

# BEYAZ NOKTA® ÖRGÜTLERİ ÇALIŞMA KILAVUZU

## BÖLÜM III - Örgüt İçi Eğitim

Revizyon No: 2.3 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

1. Amaç ve İçerik
2. Olmasa olmaz mı?
3. Bu denli yararlı bir araç niçin pek benimsenmiyor?
4. Bu engeller BN içinde nasıl kaldırılabilir?
5. Hangi konulardaki eğitimler zorunludur?
6. Zorunlu olmayan ama yararlı eğitim konuları için öneriler
7. Bu eğitimler hangi yöntemlerle yapılabilir?

## Ekler

- EK-1: Duyarlık Eğitimi
- EK-2: İletişim Becerisi ve Kanonik İfade
- EK-3: İş Planlaması ve İzleme
- EK-4: Toplantı Yönetimi
- EK-5: Yaratıcılık Eğitimi
- EK-6: Çok Elbiselilik
- EK-7: Okunması Önerilen Kitaplar

## 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, *Örgüt İçi Eğitim'e* 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.

### **BEYAZ NOKTA® DOKÜMANLARI**

**Bu ve diğer BN dokümanları, BNGV sekreteryasından izin alınmaksızın çoğaltılamaz, dağıtılamaz ve alıntı yapılamaz.**



## 1.Amaç ve İçerik

Bu Kılavuz, Beyaz Nokta (BN) örgütüne dahil Üye'ler arasında bir BN Kültürü oluşturarak, örgütün bir büyük *Uyum ve Güven Grubu* haline gelip, çalışmalarını öylece yürütmesini sağlamak amacıyla uygulanması gereken örgüt içi eğitimin esaslarını tanımlamak üzere hazırlanmıştır.

Kılavuz, alınmasında mutlak gereklilik bulunan eğitim konuları ile örnek olarak önerilen konuları ve bunların özümmlenebilmesi için öngörülen yöntemleri içermektedir.

## 2. Olmasa olmaz mı?

Hangi konuda ve nasıl yapılırsa yapılsın her eğitim, mutlaka insanların zaman, çaba ve para sarfetmesini gerektirir. Bunların üçü de değerli şeylerdir ve insanlar bunları harcarken -genellikle- isteksizdirler.

Yeni bakış açıları kazanmayı, yeni yöntemler öğrenmeyi böyle bir külfet olmaktan çıkarıp, onu bir zevk haline getirmiş olanlar da vardır. Ama bunlar oldukça azdır.

O halde, çoğunluğun pek hoşlanmadığı bu eğilimi dikkate alarak şu soruyu cevaplamalıyız: “*Örgüt içi eğitim olmasa olmaz mı?*”...

Bu soru'nun tartışmasız yanıtı, “*hayır, olmaz!*” dır ve bunun net bir nedeni vardır: Çevrenizdeki her türlü kuruma bakınız. Şirket, dernek, vakıf, siyasi parti vs.. Bunlardan başarılı olanları, başarısız olanlardan ayıran değişmez fark, başarılı olanların eğitime önem veren, onu aynen para, malzeme, makine, işgücü gibi bir üretim aracı olarak kullanabilenler olduğudur.

İşte bunun için, BN örgütü de ancak eğitilmiş üye'lere sahip olduğu ölçüde başarılı olabilecektir.

## 3.Bu denli yararlı bir araç, niçin pek benimsenmiyor?

Bu soru, çok yerinde ve ilginç bir sorudur. Mademki eğitim bu kadar yararlıdır, niçin insanlar eğitimi para, malzeme, makine ve işgücü gibi ciddiye almazlar? Eğer bu soru'nun doğru cevapları bulunamazsa, örgüt içi eğitimin ciddiye alınıp başarılı olmasına imkan olmaz.

Bunun, sanıldığından daha fazla nedeni vardır. yapılan bir analiz, bu olgunun başlıca nedenlerini şöylece sıralamıştır:

- (a)Yöneticilerin, eğitimin önemini tam değerlendirememiş olmaları,
- (b)Eğitimden sorumlu olan kamu kurumlarının, eğitimin önemini tam değerlendirememiş olmaları,
- (c)Yöneticilerde, belirli niteliklerin aranması zorunluluğunun bulunmayışı,
- (d)Görev gereklerinin (*job prerequisites*) belirlenmemiş oluşu,
- (e)Çalışanlar için *Performans Ölçme Sistemlerinin* kurulamamış oluşu,
- (f)Kuruluş dışından (kamu kesiminde) eğitim hizmeti satın almadaki mevzuatın katılığı ve ayrıca da katı uygulanaşı,

(g) Dar bir konu çevresinde güvenilir bir eğitim verebilecek küçük ölçekli eğitim girişimcilerinin desteklenmesi için bir mekanizma kurmak yerine, kamu kuruluşlarının bizzat eğitim yapmaya çalışmaları,

(h) Eğitim araç ve gereçlerine uygulanan gümrük resim ve harçlarının caydırıcılığı ve ithal mevzuatının karmaşıklığı.

