri -diğerleri saçma bilsalar bile- söyleyebilir. Sonuçta bir eleme yöntemi kullanılarak 1-2 düşünceye kadar inilir.

(\*\*\*)Herhangi bir olaya ait sonuçların % 80'i, o olaya yol açan nedenlerin % 20'si tarafından oluşturulur. Bu, her zaman olmasa da genellikle geçerli bir kuraldır. Bu kural, bir sorunun çözümü sırasında son derece önemli işlev görür. Soruna yol açan nedenler içinden ilk % 20'si seçilir ve çözüm, onlar üzerinde geliştirilmeye çalışılır.

## **EK-4: Tepki Eylemleri Hakkında İpuçları**

### **Tepkiler İçin Hedef Kitle Belirlenmesi**

Gösterilecek tepkiler ne kadar iyi düşünülmüş olursa olsun, tepkinin yönleneceği hedef kitle doğru tespit edilmemişse sonuç almak güçtür. Bu nedenle, bir tepki planlanmadan önce kim(ler)in etkilenmek istendiği açık bir şekilde tespit edilmelidir.

Kullanılabilecek bazı tepki araçları şunlardır:

#### **\* Mektup kampanyaları**

Reaksiyon gösterilmek istenilen konularda, reaksiyon konusu ile ilgili kişi ve kuruluşlara çok sayıda mektup yazılmasıdır. Az sayıda ve/ya bir defaya mahsus olmak üzere yazılacak mektuplar, ne yazılan kişi ve kuruluşlar ve ne de basın ve kamuoyu açısından etkili olmamaktadır. Gerekli adresler ve hatta yazılacak metinler hakkında demokratik kuruluşların katkısı işi kolaylaştıracaktır.

#### **\* Telefon etme kampanyaları**

Mektuba benzer şekilde kullanılabilir. İlgili kişilerin telefonlarının temini günümüzde oldukça kolaylaşmıştır. Yoğun biçimde telefon arayışına muhatap olacak kişilerin bundan bir ölçüde de olsa etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu amaçla, BN örgütüne dahil tüm kişileri kapsayan bir "telefon / faks zinciri sistemi" kurulmalıdır.

#### **\* Kamuoyuna teşhir kampanyaları**

Belirli bir olay hakkında bilgisi bulunanların bilgilerinin toplanması ve bunların yazılı şekle getirilerek yayımlanmasıdır.

#### **\* Yargının harekete geçmesini hızlandırma kampanyaları**

Demokratik sistem içinde suç olduğu şüphesi bulunan olaylar karşısında yargının otomatik olarak harekete geçmesi beklenirse de, harekete geçme hızını etkileyebilecek olası sebepler nedeniyle yoğun şekilde suç duyurusu yapılması ya da dava açılması, süreci hızlandırabilir.

#### **\* İftira ve Lekelemeye Karşı Kampanya Açılması (Anti-defamation )**

Suç işleyenlerin yargılanması kadar, bu suçlardan iftiraya uğrayanların toplum vicdanında aklanması da önemlidir. İftira edildiği kesinleşmesine rağmen lekelemeye karşı toplumun ilgili kesimlerinin duyarsız kalması "yapanın yanına kar kalıyor" imajıyla bu tür eylemde bulunanları daha da cesaretlendirmektedir.

#### **\* Reaksiyon konusu çevresinde çeşitli toplantılar düzenlemek**

Konferans, seminer, panel, açık oturum gibi toplantılar, sınırlı sayıda kişiye hitap etse de belli bir etkiye sahiptir. Özellikle demokratik tepkiler konusunda duyarlı olan idareler, bu tür tepkileri dikkatle izlerler. Bu açıdan bakıldığında demokratik tepkiler, bir idarenin kullanabileceği en değerli yol göstericiler olarak yorumlanabilir.

#### **\* Kısa süreli ve yalnız reaksiyon konusunu işleyen gazete, dergi vb çıkarmak**

#### **\* Reaksiyon konusunu işleyen makale üretimi**

#### **\* Basın kuruluşlarıyla reaksiyon konusunda işbirliği yapımı**

\* **Yeşil Barış Örgütü Mensuplarınca yapılanlara benzer eylemler düzenlemez (Green Peace like actioners)**

\* **Reaksiyon göstericileri paneli oluşturulması**

Genellikle reaksiyon gösterme sürecinin en zayıf yanı, reaksiyon göstermeyi düşünen ya da buna hazır olanların birbirlerinden kopuk olmaları, ama bir yandan da gösterilecek reaksiyonun fazla kişinin çabalarına gerek göstermesidir.

İşte bu nedenlerle özellikle önemli konularda gösterilecek tepkilerin planlanmasında ilk adım, bu gibi kişi ve/ya kuruluşları bir araya getiren bir panel oluşturmaktır.

\* **Sanat yoluyla tepkiler**

Fıkra veya karikatür yarışmaları ya da kitlenin katılımına açık ve çok sayıda kişiyi konu üzerinde düşünmeye çağıran diğer yarışmalar düzenlemek.

\* **Basın yoluyla tepkiler**

1. Köşe yazılarında reaksiyon konusunu işlemek
2. Reaksiyon şekilleri konusunda köşeler açmak, kamuoyunu bilgilendirmek
3. Çeşitli yarışmalar düzenlemek
4. Paneller, toplantılar düzenlemek
5. Reaksiyon mektuplarını yayımlamak

\* **Gösteri yürüyüşleri düzenlemek**

Mevcut mevzuat çerçevesinde düzenlenebilecek yürüyüşler, daha çok kişinin konuya dikkatinin çekilmesine faydalı olabilir,

\* **Çözüm üretimi**

Tepkilerin bir amacı“neyin olmaması gerektiğini belirtmek” iken, bir diğer amacı “neyin olması gerektiği konusunda yol göstermek” olmalıdır. Çözüm üretimi konusunda kullanılacak bazı yararlı araçlar şunlardır:

\* **Çalışma dokümanları üretimi**

Belirli bir sorunun sistematik olarak parçalara ayrılıp, başlıklar haline getirildiği ve ilgilenen kuruluşların bu başlıklara çözümler üretmesi istenilen dokümanlardır. Sorunu bütün yönleriyle ortaya koyduğu için etkisi büyüktür.

\* **Politika dokümanları üretimi**

Bir sorun konusunda kullanılacak çözüm araçlarını sıralayan dokümanlardır. Çalışma dokümanlarında sıralanan başlıklar itibariyle verilen çözümler, bir Politika Dokümanı'nı oluşturur.

\* **Beyaz kitap üretimi**

Belli bir konunun incelenmesi amacıyla yayımlanan raporlardır. Konu çevresinde duyarlık yaratmaya yarar.

## EK-5: TOPLUMSAL KALİTE ÇEMBERLERİ

### Kalite Çemberi Nedir?

**Kalite Çemberleri** (*Quality Circles*), Japonlarca Dünya sanayi kültürüne kazandırılan ve günümüz sanayi ürünlerinde ulaşılmak istenen (ve birçok üründe de varılan) “**sıfır hata**” kavramının, üzerine oturduğu bir yönetim aracıdır.

Bir ürünün üretiminde yer alan çalışanları 7 ila 10 kişilik gruplar (çemberler) halinde örgütlenmeye özendirerek, yaptıkları işin giderek daha hatasız, daha ucuz, daha basit, daha az çalışanla, çevreye daha az atık vererek, daha az fireyle, kısacası daha mükemmel yapılmasını sağlayan bu yöntem bugün son derece yaygınlaşmıştır.

Japon Ulusal Kalite Çemberleri Derneği'ne kayıtlı yaklaşık 600,000 çember bulunduğu ve bir o kadar da kayıtsız çemberin varlığı bilinmektedir.

Bir ürünün üretiminin tek tek bütün safhalarında daha mükemmelle varmayı hedefleyen ve işyerindeki diğer çemberlerle olduğu kadar başka işyerleriyle de rekabet halinde bulunan bu çemberler birer  **sorun çözme grubu** (veya  *iyileştirme grubu*) durlar.

Hangi ürünü üretirlerse üretsinler, hangi ülkede olurlarsa olsunlar bütün Kalite Çemberlerinde değişmeyen bir çalışma yöntemi vardır. Bu yöntem görece önce;

- Belirlenen bir soruna yol açan neden(ler) araştırılır,
- Bu neden(ler) önem sırasına göre sıralanır,
- Sıradaki nedeni ortadan kaldıracak (veya etkisini azaltacak) bir çözüm planlanır,
- Bu çözüm uygulanır, ne sonuç verdiği kontrol edilir ve daha çok iyileştirme sağlamak üzere yeni bir çözüm planlanır aynı adımlar tekrarlanır.

Buna, P-D-C-A (Plan-Develop-Control-Action) çevrimi denilmektedir.

***Belirlenen bir soruna yol açan neden(ler)in araştırılması için ise Japon bilim adamı Prof. Ishikawa'nın adıyla bilinen Ishikawa Diyagramı (veya Kılçık Diyagramı) denilen metod kullanılır.***

Bu metoda göre, kılçığın başındaki balık kafası bir sorunu, bu kafadan çıkan omurga üzerine saplanan (ve giderek küçülen) kılçıklar ise, o soruna (kafa) yol açan çeşitli nedenleri temsil eder.

Ülkemizde birçok alanda kullanılan ASM-Ardışık Sorma Metodu da, benzer amaçlı olup bir soruna yol açan nedenleri, o nedenlerin nedenlerini ilh. Sorgulamaya dayanır.

Bu bültenin ileriki sayılarında Kılçık Diyagramları ve ASM hakkında uygulamaya dönük bilgiler verilecektir.

### **Kalite Çemberleri Toplum Yaşamındaki Sorunlar için de kullanılabilir!**

Evet, KÇ, toplum yaşamındaki irili ufaklı sorunların çözümü için de mükemmelen kullanılabilir. Nitekim KÇ'nin bu denli başarılı olduğundan sonra çeşitli ülkeler bunları kamu yönetiminde de kullanmak üzere harekete geçmişlerdir.

KÇ'nin, sanayi dışında uygulanabileceğinin düşünülmesinin nedeni, demokrasi denilen ve aslında “*katılımlı karar verme*” den başka bir şey olmayan sürece olan olağanüstü uygunluğudur.

İnsanlar toplu olarak yaşarlarken, birçok hizmet ürünü üretirler. Bu ürünler (mükemmel) olmayıp kusurları vardır.

İşte bu kusurlar insanların günlük yaşamındaki sorunlardır. Bunlar giderilebildiği ölçüde daha mutlu ve müreffeh olacaklardır.

Bu olguyu tam anlayabilmek için, insanların karşı karşıya oldukları ve onları manen ya da maddeten rahatsız eden sorunların genel yapısına daha bir yakından bakılmalıdır.

Bu amaçla, haftalık bir gazetede çıkan bir yazı, aşağıya alınmıştır:

### **Her Melanet Bir Küçüğün Üzerinde Yeşerebilir!**

“Bilmem hiç tamircilere dikkat ettiniz mi? Bozulan TV'nizi onarmak üzere verdiğiniz kişiler, daima iki gruptan birisine dâhildir. Önceki arızaların tekrarlanma olasılıklarını kestirmeye çalışıp, el ve göz yordamıyla yanmış bir kablo, kırılmış bir parça gibi “görünen” nedenleri kullanarak arızayı teşhis edip gerekli parçaları değiştirenler birinci gruptur.

Tamircilerin çok büyük bölümü bu gruba girerler ve olağan durumlarda gayet ucuz ve süratli olarak işlerini yaparlar.

İkinci gruptakiler ise *görünenlerden* yola çıkıp, o görüntülere hangi nedenlerin yol açmış olabileceğini araştırırlar. Bunu yapabilmek için de önce ellerindeki mekanizmanın nasıl çalıştığını öğrenirler. Bu gruptaki tamircilerin çalışması daha uzun sürer, sabırsız müşteriler ise bunlardan hoşlanmaz ve malları iyice elden çıkana kadar diğerlerine para verirler.

İki grup arasındaki farklar ise şunlardır: El ve göz yordamıyla arıza arayıp onaranlar, o arızaya ne(ler)in yol açtığı ile ilgilenmezler. Dolayısıyla onarımdan bir süre sonra o aynı nedenler aynı arızaları -biraz daha kronikleşmiş olarak- yeniden üretirler.

Önce mekanizmanın nasıl işleyip, *göze çarpan* arızalara nelerin yol açmış olabileceğini belirleyerek ilerleyenlerde ise aynı arıza tekrarlanmaz. Bu bir!

İkinci farklılık daha da önemlidir: Bazı arızaların nedenleri çok karmaşıktır. Çeşitli parçalar üzerinden defalarca yansıyıp şekil değiştirdikten sonra olmadık bir yerden ve olmadık bir görünüşte ortaya çıkarlar. Ortaya çıktığı yeri ne kadar onarırsanız onarın arıza giderilemez, cihaz bir türlü çalışmaz, giderek daha da kötü olur. Bu tür arızaların, bu birinci gruptaki tamircilerce onarılabilmesine imkan yoktur.

Bu benzetmenin nedeni, “televizyonların arızası şöyle giderilmelidir” gibi bir ukalalık etmek değil, toplumumuzdaki her türlü rahatsızlığın mekanizmasını anlamadan giderilemeyeceğini örneklemek içindir.

Toplumun huzursuz eden sorunların her biri, diğerinden bağımsız görünse de bunların çoğu aynı kaynaklardan türerler.