#### 4. Bu engeller, BN içinde nasıl kaldırılabilir?

Genel olarak belirlenen bu engellerin hepsi birlikte BN için geçerli değildir. BN örgütü yöneticilerinin, eğitimin önemini tam takdir etmelerinin sağlanması ile gereken eğitimlerin alınabileceği yeterli nitelikteki kaynakların bulunması -gerekirse özendirilerek yaratılması- yeterli olacaktır. Buna göre:

(a) Dernek ve Vakıf yöneticilerinde, Örgüt İçi Eğitim konusunda yüksek duyarlılık geliştirilmesi için;

-Bu Kılavuz'da öngörülen "zorunlu" konulara ait eğitimi henüz almamış Üye'lerin, yönetim kadrolarına aday gösterilmemesinin bir gelenek haline getirilmesi,

-Eğitim konusundaki duyarlılığın geliştirilmesi konulu özel bir Duyarlılık Eğitimi (bakınız EK-1) düzenlenmesi öngörülmektedir.

(b) Eğitimlerin alınabileceği kaynakların geliştirilmesi için ise;

-Öngörülen konularda eğitim verebilecek özel ve/ya kamu kuruluşlarıyla temas ederek, uygun kalite ve fiyatta eğitim modüllerinin oluşturulması,

-Örgüt üyelerinin, yeni Üye kazanımı ve kendilerinin de gelişebilmeleri için, bu Kılavuz'da öngörülen konularda konferanslar vermelerinin, bir gelenek haline getirilmesi,

-Örgüt üyelerinin, çeşitli eğitim konularında hazırlayabilecekleri malzemelerin birer ödülle özendirilmesinin bir gelenek haline getirilmesi öngörülmektedir.

#### 5. Hangi konulardaki eğitimler zorunludur?

(a) Her üye, BN ilke ve amaçları ve bunların hayata geçirilmesi amacıyla oluşturulmuş Dernek Tüzüğü ve/ya Vakıf Senedi hükümleri ile Çalışma Kılavuzları'nı çok iyi öğrenmiş olmalıdır. Bu, zorunlu eğitimler arasında en büyük önceliğe sahiptir.

(b) Önce, örgüt içi Uyum ve Güven'in pekiştirilmesi için Duyarlılık Eğitimi! Farklı sosyal çevrelerden gelen, yaş, cinsiyet, eğitim, meslek ve işleri birbirinden farklı Üye'ler arasında Uyum ve Güven'in oluşturulması veya pekiştirilmesi gerekir. Bunun için en iyi yol, **Duyarlılık Eğitimi**'dir (bakınız EK-1).

(c) İletişim Becerisi'ndeki sorunlar, her tür anlaşmazlık ve başarısızlığın ilk nedenidir. O halde, **İletişim Becerisi**'nin kazanılması ya da geliştirilmesi de zorunlu bir hedeftir.

Bu eğitimin tamamlayıcı bir parçası olarak, **Kanonik İfade** Becerisi de (kısa konuşma ve yazma) büyük önem taşımaktadır (bakınız EK-2).

(d) Örgüt Üyeleri meşgul insanlardır. Örgüt çalışmalarına ayırabilecekleri zamanlarının her saniyesi değerlendirilmelidir. O halde, **Zaman Konusundaki Duyarlılığın Geliştirilmesi** de zorunlu bir konudur (bakınız: Çalışma Kılavuzu-Bölüm I, EK-2).

(e) Doğal olarak farklı düşünceler taşıyan üyelerin, ortak hareketlerde bulunabilmeleri için ön koşul, uzlaşmayı becerebilmeleridir. O halde, **Uzlaşma Becerisi** kazanma da zorunlu bir konudur.

(f) Bir bütünün parçalarının çeşitli Üye'lerce ayrı ayrı yerine getirilip bütünün oluşturulabilmesi, basit ve etkin bir planlama ve izleme nosyonlarının geliştirilebilmesine bağlıdır. O halde, **İş Planlaması ve İzleme**, bir diğer zorunlu konudur (bakınız EK-3).

(g) Örgüt çalışmaları için ayrılacak sürenin önemli bir bölümü çeşitli toplantılar için kullanılacaktır. O halde, **Toplantı Yönetimi** eğitimi yaşamsal önemde bir zorunluluktur (bakınız EK-4).

(h) BN hareketi amaçlarının gerçekleştirilebilmesi, alışılmış kalıpların dışında düşünmek ve hareket etmekle mümkündür. O halde, **Yaratıcılık** eğitimi de zorunludur (bakınız EK-5).

(i) BN örgütü Üye'leri, doğal olarak "çok elbiseli" kişilerdir. Kamu veya özel kesimde görevli, aktif siyasetin içinde, sempatzanı ya da dışında, diğer gönüllü kuruluşlara üye ya da diğer sosyal amaçlara sahip olabilirler. Bunların birbirine karıştırılmaması son derece önemlidir. Buna **göre Çok Elbiselilik** konusundaki duyarlılığın geliştirilmesi de zorunlu bir eğitim konusudur (bakınız EK-6).