Dalgın bir adam, işçi olarak çalıştığı fabrikadan çıkan mesela eksik parçalı araçlarda, evden çıkarken açık unuttuğu ocak nedeniyle çıkan yangında, kırmızı ışığa dikkat etmediği için arabasıyla çarptığı yayanın ölümünde ve alt dairesine yerleşmiş hücre evinden haberdar olmadığı için de yapacakları katliamda hep pay sahibidir ve neden hep aynıdır: dalgınlık!

Ama dışarıdan bakan bir göz, eksik parçalı aracı, yangını, ölen yayayı ve teröristlerin yaptığı katliamı birbirinden bağımsız olaylar olarak değerlendirebilir.

Dikkat edilmesi gereken ikinci nokta, adına “*melanet hiyerarşisi*” denilebilecek bir olgudur.

Bir kural olarak denilebilir ki, hiçbir yanlış, daha küçük yanlış(lar)ın üzerine oturmadan var olamaz.

Bu basit kural iyi kullanılabilirse, en büyük sorunları dahi çözmeye kullanılabilecek yararlı bir alet olabilir. Dahası, bu alet kullanılmadan hiçbir (ama hiçbir) sorun çözülemez.

Hangi sorun çözülmek isteniliyorsa, o sorunun altında, o soruna taban oluşturan daha küçük sorun(lar)a, sonra da onların altlarındaki daha küçük sorunlara bakılmalıdır.

Böylece, küçük bir yetmezliğin, yanlışın, umursamazlığın üzerine hangi inanılmaz büyüklükteki sorunların inşa olabildiğini hayretle görebilirsiniz.”

Buradan varılabilecek sağlam bir sonuç şudur: Önemli toplum sorunlarının temelinde dahi küçük sorunlar yatar. Onlar çözülmürse büyük sorunlar da ya azalır ya da bütünüyle ortadan kalkar.

Diğer yandan, insanlar hemen bütün sorunlarının kendileri dışındakilerce yaratıldığını düşünürler. Bu, büyük ölçüde doğru da olabilir. Ama ilginç olan nokta şudur: Herkes, birbiri için sürekli sorun üretmekte, herkes başkalarının ürettiği sorunlarla boğuşmakta hatta bazen boğuşmayı altında ezilmektedir.

İnsanlar, kendilerini rahatsız eden şeylerin, kendileri tarafından bir başka yerde bir başka zamanda yapılmış şeylerin benzerleri olduğunu görebilselerdi kendilerini düzeltmeye yönelirdi.



Toplumun rahatsız eden şeylerin hepsinin (ama hepsinin), aslında bireyler, gruplar ya da toplumun bütününe yapılanların ta kendisi olduğunu görebilmek çok büyük bir terbiye aracı olsa gerektir.

Şimdi çevrenize dikkatlice bakınız. İnsanlar nelerden şikayet ediyorlar?

Üst kattaki komşusunun gürültüsünden, yere tüküren hemşeriden, bölücülük ya da terörden mi? Bunların benzerlerini o veya bu derecede, farklı yerde, farklı zamanda ve farklı içerikte yapmayan çok az kişi bulunur. Mesele, farklı gibi görünen şeyler arasındaki benzerlikleri yakalayabilmektedir.

Örneğin ülkemizde bölücülükten şikayeti olmayan var mıdır? Çok küçük bir grup zavallı hariç herhalde yoktur.

Ama bir hemşerisini bürokraside bir yerlere getirmek için uğraşanlar, ülkenin bütününe hizmet vermesi gerekirken yalnız kendi doğum (ya da seçim) yerine hizmet edenler, bunu olağan kabul edenler, destekleyenler, susanlar ve bunlara benzer melaneti yapanlar bir yandan bölücülükten yakınırken bir yandan da bölücülüğün yapı taşlarını bizzat dizmiyorlar mı?

Aynı şeyleri okulculuk adına yapanlar, meslek dayanışması adı altında, bir mesleğin mensuplarına haksız çıkar sağlamaya çalışanlar acaba "bir avuç" mudurlar?

İnsanlar, kendilerini rahatsız eden şeylerin aslında bizzat kendi davranışları olduğunu anlamalıdır. Dolayısıyla, bu ilişkiler zinciri içinde çoğu kimsenin tahsil edilmemiş bir "alacağı" yoktur.

### **O Halde Çözüm; Toplumsal Kalite Çemberleri!**

Mademki herkes birbiri için sorun üretmektedir, o halde sorunları azaltmanın bir yolu, kişilerin kendilerince üretilen sorunları çözmeleri için basit ve yaygın bir mekanizma kurmaktır.

Bu mekanizma, insanları birer sorun çözme uzmanı sosyolog olarak değil, oldukları gibi kabul eden, ama çok sayıda insanı katılmaya ve basit sorunları çözmeye özendirilen yaygın bir sistem olmalıdır.

Sanayide başarıyla kullanılan *Kalite Çemberleri* yaklaşımının toplumsal sorunlar için de kullanılabilmesi mümkün görünmektedir. Yeter ki sistem iyi kurulsun..

### **Toplumsal Kalite Çemberleri-TKÇ, Bir "Moda" Haline Getirilebilir!**

TKÇ uygulamaları bir "moda" haline getirilebilirse istenilen yaygınlık sağlanabilir. Moda haline gelme ise ancak bir koşulla mümkündür: Uygulamanın, bizatihi uygulayanlara da bir yarar sağlaması!

### **Hangi Sorunların Üzerine Gidilmeli?**

İnsanlarda bir özgü (self-motivasyon) yaratabilmek için onlara dışarıdan reçeteler vermek yerine, çözümleyecekleri sorunları kendilerinin saptaması için uygun ortam yaratmak gerekir. Buna göre, küçük "uyum ve güven grupları" halinde bir araya gelebilecek kişiler, birbirinden çok farklı sorunlar üzerinde çalışabilirler.

Önemli nokta, hangi sorunların üzerinde çalışılacağı değil, birlikte sorun çözmek için bir araya gelebilmektir.

### **"Uygun, Sorun Çözme Ortamı" Nasıl Sağlanabilir?**

#### **\* Önce Pilot Gruplar oluşturulmalı!**

Sorun çözme isteğine ve de yeteneğine sahip olduğu bilinen kişilerden oluşan birkaç grubun teşkili, atılacak ilk adım olmalıdır.

#### **\* İkinci adım, eğitim!**

Pilot Grupların, basit sorun çözme teknikleri hakkında bilgilendirilmesi ise ikinci adım olmalıdır. *Kılıçık Diyagramı, Ardışık Sorma Metodu, Beyin Fırtınası, Kaynak Sorunlar* gibi teknikler, basit olarak öğretilen sorun çözme araçlarıdır.

#### **\* Üçüncü adım, sorun belirlemek!**

Üçüncü adım, Pilot Grupların "çözülebilecek sorunlar" belirlemelerine yardımcı olmaktır. Grupların başarı kazanmaları, bunun diğerlerine örnek olması ve böylece arzulanan "moda"nın oluşması açısından bu gereklidir.

Çözülecek sorunların, onları çözenlere de yarar sağlaması koşulu göz önüne alındığında, en verimli alanın "tasarruf" konuları olduğu görülecektir. Bu amaçla, her Pilot Grubun mesela 100'er adet

potansiyel tasarruf konusu belirlemesi istenebilir ve bu listeler çoğaltılarak grupların birbirlerinden yararlanması sağlanır.

**\* Dördüncü adım, duyuru!**

Pilot Grupların başarılarının çeşitli medya kanalları yoluyla olabildiğince duyurulması ve hatta biraz abartılı olarak duyurulması gerekir.

Bir yandan bu duyuru faaliyeti yapılırken bir yandan da “sorun çözme için uygun ortam yaratma” faaliyetine yer verilmelidir.

Bu “uygun ortam” şu araçlarla yapılabilir;

- (1) Sorun çözme teknikleri konusunda eğitim vererek,
- (2) Çeşitli sorunların saptanabilmesi için basit algoritmalar ve örnekler üreterek,
- (3) Sorun çözme gruplarının (TKÇ) çalışması için yer, danışmanlık hizmeti vb destekler sağlayarak,
- (4) Benzer amaçlı yöresel organizasyonlarla işbirliği yapılarak, TKÇ tabanının genişlemesini sağlayarak. (Bu çerçevede, kurulmakta bulunan Beyaz Nokta Dernekleri ve Beyaz Nokta Vakfı ile ilişki kurulabilir)

**Bir-iki Örnek!**

Yukarıda adımları açıklanan TKÇ uygulamaları, her çeşit toplum sorununu konu alabilirse de bazı örnekler, yaklaşımın somutlaşmasına yarayabilir:

- 1.Park yerlerinin yetmezliği nedeniyle kaldırımların işgali,
- 2.Sahipsiz hayvanların bir tehlike olmaktan, birer “canlı sevgisi yaratma aracına dönüştürülmesi sorunu,
- 3.Tebrik ve çelenk savurganlığı,
- 4.Özrümlülerin çeşitli sorunları,
- 5.Çöp sorunları,
- 6.Gençlerin spor yapabilecekleri alanların yetersizliği sorunu,
- 7.Çocuk oyun alanları ve araçlarının yetersizliği
- 8.Tehlikeli kavşaklar,
- 9.Yangından korunma konusundaki sorunlar,
- 10.Çeşitli konulardaki şikayet sistemlerinin olmayışı sorunları,
- 11.İlk yardım sorunları,
- 12.Bilgiye erişme sorunları,
- 13.Sanayisi gerileyen bölgelerdeki ekonomik sorunlar

Bunlar, apartman, semt, mahalle ya da çok daha geniş ölçekte mevcut olan binlerce sorundan yalnız birkaçı olup, sorunların ne denli geniş alanlara yayıldığını ve ne denli değişik ölçeklerde olabildiğini göstermek için seçilmişlerdir.

**Vazgeçilmez Bir Koşul!**

TKÇ uygulamasının yaygınlaşabilmesi, daha geniş çaplı sorunlara uygulanabilmesi için en kritik nokta, insanların çevrelerine farklı bir gözle, birer “**sorun görücü gözle**” bakabilmesi; ikinci kritik nokta ise, sorunların kaynaklarına inip ona temel oluşturan daha küçük sorunları görebilmeleridir.

Bunlar sağlanamadığı sürece, tüm *sorunlar dokunulmaz, erişilmez ve çözülemez* görülecekler ve TKÇ uygulamaları bazı marjinal sorunlarla sınırlı kalacak, bu da arzulanan yaygınlığın (moda) sağlanamamasına yol açacaktır.

Bu nedenle, TKÇ uygulamalarına ait hazırlıklar yapılırken süratle harekete geçilerek gerek medya aracılığı, gerekse ve belki de daha öncelikle özel bilinçlendirme çabaları yoluyla bu konudaki becerinin geliştirilmesi son derece yararlı (ve de zorunlu)dur.

## **EK-6: Gelir Yaratma Usulleri**

### **1. YAYIN YOLUYLA GELİR YARATMA**

#### **1.1-Güncel konularda yazılacak makalelerin bastırılıp satılması**

Gerek kuruluş mensupları ve gerekse kuruluşun sempatzanları tarafından, kuruluşun ilgi alanlarında yazılabilecek olan ve böylece kuruluşun tanınmasına ve/ya amaçları doğrultusunda bilinç oluşmasına katkıda bulunabilecek olan makalelerin yazılması ve bunların derlenerek basılıp satışa çıkarılmasıdır.

Buradaki ince nokta, makale yazarlarının kendi imzalarını taşıyan bir yazıyı, basılı bir eserin içinde görmek isteyebilecekleri ve bu nedenle sırf kendi makalesi için daha büyük (dolayısıyla daha pahalı) bir kitabı satın almaya razı olabilecekleridir. Kişilerin ödeyecekleri bu fiyat farkı, kuruluşun gelirini temin edecektir.

#### **1.2-Kuruluş rehberi basılıp satılması**

Her kuruluşun üyelerinin birbirlerini tanımaları, birbirlerine erişebilme için gerekli bilgilerin devamlı olarak el altında bulunmasına ve de bunlarda çeşitli değişiklikler meydana geldikçe (yeni üyelerin katılması, adres, telefon değişiklikleri vb) bu bilgilerin güncellenmesine bağlıdır.

Bu gereksinimi karşılayabilecek olan araç bir kuruluş rehberidir. Bunun satılması için motivasyon, yukarıda (1.1) de açıklanan nedenin aynıdır. Kuruluşa bağlı kişiler bir yandan iletişim kolaylığı için bu rehberden edinmek isterken, bir yandan da kendi ad ve resimlerinin basılı bir medyada bulunmasından hoşlanacaklardır.

Kuruluş rehberi yalnız kuruluş içi kişilere değil, aynı zamanda bu kuruluştaki kişilerle ilişki kurmak isteyen diğerleri de satın almak isteyebilecektir.

#### **1.3-Kuruluş sempatzanı yazarların, yayın gelirlerinin bir bölümünü bağışlamaları**

Kuruluş mensubu bulunan yada yalnızca sempatzan durumunda bulunan yazarlar, yazabilecekleri/yazmış oldukları eser(ler)in yayın gelirlerinin bir bölümünü ya da tamamını kuruluşa bağışlayabilirler.