## 6.Zorunlu olmayan, ama yararlı eğitim konuları için öneriler!

Aralarında bir Uyum ve Güven'e varmış örgüt Üye'lerinin kazanmış olmaları gereken zorunlu bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra, zorunlu olmayan ama yararlı diğer birçok nitelik de vardır. Örneğin;

- (a) Sorun Çözme Yöntemleri (bakınız. Çalışma Kılavuzu, Bölüm I, EK-1)
- (b) (Gelir Yaratma Usulleri (bakınız. Çalışma Kılavuzu, Bölüm I, EK-6)
- (c) Okunması önerilen kitaplar ((bakınız. EK-7)
- (d) Çalışmaların ve/ya Üye'lerin özel durumlarının gerektirebileceği diğer eğitim konuları.

## 7.Bu eğitimler hangi yöntemlerle yapılabilir?

Tüm BN örgütü için -tek tip elbise gibi- bir eğitim yöntemi önermek hem mümkün değildir ve hem de doğru değildir. Her Dernek ve BN Vakfı, her konu hatta her Üye (veya grup Üye) için ayrı yöntem bulmalı ve uygulamalıdır.

Kullanılabilecek çeşitli yöntemler için bazı hatırlatmalar şunlar olabilir:

- (a) Bir özel eğitim firmasının ya da kamu kuruluşunun düzenleyeceği seminerler,
- (b) Davet edilecek uzmanların (örgüt Üye'si de olabilir) vereceği konferanslar (özellikle Aylık Toplantılar'da),
- (c) Hazırlanacak ses ve/ya görüntü kasetlerinin, Üye'lerce kullanımı,
- (d) Eğitim konularının basılı malzeme haline getirilmesi ve Üye'lerce okunması,
- (e) Her Dernek ve BN Vakfı'nın, birer Dokümantasyon Merkezi oluşturması ve buralar için edinilecek eğitim malzemelerinin (kitap, kaset, bilgisayar disketi, CD gibi) Üye'lere ödünç verilmesi,
- (f) Koşullara göre seçilecek diğer eğitim yöntemleri.

Bu denli farklı yöntemlerle yapılabilecek eğitimler için değişmez tek koşul, eğitimin kalitesi ve eğitime katılanların bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki değişimlerin gözlenebilir olmasıdır.

BN Vakfı'nca düzenlenebilecek bazı eğitim programları ek (8) deki yönetmelikte açıklanmış olup, düzenlenen eğitimlere katılımın belgelenmesi, katılanların motivasyonu açısından tavsiye edilir.

## EK-1: Duyarlık Eğitimi (Sensitivity Training)

Duyarlık Eğitimi, bir grup kişiye belirli konu(lar)da duyarlık kazandırmak ya da onların bu konu(lar)daki duyarlıklarını geliştirmek için kullanılan bir Grup Terapi tekniğidir. Bir başka deyimle, bir arada çalışacak kişiler (grup) arasındaki uyumu etkileyebilecek öğeler konusunda kişilerin birbirlerini anlayabilmelerini mümkün kılacak şekilde onlara duyarlık kazandırmak ya da var olan duyarlıklarını geliştirmektir.

Belirli bir amaçla biraraya gelmiş kişilerden oluşan bir grup -örneğin bir derneğin üyeleri ya da bir şirketin üst yönetimi-, grubun uyumu açısından olumsuz birçok etkenin tehdidi altındadır. Kişiler birbirlerini tanımamakta, çeşitli durumlar karşısında ne tepkiler vereceklerini bilmemekteirler. Ayrıca çoğu kimse bir durumu, bir başkasının değer ölçülerine göre değerlendirmeye de alışmamıştır. Çoğu kimse, çeşitli durumları yalnızca kendi doğrularına göre değerlendirip karşındakini ona göre yargılamaya alışmıştır.

Ayrıca, kişilerin birbirleri hakkında ne düşündüklerini, olağan ortamlarda kolay kolay söyleyebilmeleri mümkün değildir. Duyarlık eğitimi sırasında ise, her katılımcı bir diğerinin olumlu ve olumsuz yanlarını bulmak ve bunları açıkça söylemek zorundadır.

İşte, bu tür bir eğitimden geçmemiş kişiler, ne tepki vereceklerini belki kendilerinin dahi bilmedikleri durumlarla karşılaştıklarında grup uyumunu onarılamaz biçimde bozabilmektedirler.

Örneğin, birlikte bir yolculuğa çıkan iki kişiden birisinde, açıklamaktan utandığı yükseklik korkusu bulunuyorsa, seyahatleri boyunca çeşitli uyumsuzlukları doğacak ve muhtemelen ikinci kişi bunları o kişinin geçimsizliği ile açıklayacaktır. Halbuki, herkesin enaz bir korkusunu samimiyetle ortaya konmasının istendiği bir duyarlık eğitiminden geçmiş kişilerde, kişi bu korkusunu ortaya koyabileceği sıcak bir ortam bulacak ve herkes birbirine karşı daha anlayışlı olabilecektir.

İşte bu ve bunun gibi yüzlerce faktör, kişiler arasındaki uyumu etkiler ve ortaya çıkarılabildiği takdirde uyumsuzlukların değil, karşılıklı anlayışlara dayalı dostlukların doğmasına neden olur.

Kişilerin birbirlerini tanımaları kadar kendikendilerini de tanımaları da önem taşımaktadır. Çoğu kimse kendisini tanıdığını düşünürse de bu pek doğru değildir. Örneğin, yanında büyük bir patlama olan bir kişinin nasıl davranacağını kendisinin dahi bilmemesi olasıdır. Çünkü, bu bilgiye sahip olabileceği bir deneyle karşılaşmamış çok kişi vardır.

Çok rastlanan bir olay, araba kullanan her kişinin bir fren patlaması halinde ne yapacağıdır. Hemeh her araç kullanıcısı, zihninde böyle bir senaryoyu yaşamış ve ne yapabileceğini düşünmüş ve kendisini rahatlatmıştır. Örneğin el frenini çekecek ya da kaldırırma sürtünerek aracını durduracaktır. Ama bunu hiçbir zaman denemediği için bu konuda gerçeğe dayalı bir bilgisi de yoktur. Bir fren patlaması halinde eli ayağına dolaşan sürücüler işte bu kendisini tanımayan kişilerdir.

Binlerce olay karşısında kendisinin nasıl davranacağını bilmeyen bir kişinin, başkasının davranışlarını anlayışla karşılaması ve onunla uyum kurması mümkün müdür?

Duyarlık eğitimlerinde kişilerin kendilerini ve karşılarındakileri tanımaları kısmen sağlanır ve tanımlarının anahtarları verilir.

Duyarlık eğitimleri, kişilerin özel amaçlarına uygun olarak tasarlanır. Aralarındaki ilişkinin sözel iletişimi önemli kıldığı bir grupta, birlikte uzun ve tempolu çalışma zorunda olan bir grubun almaları gereken eğitim birbirinden farklı olacaktır. Grupların amaçları ne ise, duyarlık eğitimi de ona göre özel olarak tasarlanır.

Bu tür eğitimler, Sosyal Ada denilen ve olağan günlük koşullardan, kıyafet, davranış vb kalıplarından ve iş trafiğinden soyutlanmış rahat ortamlarda yapılmaktadırlar.

Bir hafta sonu (Cuma akşamüstü-Pazar akşamüstü arası) yapılan bu eğitimlerin, katılımcılar arasındaki uyumu olağanüstü düzeyde olumlu etkilediği, onları gerçek bir misyon grubu haline getirdiği net olarak gözlenmiştir.

## EK-2: İletişim Becerisi ve Kanonik İfade

*"Söylediğimi anladığına inandığını biliyorum; fakat duyduğunun, anlatmak istediğim olmadığını anladığından emin değilim!"*

Bir düşünürün bu sözünün ne kadar doğru olduğunu, çocukken oynadığımız "telefon oyunu"nu düşündükçe daha iyi idrak ederiz. Hatırlarsınız; 8-10 çocuk bir çember oluştururlar ve sırayla herbiri içinden tuttuğu bir cümleyi yalnızca bir defa yanındakinin kulağına söyler, o da yanındakine. Böylece çember kapanır ve son kişi, cümlelerin esas sahibine anladığını iletir. Genellikle bu son söylenen, kişinin başlangıçta söylediğinden oldukça farklıdır, hatta çoğu zaman çok da ilgisizdir.

Bu oyun, iletişimin temel kuralına dayanır. O da, bir mesajın iletimindeki doğruluğun, genellikle %100'den küçük olduğu kuralıdır. Böylece, mesela 10 kişilik bir zincirde, her kişi %95 doğrulukla mesaj iletebilse, zincirin sonundaki kişiye mesajın ancak %60'ı ulaşabilir. Bu düşük doğruluk, kendisine "bir oğlun oldu" denilen bir kişinin, mesajı oğlunun "öldüğü" şeklinde bile anlamasına neden olabilir.

İletişim dediğimiz kavram, günlük hayatımızda en çok kullandığımız ve buna rağmen en az üzerinde durduğumuz becerilerden birisidir. Aile hayatından endüstriye, Devlet yönetiminden kamuoyu oluşumuna kadar her alanda bu beceriyi kullanırız.

İletişimin bir beceri olarak tanımlanması boşuna değildir. Çünkü, bir kişinin bir diğerine anlatmak istediğini (mesaj) tam iletebilmesi, herbiri ayrı ayrı özen gösterilmek isteyen bir seri şartta bağlıdır:

\*Mesaj veren kişinin kullandığı her kelimenin, mesajı alan kişideki karşılıklarının da aynı olması, (eğitim ve kültür birliği)

\*Mesajı oluşturan kelimelere ek olarak, sözlü iletişimde kullanılan çeşitli beden hareketlerinin de alıcı ve vericide aynı anlamları çağrıştırmaması, (eğitim ve kültür birliği)

\*Alıcı ve vericinin yargı referansları sistemlerinin, iletilen mesaja farklı anlamlar yüklememesi, (eğitim ve kültür birliği)

\*Mesajın, anlaşılabilir şekilde kelimelendirilebilmesi, (iletişim becerisi)

\*Alıcının, mesajı doğru algılayabilmesi, (dinleme ve yorumlama becerisi)

\*Mesaj iletim ortamının, mesajı bozmayacak bir yapıya sahip olması.