#### **1.4-Kuruluş sempatzanı basımevlerinin, kuruluşun yayınlarını indirimli olarak basması**

Bu araç kendi kendini açıklıyor ise de bir kritik noktaya dikkat edilmelidir. O da, basımevi sahibi ile kuruluş arasındaki "çıkar çelişkisi" (conflict of interest) sorunudur. Anılan kişi, kuruluşun mensubu değilse sorun yoktur. Aksi halde, kişi ile kuruluş arasında bazı ahlaki sorunlar konu olmaya başlayabilir. Örneğin, satın alma işlerinden sorumlu kişilere karşı kuruluş mensubunun daha büyük prestiji olacağından, kuruluş üzerinden haksız çıkar sağlamak söz konusu olabilir. Durumu daha da vahimleştiren bir olasılık, bazı kötü niyetli kişilerin, sadece bu tür işleri yapabilmek için kuruluşa üye olmasıdır.

### **2. HİZMET SATIŞI YOLUYLA GELİR YARATMA**

#### **2.1- Hatırlanacak Günler veri - tabanı**

Hemen her kişinin bir "hatırlanacak günler" listesi bulunduğu ve genellikle bu gibi günlerin unutulduğu ya da en azından zamanında hatırlanamadığı bir gerçektir. İşte bu zafiyet, bir kuruluş için bir gelir kaynağı olabilir.

Mümkünse kuruluşun bilgisayarından yararlanılarak, bu mümkün değilse bir başka kayıt ortamında (ajanda, dosya vb), sisteme abone olabilecek kişilerin hatırlanmasını istedikleri günler, o günlere ait özel talimatları ile birlikte (örneğin, kişinin bir arkadaşının evlilik yıldönümünde bir kart atmak ya da küçük bir hediye gönderilmesini istemek gibi) tutulur. Bu hizmet, küçük bir abone ücreti karşılığında yapılır.

#### **2.2-Peryodik vecibeler veri - tabanı**

Yine hemen her kişinin çeşitli yasal veya ticari vecibeleri (vergi taksitlerinin yatırılması, emlak beyannamelerinin verilmesi, ehliyet, vizeleri, uzun süreli taksitlerin son tarihleri, sigorta yenileme

işlemleri Askerlik muayeneleri, sağlık kontrolleri, icra kesintilerinin son günleri, motorlu araç vergileri, sosyal güvenlik kuruluşları primlerinin yatırılma tarihleri, yasal defterlerin ara onayları ve bu gibi tarihler) bulunmaktadır.

Mümkünse kuruluşun bilgisayarından yararlanılarak, bu mümkün değilse bir başka kayıt ortamında (ajanda, dosya vb), sisteme abone olabilecek kişilerin hatırlanmasını istedikleri günler, o günlere ait özel talimatları ile birlikte (örneğin, bir banka hesabından bir meblağın yatırılması ya da yalnızca hatırlatılması gibi) tutulur. Bu hizmet, küçük bir abone ücreti karşılığında yapılır.

### **2.3-Tele-sekreterlik hizmeti**

Kuruluşun telefonlarından birisinin bu işe ayrılması ya da eğer kuruluş telefonu çok meşgul değilse o telefon(lar)dan yararlanılması suretiyle verilebilecek bir hizmettir.

Bir sekreter istihdam edemeyen küçük iş sahiplerinin, iş yerlerinin dışında bulunması hallerinde notlarını alabilen ve daha sonra kendisinden sorulduğunda bırakılan notları iş sahibine iletebilen bir hizmet sistemidir.

Batı ülkelerinde genellikle evinden sekreterya hizmeti vermek isteyen ev kadınlarının vermekte olduğu bu hizmet kuruluşa bir gelir getirebileceği gibi kuruluş personelinin kapasitelerinin dengelenmesi için de kullanılabilir.

### **2.4-Komisyon karşılığında seyahat acenteliği hizmeti verilmesi**

Kuruluş mensuplarının sık seyahat etmeleri halinde, otobüs, tren ve uçak biletlerinin rezerve edilmesi, otel rezervasyonlarının yapılması gibi hizmetler bir küçük seyahat acentesinin iş alanını oluşturabilir. Otobüs, tren ve uçak şirketlerinden alınabilecek bir indirim (seyahat acentelerinin aldığı gibi), kuruluşa bir gelir temin edebilir.

### **2.5-Kuruluş bilgisayar(lar) ından hizmet satılması**

Bilgisayarları yoğun olarak kullanan bir kısım ticari şirketlerin dışında genellikle atıl kapasite mevcuttur. Bu satılıp paraya çevrilebilir. En azından, bilgisayarın sebep olduğu giderlerin (şerit, kağıt vb) bir kısmı karşılanabilir.

En kolay satılabilecek hizmetler, yazım işleri, adres depolama ve etiketleme işleri sayılabilir. Bu tür ticari işlerin dışında, çocuk ve gençlerin boş zamanlarını değerlendirmeleri ya da eğitilmeleri için de bilgisayar zamanı satılabilir.

### **2.6-"Adınıza Mektup Yazalım" servisi**

Birçok kişi ve hatta kuruluş, bir şikayette bulunmak, bir dileği dile getirmek, bir öneride bulunmak ya da bir fikrin lobisini yapmak için bir ya da çok sayıda mektup yazdırmak isteyebilir. Vatandaşlarının hemen her konuda ilgililere mektuplar yazarak demokrasiyi yönlendiği ülkelerin aksine yurdumuzda mektup yazmak genellikle bir angarya olarak kabul edilmektedir. İşte bu nedenle bu konu, bir kuruluşa kazanç sağlayabilir.

Bu iş için kuruluş, gelen istekleri değerlendirecek bir elemanını tespit eder. Tespit edilen eleman, gelen isteğin çeşit ve yaratacağı iş hacmine göre bir organizasyon yaparak mektup(lar)ın yazılmasını sağlar. İstek sahibinin tercihi göre, imzası alınır ya da doğrudan kuruluş (veya bir elemanı) mektup(lar)ı imzalayıp yollar.

### **2.7-Kuruluş sempatanlarının ihtiyaçlarının karşılanması Bkz:( 3.3 )**

## **3.MAL SATIŞI YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **3.1-Atık kağıttan yapılmış tebrik satışı**

Bayram, yılbaşı, kuruluş yıldönümü, toplantı daveti, teşekkür ve buna benzer çeşitli sebeplerle insanlar birbirlerine kart yollamaktadırlar. Bir yıl içinde bu yolla insanların birbirlerine yollamış oldukları kartların toplam sayısını ve de maliyetini hesaplamaya yardımcı olabilecek bir rakam, yalnızca İstanbul'da yeni yıl sırasında yollanan tebrik kartı sayısının 50 milyon adet civarında olduğudur.

Hem kuruluşların prestij toplamasına yardımcı olmak, hem bu yüksek maliyetten tasarruf etmek ve hem de kart satışı yoluyla gelir temin etmek amaçlarıyla, atık kağıt (waste paper) dan yapılmış kartların bastırılması tavsiye edilir.