Bu altı şarttan herhangi birindeki bir yetmezlik, iletilen mesajın yanlış anlaşılmasına neden olmaktadır. Bu şartlardan, mesaj vermek isteyince kontrol edilebilir olanı yalnızca dördüncüsüdür. Ancak iyi bir iletişimci, diğer şartlardaki yetmezlikleri tesbit edip mesajını ona göre şekillendirmek zorundadır. İşte, güç olan ve iletişimi bir beceri kılan yan da budur.

İletişim güçlüklerini aşmanın uzun vadeli çözümü, toplumda eğitim ve kültür birliği sağlamak ve iletişimi vazgeçilmez bir beceri ihtiyacı olarak kabul ederek hem temel eğitim müfredatına ve hem de tüm hizmetiçi eğitim programlarına katmaktır.

Kısa vadeli önlem ise **"kısa yazmak ve konuşmak"**dır. *"Kanonik İfade"* denilebilecek bu yöntemle göre, bir mesajı en az sözcükle ifade etmek, olası iletişim bozukluklarına karşı en etkin çaredir. Yazılıp söylenecekleri dolaştırmadan en az söz (ve hareket) ile ifade edebilmeyi öğrenen kimseler arasında yanlış anlamaların minimumda kalacağı kesindir.

Bu girişten sonra iki soruya cevap aranabilir: İletişim becerisi toplum yaşamımızda ne denli önemlidir ve toplum olarak bu beceriye ne kadar sahibiz?

**Kaynak Sorun** deyimi, birbirine bağlayamadığımız birçok gözlem ve yorumun, birdenbire daha bir düzenli hale gelmesine yol açıyor. Ek bir açıklama ihtiyacı olmadan kendini bu kadar iyi anlatan, dahası kişiyi uzun uzun düşünmeye iten deyimler herhalde oldukça nadirdir. **Kaynak Sorun**, bunlardan birisidir.

Gözlenen bir sorunun, bir başka sorunun yansıması olabileceğini, hattâ o bir "başka sorun"un da diğer sorun(lar)ın yansımaları olabileceğini, böyle giderek başka sorun(lar)ın yansıması olmayan bazı sorunlara erişilebileceğini, işte bunların diğerlerinden farklı özellikleri olacağını birdenbire anlayabilirsiniz.

Buna göre, kişisel işinde ya da toplumsal konularda sorun çözme işlevi yüklenmiş olanların, çözüm adına birşeyler yapmadan önce karşışarşıya buldukları durumu yaratan **Kaynak Sorun**(lar)ı teşhis etmeleri gerektiği yine bu deyim içinde gizlidir.

**Kaynak Sorun**ları araştırmadan sorun çözmeye çalışanların nasıl hayallerle (yansıma) boğuştuğunu ya da aksine Kaynak Sorun'u saptayıp onları çözmeye çalışanların, çevrelerinde niçin tepki yarattıklarını yine bu deyim anlatmaktadır.

Kaynak Sorunun **statik bünyeli olmadığı, sürekli olarak yeni sorunlar yarattığı ve bu özelliğiyle de bir "sorun üretici" olduğu da biraz düşünmekle anlaşılabilir.**

**Bu kavramı oldukça tembel birisi geliştirmiş olsa gerektir. Aynen, aritmetik seri toplama formülünü tembel bir öğrencinin geliştirmiş olduğu gibi.**

**Diğer yandan, Kaynak Sorunların hepsinin aynı üretkenlikte olması beklenemez. Kimisi pek genişlemeden yükselen ağaçlar gibi düşey olarak dallanırken, bazıları da enine genişleyip öylece (ama daha yavaş) yükselirler. Herhalde en önemli Kaynak Sorun çeşidi, hem enine hem de boyuna dallanıp çevresini süratle doldurandır.**

İletişim Becerisi Yetmezliği işte böyle bir Kaynak Sorundur. Yeteri kadar geniş ve uzun bir kâğıtla yeterince sabırlı bir kişi bulursa, bugün toplumumuzun karşı karşıya bulunduğu sorunların bir şemasını, Niçin-Niçin Metodu'nu kullanarak çizebilir ve İletişim Becerisi Yetmezliği'nin ne kadar çok soruna kaynaklık yaptığını gösterebilir. Enine ve boyuna süratle büyüyen Kaynak Sorun'ların önemli bir özelliği de, kaynaktan biraz uzaklaşınca orijinal görüntüsünü kaybedip yepyeni şekillere bürünmesidir. Bu özellik dolayısıyla bir sorunun, bir Kaynak Sorundan doğmuş olduğunu ispatlamak ancak sabırla ve doğru sorular sorarak mümkündür.

Günlük hayattaki tartışmalarda çoğu kimse, görünen bir sorunun bir Kaynak Sorun olmadığını anlar ve bundan ötürü de esas mesele gibi bir deyimle bir-iki adım geriye gider. Tartıştığı kişi ise karşısındakinin kendisine gösterdiği resimden ya da kendi bilgilerinden yola çıkıp bir-iki adım daha da geriye gider ve bir başka esas mesele tanımlar. Tartışan kişi sayısı ne kadar çoksa o kadar çok esas mesele ortaya çıkar ve herkes kendi esas mesele'sine sıkı sıkıya sahiplenir.