Lüks kartondan basılan kartlara göre 20 ila 80 kat daha ucuz olan atık kağıttan yapılmış kartlar, sevimli birer tasarımla pahalı kartlardan daha çekici yapılabilir.

### **3.2-Kredi kartı satışı**

Bir banka ile anlaşmak suretiyle satılabilecek kredi kartları, özellikle kalabalık kuruluşlara önemli gelirler sağlayabilir.

### **3.3-Kuruluş sempatanlarının ihtiyaçlarının karşılanması (kapalı çevrim içinde alış-veriş)**

Kuruluş üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması sırasında doğacak kar, kuruluş için bir gelir kaynağı olabilir.

Bazı malların toptan fiyatına alınıp, piyasa fiyatına göre bir miktar düşük satılması ile oluşan kar, ciro arttıkça önemli değerlere ulaşacaktır. Çok çeşitli konular yerine 1-2 konuya inhisar ettirilen mallar halinde ise, işin getireceği yük de hafifletilmiş olur.

Yurt çapında teşkilatı olan kuruluşlar halinde bu yolla sağlanabilecek gelir daha da büyük olabilir. Yurdun her yerinin avantajlı olduğu mallar ayrıdır. Bunlar tesbit edilerek bir ağ oluşturulabilir.

Bu işlemlerin bir kooperatif üzerinden yapılması, gerekli mali mevzuata uyulması açısından da gereklidir.

### **3.4-Özel Sigara vb. yaptırılması**

Kuruluş adı ve amblemini taşıyan özel sigara, içki vb. malzemenin üreticilere yaptırılması ve maliyetinden daha büyük fiyatlarla satılması (bağış) mümkündür.

## **4.ZAMAN SATIŞI YOLUYLA GELİR YARATMA**

Konferans, sohbet ve yemek saatlerinin satışı gerek kuruluşun önde gelenleri, gerekse kuruluş dışındaki tanınmış kişilerin zamanları pazarlanarak kuruluşa gelir temin edilebilir. Bu kişilerin yemek, kahvaltı, çay saati gibi zamanları, bu kişilerle birlikte olmak isteyenlere pazarlanarak kuruluşa gelir temin edilebilir.

## **5.AD SATIŞI YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **5.1- Bina ve salon adlarının satışı**

Kuruluşa ait bir binanın tamamının ya da bir bölümünün adları, bu kuruluşa yardım etmiş kişilerin adlarıyla adlandırılabilir ve bu, para karşılığında satılabilir. Adının yaşamasını isteyen, buna karşılık da belli bir parayı vermeye razı olabilecek kişiler arasından en yüksek ücreti verenlere, binanın tamamına ya da bir bölümüne adlarını vermesi imkanı tanınabilir.

## **6.HEDİYE YERINE BAĞIŞ YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **6.1- Çelenk yerine kuruluşa bağış**

Kuruluşun çeşitli önemli günlerinde (kuruluş yıldönümü vbg) ya da önemli olaylarında çelenk gönderilmesi bir adet olmuştur. Bu yararsız adetin bir gelire çevrilmesi mümkündür. Bu önemli günü duyuran ilan ya da davetiyelere birer not konularak çelenk gönderilmemesi, bunun yerine kuruluşa bağış yapması istenebilir. Çiçekçiler tarafından pek sıcak karşılanmayabilecek bu yöntemin milli ekonomi açısından da faydası açıktır.

### **6.2-Kuruluş mensubu yeni evlilere çelenk yerine kuruluşa bağış yoluyla sembolik hediye**

Kuruluş mensupları kalabalıklaştıkça, evlenme sayıları da doğal olarak artacaktır. Düğün ya da nikah törenlerine ( ve nişanlara) gönderilmesi adet haline gelmiş bulunan çelenkler yerine kuruluşa bir bağış yapılması ve kuruluşun da bu bağış karşılığında evlenenlere maddi değeri düşük, ancak zarif ve anlamlı bir sembol armağan etmesi bir gelir yaratma yoludur.

Ancak, bu yöntemin umulan geliri sağlayabilmesi, bağış sürecinin pratikliğine bağlıdır. Hiç bir yeni evli, evlenme telaşı sırasında mensup olduğu kuruluşa bağış yapmayı düşünemez, düşünse de uygulama fırsatı bulamaz. Bu nedenle, bir telefon ile başlatılıp otomatik olarak yürüyen bir mekanizma kullanılmalıdır.

Bu yöntemin kuruluş mensupları arasında giderek yaygınlaşabilmesi, bağış karşılığında verilecek sembolik hediye(ler)in ne olduğuna da kısmen bağlıdır.

Her defasında aynı sembolün verilmesi yerine, koşullara göre düşünülmüş sembollerin hediye edilmesi tavsiye edilir.

## **7.TOPLANTI VE GÖSTERİ DÜZENLEME YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **7.1-Yemek ve eğlenceler düzenleme**

Kuruluşların gelir temini için en çok kullandıkları yöntemdir. Bu yöntemin yeterli bir gelir temin edebilmesi için dikkat edilmesi gereken noktalar; yemek toplantılarının insanların beğenisini toplayabilecek düzen ve renklilikte olması, yemeklerin kar bırakacak kadar ucuz ama yiyeceklerin ilgisini çekebilecek kadar özgün olması gerekliliğidir.

Standart lokanta yemekleri yerine, kiralanmış bir salonda verilen ve kuruluş mensuplarınca pişirilen ev yemekleri daha iyidir.

Bu tür yemek ve eğlencelerin bir "yerine getirilmesi zorunlu angarya" durumundan çıkarmak ve isteyerek gidilen hale sokmak, bu yöntem yoluyla sağlanabilecek gelirin sürekliliğini temin edecektir.

### **7.2-Kuruluş sempatiyanı sanatçıların gösterilerinin satılması**

Muhakkak ki her kuruluşun sempatiyanları arasında sanatçılar da bulunacaktır. Yapılacak ilk iş bunların tespitidir. Bir anket yapılarak her tür sanatla uğraşan kişinin tespit edilmesi ve bunların bir bilgisayar ortamına kaydedilerek daha sonraki kullanımlar ya da güncellemeler için hazır bulundurulması gerekir.

Eğer sempatiyan sanatçı, düzenli olarak gösteri yapan birisi ise gösterisinden elde ettiği gelirin bir bölümünü kuruluşa bırakabilir. Bir alternatif metod ise sanatçının, gösteri bileti ya da davetiyelerinin bir kısmı veya tamamının satışını kuruluşa bırakmasıdır. Bu durumda kuruluş, bilet veya davetiyeleri daha yüksek bir fiyatla satabilir ve aradaki fark kuruluşun karı olur.

### **7.3-Tanınmış bir kişinin himayesinde toplantı düzenleme**

İnsanlar, genellikle tanınmış kişilerle aynı hacim içinde bulunmaktan hoşlanırlar. Bu basit kural, kuruluşlar için bir gelir sağlama yolu olabilir.

Tanınmış bir kişinin "himayesinde" düzenlenen bir toplantının (yemek, eğlence olabileceği gibi diğer bir tün toplantı da olabilir) davetiyeleri satılarak gelir sağlanabilir.

### **7.4-Devlet müzik ve gösteri topluluklarının faaliyetlerinin biletlerinin satın alınıp karla satılması**

Devlet senfoni orkestrası, operası, balesi ve tiyatrosu genellikle beğeni toplayan gösterilerdir.

Bunların biletlerinin satın alınıp, kuruluşa gelir temini için daha yüksek fiyatla satıldığı özellikle belirtilerek bir gelir yaratılabilir.

### **7.5-Tanınmış sanatçı, sporcu ya da diğer kişilerin davet edilmesi**

(7.3)de belirtilen aynı nedenle kullanılacak bir yöntem de kuruluşun düzenleyeceği bir toplantıya (yemek, eğlence vb), tanınmış bir sanatçı, sporcu ya da benzer bir kişinin davet edilmesidir.

## **7.6-Konferanslar düzenlenmesi**

Kuruluşların ihtiyaç duyulan alanlarında, üst düzeyde bilimsel, teknik ve/ya siyasi seminer, panel veya konferanslar düzenlenmesi yoluyla gelir elde edilmesi mümkündür.

## **8. İNDİRİM SAĞLAMA YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **8.1-"İndirim Kartı" satışı**

Önemli ölçüde gelir yaratabilecek yollardan birisi de "İndirim Kartı" satışıdır. Kuruluş, çeşitli ticaret ve sanayi şirketleri ile anlaşmalar yaparak, kuruluş mensuplarına belirli bir indirim yapılmasını sağlayabilirler. Müesseseler, pazarlarını artırmak için bu tür anlaşmalar yapmaya isteklidirler. Bu indirimlerden yararlanmak isteyen kuruluş mensuplarına belirli bir ücret karşılığında birer kart satılır.

### **8.2-Yayın organlarında reklam indirimi sağlanması**

Kuruluşa sempati duyan kişiler arasında, bir yayın organının reklam ve ilan tarifelerinde indirim sağlamaya yetkili kişiler de mevcut olabilir. Kuruluş, çeşitli konularda ilanlar ya da reklamlar vermek ya da kendini tanıtabilmek için masraf yapmak zorundadır. Bu masraftan yapabileceği tasarruflar (tarifelerde sağlanabilecek indirim yoluyla), kuruluşa bir gelir temini ile eşdeğer etkedir.

## **9.REKLAM ALMA YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **9.1-Kuruluşun yayımladığı bülten ve kitaplara reklam alma**

Kuruluşun yayımladığı çeşitli yayınların içine, o yayınlara aykırı düşmeyecek reklamlar alınarak yayın girerlerinin bir kısmı veya tamamı karşılanabilir.

## **10.KAMPANYA DÜZENLEME YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **10.1-"Para İstemiyoruz" kampanyaları**

Herhangi bir kuruluşa yardım yapmayı düşünebilecek kişilerin başta gelen endişesi, verecekleri paraların yerine kullanılıp kullanılmayacağıdır. Bu endişe, o kişileri genellikle yardım yapmaktan alıkoymaktadır.

Bu düşünceden hareketle, kuruluşun para karşılığında temin edeceği tüm mal ve hizmetlerin potansiyel yardım severlere duyurulması ve onlardan para yerine bu mal ve hizmetlerin karşılanması öngörülmüştür.

Tecrübeler, "Para İstemiyoruz" adlı bu tür kampanyaların daha sıcak karşılandığını, kişilerin daha güvenle yardım ettiklerini göstermiştir.

## **11.YARIŞMA DÜZENLEME YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **11.1-"Gelir Yaratma Konularında Yaratıcı Düşünceler" yarışmaları düzenlenmesi**

Her kuruluşu çevreleyen sosyal atmosfer, başka yerler için geçerli olmayan özgün gelir yaratma yollarının bulunmasına yol açar. Kuruluş mensupları arasında düzenlenebilecek yaratıcı düşünce yarışmaları, bir yandan mensuplarının kuruluşu bağlarını güçlendirirken bir yandan da bu özgün yolların ortaya çıkmasını sağlar.

### **11.2- Ucuz ve kaliteli rozet yarışmaları**

Her kuruluş, gerek mensuplarının birbirlerini tanımaları gerekse başkalarının onları tanıyabilmesi için rozet kullanır.

Normal olarak rozetler, gerek tasarımı gerekse üretimi itibariyle az sayıdaki profesyonel kuruluşun kontrolü altındadır.

Kuruluş mensupları arasında açılacak bir yarışma ile hem ucuz ve hem de daha kaliteli olabilecek rozetlerin tasarlanması ve bilahare bunların profesyonel kuruluşlara ürettirilmesi sağlanabilir. Bu yolla kuruluş bir gelir temin etmez. Ancak, bir tasarruf yapılmış olur.

### **11.3- Güncel konularda yazılacak makalelerin bastırılıp satılması (Bkz: 1.1)**

## **12.BAĞIŞ TOPLAMA YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **12.1- Bağış kolaylaştırma araçları**

Kuruluşlara bağış yapmak isteyen kimseler genellikle bunu kolayca yapamazlar. Böylelikle potansiyel gelirlerin bir bölümünden yoksun kalınmış olur.

Bu nedenle bağış yapmayı kolaylaştırıcı araçlar kullanılabilir. Örneğin kuruluş adına bastırılmış posta çekleri, bankaların adına basılmış çekler gibi araçlar son derece yararlıdır. Ayrıca, görevlendirilmiş ve telefonlara sürekli cevap verebilecek bir kişi, bağış yapmak isteyen kişinin ayağına giderek bağışı bizzat alıp makbuz kesebilir. Bütün bu kolaylıkların potansiyel yardım edicilere duyurulması şarttır.

### **12.2- Bağış takdir beratları sistemi**

Yapılan bağış ne kadar olursa olsun, prensip itibariyle bağış yapana bir teşekkür belgesinin verilmesi yararlıdır. Basılmış takdir beratları kullanılabilir gibi, yapılan bağışın büyüklüğüne göre özel olarak tasarlanmış takdir beratları da kullanılabilir.

### **12.3- Bağış toplama**

En geleneksel gelir yaratma yollarından birisidir. Bağış toplamanın temel kuralı, bağış alınacak kişi ile temas edecek kişinin, reddedilemeyecek bir kişi olmasıdır. Ücretli kuruluş mensupları en kolay reddedilebilecek kişilerdir.