Bazen içlerinden birisi tutunduğu esas meselenin de esas mesele olmadığını anladığında bu defa aslında diye başlayan bir noktaya kadar geriye gider. Bu tartışmaların çoğu kutuplaşmalarla son bulur.

Bir makalenin sınırları içinde, İletişim Becerisi Yetmezliğinin bu denli önemli bir sorun olduğunu somut olarak göstermek zordur. Bu yüzden okurlara yalnızca bir tavsiyede bulunulabilir: Herhangi bir sorunu incelesinler ve her ortaya çıkan sebebin sebeplerini, onların sebeplerini, ilh devam etsinler. Analiz ettikleri hangi sorun olursa olsun, arkasında onu besleyen Kaynak Sorunlardan birisinin İletişim Becerisi Yetmezliği olduğunu göreceklerdir.



### **EK-3: İş Planlaması ve İzleme**

Gönüllü kuruluşlarda bir iş yapabilmek, profesyonel kuruluşlara göre çok daha güçtür. Hizmetlerin, para karşılığı yerine gönüllü oluşu, para kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle kuruluş dışından hizmet satın almanın güçlüğü ve yapılacak işler için mevcut zamanın kısa oluşu gibi nedenlerle, gönüllü kuruluşlar genellikle süratli icraat yapamazlar.

Bu güçlüklerin üzerine bir de neyin, kim tarafından yapılacağını belirten bir sistem kullanmaksızın restgele iş yapma yöntemi de binince, bir iş yapabilmek hemen hemen imkansız hale gelir.

Bu nedenle, gönüllü kuruluşlarda İş Planlaması ve İzleme, profesyonel kuruluşlara göre daha önemli bir zorunluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Gönüllü kuruluşun yapmayı amaçladığı işlerin kimler tarafından, hangi zaman aralıklarında yapılması gerektiğini belirleyen bir İŞ PLANLAMASI sistemi ile, fiilen yapılmakta olan işlerle planı karşılaştırıp varsa gecikmelerin nedenlerini ortaya koyup onları düzeltebilecek kararların alınmasına imkan veren bir İZLEME sistemi konusunda çeşitli metodlar mevcuttur.

Bu metodlardan uygun birisi kullanılmadığı zaman:

\*Hiçbir işin ne zaman biteceği önceden kestirilemez, daha da doğrusu hiç bir iş bitmez!

\*Herkes “çok yoğun” çalıştığını iddia etmesine (ve çalışmasına) karşın ortaya bir iş çıkmaz,

\*Gecikmelerin kimlerden, niçin, nasıl kaynaklandığı bir türlü saptanamaz. Sanki bir “gizli el” varmışçasına işler karışır,

\*Hergün bu karışık tabloyu düzeltmek için toplantılar yapılır ve toplantılara harcanan süre işin süresini aşar!

İşte, bu ve benzeri sonuçlara yol açmadan iş yapabilmek için uygun bir İş Planlaması ve İzleme sisteminin eğitimi tüm Üye'lere verilmelidir.

İŞ VAKFI tarafından hazırlanmış bulunan İŞ PLANLAMASI VE İZLEME SİSTEMİ set'i, kolay okunabilir bir broşür, iki adet ses kaseti ve bunların hangi sırayla okunup dinleneceğini gösteren bir yol gösterici' den ibarettir\*. Söz konusu eğitim, bu set çevresinde planlanabilir.

## EK-4: Toplantı Yönetimi

İster iş hayatı isterse siyasal ya da sosyal amaçlı çalışmalar olsun, insanların zamanlarını en çok harcatan eylem türü, tartışmasız ki toplantılardır.

Ne yazık ki, insanların yaşamlarından sürekli olarak küçük parçalar kopması demek olan toplantıların daha etkin kullanılabilmesi için çaba harcandığı oldukça seyrekdir.

Toplantı, bir sorun çözme aracıdır. Her sorun çözme aracı nasıl ki her türlü sorun karşısında kullanılamazsa, toplantı da her soruna iyi gelen bir panzehir değildir. Pratikte ise toplantılar tam bir panzehir olarak düşünülür ve hemen her durum karşısında derhal bir toplantı düzenlenir.

Toplantılarla bu denli içli-dışlı olan insanlarımız, toplantıların -ve hele rastgele düzenlenmiş ise- ne kadar yararsız olduğunun bilincindedirler. Kendisine hiçbir fikir danışılmayan ama sırf eksik kalmasın diye toplantılara çağrılmış kişilerin saatlerce nasıl oturtulduğunu ya da tam aksine sadece çağrıldığı için kendisini göstermek gerektiğini düşünüp kimseye söz hakkı bırakmayan insanları hep biliriz.

Ama bu bilince karşın, toplantıların hala bu denli tutulmasının başkaca nedenleri olmalıdır. Akla gelebilecek bazı nedenler; sorun çözümü için sahip olunan alet çantasının fakirliği, tek başına sorumluluğu üstlenilmek istenmeyen bir olay karşısında başkalarını da sorumluluk altına sokma düşüncesi ya da toplantı yapılan konu hakkında ne yapılacağını katılımcılardan sorma niyeti olabilir.