Bu nedenle, özellikle yüksek bağış toplama gerektiği hallerde, "bağış toplama komiteleri" yolu kullanılmalıdır. Komiteler genellikle kuruluş mensuplarının dışındaki, şöhretli kişilerden seçilir. Öyle ki, o kişilerin ziyaretleri, ziyaret edilen kişiye bir onur kazandırmış olabilsin.

Bağış toplamada ikinci kural, bağışın mutlaka belirli bir amaç için toplanıyor olmasıdır. Belirli bir projenin bir eksiğinin karşılanması için talep edilecek bir bağış genellikle geri çevrilemez.

Örneğin, kuruluşa bir bilgisayar almak ya da gazeteye verilecek bir ilanın bedelinin karşılanması amacıyla talebe dlebilecek bir bağış, genel amaçlı bir bağış isteminden daha etkilidir.

## **13.PIYANGO DÜZENLEME YOLUYLA GELİR YARATMA**

### **13.1-Piyango düzenleme**

Kuruluş mensupları arasında ya da dışı açık piyango genellikle ilgi çeker. Piyangonun iyi düzenlenmiş olması, katılım sayısını artıracaktır. Dikkat edilmesi gereken nokta, çok sayıda piyango düzenleyen kuruluş içinde bir ayrıcalık oluşturabilecek yaratıcılıklara yer verilmesidir.

## **14.TASARRUF YOLUYLA GELİR YARATMA**

Kuruluşlar genellikle büyük güçlkle topladıkları paraları kolaylıkla harcaabilirler. Ancak, en büyük savurganlık, kuruluşun verimsiz çalışmasıdır. Bir kuruluş, kuruluş amaçlarına uygun faaliyetlerde bulunamıyorsa, ne kadar tasarruf yaparsa yapsın verimli çalışmıyor demektir.

Uygulamada genellikle verimli çalışma üzerinde değil küçük harcamalardan yapılacak tasarruflar üzerinde durmak adettir. Böylelikle çözümü güç konular üzerinde durmaktan kurtulmuş olmaktadır.

Bununla beraber, sık tekrarlanan ve fazla göze batmayan giderlerin toplam olarak büyük yekunlar tuttuğu da bir gerçektir. Aşağıda, bunlar üzerinde kısaca durulmaktadır.

### **14.1-Kırtasiye tasarrufu**

Özellikle yaygın teşkilatı bulunan ve yazılı haberleşmeye ağırlık verilen kuruluşlarda kırtasiye giderleri önemli bir kalemdir. Daha dikkatli davranılarak kırtasiye giderlerinden tasarruf yapılabilir.



Yazıların, en uygun boyuttaki kağıda yazılması, kağıt cinslerinin ucuzundan seçilmesi (geriye kazanılmış kağıt kullanımı, ucuzluğunun yanı sıra, çevre korumaya verilen önemin vurgulanması açısından da yararlıdır.)

#### **14.2-Haberleşme giderlerinde tasarruf**

Kuruluşların önemli gider kalemlerinden birisidir. Telefon ve faks giderleri, özellikle şehirlerarası olanları farkına varmadan büyük meblağlar oluşturmaktadır. Konuşmalar hakkında otomatik kayıt tutan santrallerin kullanılması halinde, periyodik olarak bunların incelenmesi, konuşanlara bilgi verilmesi, kişilerin gerekli önlemleri kendi kendilerine almaları açısından son derece yararlıdır.

#### **14.3-Seyahat giderlerinde tasarruf**

#### **14.4-Personel giderlerinde tasarruf**

Bir kuruluşun giderleri içinde en büyük payı alan kısmı genellikle istihdam edilen personele ödenen ücretlerdir. Ödenen ücretler karşılığında ne kadar iş alındığı, genellikle üzerinde durulmayan bir konudur.

Personel giderlerinden tasarruf yapabilmek için çarelerin başında, personel istihdam etmek yerine kuruluş dışından mal ve hizmet satın alımı gelir.

Bir kuruluş, daimi bir personel istihdam edebilmek için şu şartlara dikkat etmelidir:

- a. Personel istihdamını gerektirdiği düşünülen hizmetin, kuruluş dışından temininin mümkün olmaması,
- b. İstihdam edilecek personelin yapması öngörülen işin, iyi tanımlanmış ve ölçülebilir durumda olması.

Bu şartlar yerine gelmemişse personel yarar yerine bir yük getirecektir.

#### **14.5-Tanıtım ve propaganda malzemelerinde tasarruf**

Önemli bir gider kalemi de budur. Profesyonel tanıtım firmalarının tavsiye ettikleri yöntemler genellikle kuruluşlara büyük masraflara mal olurlar.

Bu nedenle, tanıtım ve propaganda malzemelerinin tasarım ve üretimleri aynı firmaya verilmemeli, tasarım konusu iyice incelenmelidir.

Dikkatten kaçırılmaması gereken nokta, tanıtım kuruluşunun çıkarlarının pahalı ve bol malzeme kullanımı; kuruluş çıkarlarının ise aksi yönde olduğudur. İyi düşünülmüş bir yöntem kullanılarak çoğu zaman büyük paralar karşılığında sağlanabilecek tanıtım etkinliği sağlanabilir.

### **15.GELİR YARATMA İŞİNİN ORGANIZE EDİLMESİ YOLUYLA GELİR YARATMA**

#### **15.1-Kuruluşun gelir yaratma işlerini yürütecek organizasyonun kurulması**

Bu dokümanda sıralanan yollar kullanılarak gelir yaratılabilmesi için, küçük de olsa bir organizasyon gerekir.

Bu organizasyon, uygulanacak yöntemleri sıraya koymalı, bunları planlamalı, başış komitelerini kurmalı ve işleri izlemelidir.

Bu yapılmaksızın, işlerin başarıya ulaşması imkansızdır. Bu nedenle, gelir yaratma konusunu ciddi bir iş olarak yapmak isteyen bir kuruluş öncelikle bu organizasyonu kurmalıdır.

Organizasyonda görev alacak kişiler tam-zamanlı olarak bu işle uğraşmalı, diğer işlerin "yanı sıra" gelir yaratma işleriyle de uğraşmamalıdır.

#### **16.ULUSLARARASI KURULUŞLARA PROJE TEVDİİ YOLUYLA GELİR YARATMA**

Gelir yaratma amacıyla kullanılabilecek yollardan birisi de uluslararası kuruluşlara projeler tevdi etmektir. Bu amaçla öncelikle, kuruluşun iştegal konularıyla ilgili uluslararası kuruluşlar saptanmalıdır. İkinci yapılacak iş, bu uluslararası kuruluşların proje formatlarının öğrenilmesidir. Her uluslararası kuruluş, belirli bir format uyarınca proje kabul eder.