Çeşitli sorun çözme araçlarından hangisinin nerede kullanılacağını bilmek, en değerli bilgidir.

Toplantılar, bir kısım insan arasında iletişim sağlamak, yaratıcı fikirler üretmek, dolaylı eğitim yapmak gibi amaçlarla kullanıldığında son derece yararlıdır. Ama, buradaki her amaç için ayrı bir kurgu altında toplantı yapmak kaydıyla! Örneğin, günün bütün yorgunluğu ve tükenmişliğini taşıyan insanları sigara dumanlı bir odaya sokup onlardan yaratıcı fikir üretmelerini istemek ya da kimin ne bildiğini araştırmadan sadece "bu ilaç sana iyi gelir" gibisinden tüm katılımcılara birşeyler öğretmeye kalkmak abesle iştigalin ta kendisidir ve de bir zaman hırsızlığıdır.

İşte bu nedenlerle Toplantı Yönetimi, bir anlamda insan hayatının boşuna akıp gitmesine engel olabilecek yararlı bir araçtır.

Toplantılara bu denli meraklı bir toplumun, bir araçtan nasıl en büyük etkinliği elde edeceğini merak etmesi ve Toplantı Yönetimi adı verilen tekniğe daha büyük önem vermesi beklenir.

## EK-5: Yaratıcılık Eğitimi

Toplumumuzun sorun çözme performansını geliştirebilmenin yollarından birisi de, yaratıcılığın özendirilmesidir. Yaratıcılığı özendirmenin en akılcı yolu ise, onu caydıran nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Daha doğrusu ön-koşul budur.

"*Toplumumuzda yaratıcılık ne durumdadır?*" sorusunun cevabını buldurabilecek direkt bir metod yoksa da, bazı dolaylı göstergeler vardır. Bunlardan birisi, toplumumuzun yaptığı yeni buluşların sayısıdır. 200 yılda ancak 2000 buluş yapabilen insanımızın yaratıcılığını engelleyen çok güçlü nedenlerin bulunduğunu söylemek bir abartma sayılmamalıdır.

Bu nedenlerin en güçlüsü, her düzeydeki eğitim kurumumuzdaki "ezber" geleneğidir. Buradaki "*her düzey*", ilkokuldan üniversitelerimize kadarki geniş alanı kasdetmektedir. Bu nedenle, Anayasayla olmasa dahi ezber yasaklanmalı ve en büyük ayıp, toplumsal günah ilan edilmelidir. Öğretmen okullarının giriş kapılarına ve sınıflarına, ezberin ayıp ve günah olduğu, insan aklı gibi yüce bir kaynağa karşı işlenebilecek en büyük insanlık suçu olduğu yazılmalıdır.

Yaratıcılığı engelleyen bu en önemli öge ortadan kaldırıldıktan sonra hiçbirşey yapılmasa dahi insanımızın yaratıcılığında büyük bir patlama olacaktır. Nitekim okula gidememiş ya da fazla okuyamamış insanlarımızın bilgisiz ama yaratıcı olabilmelerinin temel nedeni de, okullarımızın onlardaki yaratıcılığı ezber yoluyla yoketmesindedir.

Özet olarak insanımızın yaratıcılığının geliştirilmesi yalnızca girişimcilik açısından değil her bakımdan "*stratejik*" önem taşımaktadır.

Yaratıcılığı geliştiren öğelerin başında ise "*oyun*" gelmektedir. Çocuklardaki yaratıcılığın kaynağı durumundaki oyunlar, biraz şekil değiştirerek erişkinlerde de yaratıcılığın geliştirilebilmesi için kullanılabilirlerdir.

Bunların dışında, özel olarak geliştirilmiş *yaratıcılığı geliştirme programları* bulunmaktadır. Bunlar, düşünmemizi sınırlayan, onun belirli kalıpların dışına çıkmasını engelleyen nedenleri gidermeye yönelik bir çeşit terapi uygulamalarıdır.

## EK-6: Çok Elbiselilik!

Sivil toplum örgütlenmemizin çeşitli sınırlamalarla dolu oluşunun ve bunun en belirgin örneklerinden birisi olarak da belirli kesimlerin siyasetten uzak tutulmalarının bir nedeni, çok elbise olarak adlandırılabilir bir kavramın, toplumumuzun *kavramlar dağarcığı* içinde yer almamış olmasıdır.

Çok elbise, bireylerin birden fazla kimliğe sahip olabilmeleri, her kurum içinde o kurumla ilgili kimliği yani elbiseyi taşıyabilmeleri demektir.

Buna göre örneğin bir kişi, bir sendikanın, bir siyasi partinin, bir derneğin üyesi olabilir ve aynı zamanda bir kamu görevini de yürütebilir. Ancak bunun şartı, her kurum içinde yalnız o kurumun kimliğini taşıyıp, bir başka kurumun kimliğini “kesinlikle” kullanmamasıdır.

Burada elbise ya da kimlik deyimi ile kastedilen, her kuruma, işlevlerini yapabilmesi için yasalarla tanınmış olan “ayrıcılıklar”dır.

Örneğin bir sendikaya, işlevlerini yapabilmesi için tanınmış ayrıcalıklardan birisi “grev”dir. Sendika üyeleri, belirli şartlara uyarak ve belirli amacı (daha yüksek ücret, daha iyi sosyal imkanlar vb) zorlayabilmek için grev aracını (bir kimlik) kullanabilirler.

Ama bu ayrıcalık, bir siyasi partinin amaçları (ki bir başka kimliktir) içine karıştırılarak kullanılmamalıdır. Çünkü her iki kimlik de tamamen farklı amaçlarla tanımlanmıştır.

Bu, çeşitli kurumlar arasında etkileşim olmayacağı değil, aksine bugünkünden belki daha yoğun etkileşim olabileceği anlamına gelir. Kaçınılması gereken etkileşim değil, bir kimlikle farklı bir kimliğe ait işlevlerin yapılmasıdır.

Bu aynen, kamu düzenini sağlamak için silah kullanma ayrıcalığı tanınmış bir polisin silahını, sinema bilet kuyruğunda öne geçmek için kullanmaya kalkışmasına ya da bir milletvekilinin işlevlerini yapabilmesi için kendisine tanınan “dokunulmazlık” ayrıcalığını kullanarak kendisi veya bir yakınına çıkar sağlamaya çalışmasına benzemektedir.

Özet olarak, çeşitli kesimlerin siyasetle uğraşmaları değil, partilerinin nüfuzlarını ve kendi kamusal nitelikli görevlerini kullanarak kendilerine ya da ilişkili oldukları diğer kuruluşlara çıkar sağlaması kabul edilemez.

Görüldüğü gibi, men edilmesi gerekirken men edilen fiiller birbirinden çok farklıdır. Bu durumda hem amaç gerçekleşmemekte hem de sivil toplum örgütünün sınırlanması nedeniyle demokratik süreç tam işleyememekte ve bunun sonunda da toplum çeşitli kayıplara uğramaktadır.

Sivil toplum örgütlerine ve bu arada siyasi partilere üye olmanın sınırlanmasının ikinci olası nedeni, bu kavramla yakın ilişki içinde bulunan eksik bir kardeş kavramdır: “Çıkar çelişkisi”(conflict of interest)!

Kişilerin bir işi yapması için sağlanmış yetkilerini bir başka amaç doğrultusunda kullanmaları halinde ortaya çıkan “çatışan çıkarlar”ı ifade etmek için kullanılan bu son derece kullanışlı kavram, “çok elbise” kavramının gerekliliğini çok iyi izah etmektedir.

Örneğin, menkul kıymetler borsasını etkileyecek kararlar alabilmek, bir kişiye belirli bir amaçla (topluma çıkar sağlamak) tanınmış bir ayrıcalıktır. Aynı kişinin bir de kişisel hayatı ve bunun içinde de kişisel kazanç sağlama özgürlüğü vardır.

Ama, kişinin borsayı etkileyebilme ayrıcalığı, kendisine kazanç sağlama özgürlüğü ile aynı anda kullanılamaz. Çünkü iki çıkar bu durumda “çelişki” halindedir.

## EK-7 : Okunması Önerilen Kitaplar

**BN Örgütünde yeni bir dil kullanacağız.**

**Etkili ve verimli iletişimi için bu yeni dili öğrenmeliyiz.**

**Bu ise önerilen yayınların okunmasıyla mümkündür.**

- \* Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme,  
Prof. Dr. Hüsnu Erkan, T.İş Bankası Kültür Yayınları, 1993
- \* Problem Çözümünde Yaratıcılık,  
Çeviri, Donald H. Weiss, Cep Yönetim Dizisi, ROTA Yayınları
- \* Tekniğin Felsefesi,  
Erki Örkun, 1987, Bursa, Öner Ofset Basımevi, P.K.425 Bursa
- \* Madalyonun Öbür Yüzü: Amerika Birleşik Devletleri,  
Tamer Özel, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993
- \* Alternatif Siyaset Anlayışı,  
Tınaz Titiz, VERSO Yayınları, Ankara, 1992
- \* Earth in The Balance,  
Al Gore, A Plume Book, 1993
- \* Reinventing Government,  
David Osborne, Ted Gaebler, A Plume Book, 1993
- \* Reengineering The Corporation,  
Michael Hammer, James Champy, Harper Business, 1993
- \* Post-Capitalist Society,  
Peter F. Drucker, Harper Business, 1993
- \* Mandate for Change,  
The Progressive Policy Institute, A. Berkley Book, 1993
- \* Dr. Deming-The Man Who Taught The Japanese About Quality,  
Rafael Aguayo, Mercury Books, 1991  
(Form Yayınları tarafından 1994'te türkçesi "Dr.Deming-Japon Mucizesinin Mimarı" adıyla yayınlanmıştır)
- \* ASM  
(Kültür Bakanlığı Yayını)
- \* Avrupa(lar),  
Jacques ATTALİ,
- \* Beyaz Nokta Yayın Listesindeki Yayınlar