



Gençlik Ağı Gazetesi

MART 2026

TELİF HAKLARI VE KULLANIM KOŞULLARI

© 2026 Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı. Tüm hakları saklıdır.

Gönüllülük esasıyla bir araya gelen yazarlarımızın fikri emeklerinin ve entelektüel birikimlerinin bir ürünü olan bu dijital yayın; 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu kapsamında korunmaktadır. Dergimizin içeriği, yazarların ve yayın kurulunun açık yazılı izni olmaksızın ticari amaçlarla çoğaltılamaz, başka dijital mecralara kopyalanamaz veya veri madenciliği sistemlerinde kullanılamaz. Bilginin özgürce dolaşımını desteklemek adına; kaynak gösterilmesi (yayın adı, yazar adı ve ilgili sayı belirtilmesi) ve ticari gaye güdülmemesi şartıyla, akademik ve kültürel çalışmalarda yapılacak alıntılar ve paylaşımlar bu kısıtlamanın dışındadır.

MART 2026
Sayı: 53

Gençlik Ağı Gazetesi



Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı

05

Biz Kimiz?

07

Mesaj Var!!

08

Gençlik Ağındaki Gelişmeler

13

İlber Ortaylı: Bir Düşünürün Mirası Nasıl Yaşar?

17

Kayıp, Bellek ve Kırılğanlığın Derin Anatomisi

26

Gönülden İşler: Kansersiz Yaşam Derneği

31

Gönülden İşler: İNAN Derneği

35

Yönetişimde Adillik İlkesi: Görünenden Daha Derin Bir Denge Arayışı

39

300 Metre Sonra İleride Keskin Viraj

41

Los Angeles 2028 Olimpiyatlarının Sürdürülebilir Stratejisi

54

Rüya mı Gerçek mi?

59

Finansın Kara Deliği: Enron ve Arthur Andersen Skandalı

MART 2026
Sayı: 53

Gençlik Ağı Gazetesi



Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı

69

Temizlik ve Hijyen Alışkanlıklarımızın Tarihi: Toplumların Gündelik Yaşamında Görünmeyen Bir Düzen

75

Lego: Plastik Bir Tuğlanın Kimlik Krizi Üzerine

81

Sayılmayan Olmak: Standartların Dışında Kalanlar

86

Tarihin ve Yasın Gölgesinden Doğan Bir Başyapıt/ Hamnet

88

Kariyer

91

Arşivden

92

Bulmaca

93

Kaynaklar

BİZ KİMİZ?

İletişim Kurulu Gençlik Ağı Gazetesi, Yönetişim Gençlik Ağı'nın çalışmalarını hem üyelerine hem de paydaşlarına duyurmak amacıyla çıkarılmaktadır. Bunun yanında hazırlanan içeriklerle hem Ağ içerisinde bir iletişim kurmak hem de gençler arasında bilgi paylaşımını canlı tutmak amaçlanmaktadır.



Aysun Güder
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi - Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi
YÖN101 Eğitimi 11. Dönem Mezunu
aysnguder@gmail.com



Barış Baysal
Dicle Üniversitesi - Hukuk
YÖN101 Eğitimi 9. Dönem Mezunu
barisbaysal88@gmail.com



Elif Hüsnagül Enez
Dicle Üniversitesi - Hukuk
YÖN101 Eğitimi 9. Dönem Mezunu
elifenez01@gmail.com



Huriye Nur Köse
Ankara Medipol Üniversitesi - Psikoloji
Aristo 3. Dönem Mezunu
ks.huriyenur@gmail.com



Nisanur İşler
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi - Sosyoloji
YÖN101 Eğitimi 8. Dönem Mezunu
nisanurrisler@gmail.com

BİZ KİMİZ?

İletişim Kurulu Gençlik Ağı Gazetesi, Yönetişim Gençlik Ağı'nın çalışmalarını hem üyelerine hem de paydaşlarına duyurmak amacıyla çıkarılmaktadır. Bunun yanında hazırlanan içeriklerle hem Ağ içerisinde bir iletişim kurmak hem de gençler arasında bilgi paylaşımını canlı tutmak amaçlanmaktadır.

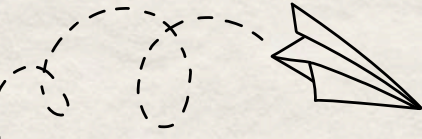


Simge Karsan
İstanbul Üniversitesi - Sosyoloji
YÖN101 Eğitimi 10. Dönem Mezunu
simgekarsan@gmail.com



Zeynep Çoban
Marmara Üniversitesi - İşletme
YÖN101 Eğitimi 9. Dönem Mezunu
cobanzwy@gmail.com

MESAJ VAR!!



12 MAYIS CUMHURİYET BALOSUNA HAZIR MISIN?

Gençlik Ağı olarak sizi çok özel bir geceye davet etmeye hazırlanıyoruz. 12.05.2026'yı takviminize not edin.

*Argüden Yönetişim
Akademisi Gençlik
Ağı'ndan Mesaj
Var!!*

*12 Mayıs'a hazır
mısın?*



GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MART AYINDA NELER YAPTIK?



YÖN101 PROGRAMI BAŞVURULARI TAMAMLANDI!

YÖN101 Eğitimi Programı Başvuruları Tamamlandı

Gençlerin yönetim, liderlik ve stratejik düşünme becerilerini geliştirmesi için tasarlanan YÖN101 programına gösterdiğiniz yoğun ilgi için teşekkür ederiz!

Başvurular 16.03.2026 tarihi itibarıyla sona ermiştir.

İlginiz ve katılımınız için teşekkürler!



GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MART AYINDA NELER YAPTIK?



YÖN101 PROGRAMI İÇERİĞİ

1. Hafta

11.04.2026 Cumartesi

Dr.Yılmaz Argüden

Pınar Ilgaz



10.00 - 10.45

11.00 - 11.45

Yönetişim Nedir?

Yönetişimin temelinin, neden ihtiyaç duyduğumuzu ve yönetim ile yönetim arasındaki farkı örnekler üzerinden konuşup iyi yönetişimin hangi temel prensiplere dayandığı üzerine tartışarak kendi kurumlarımız içinde nasıl hayata geçirildiği hakkında fikir yürüteceğiz.

1. Hafta

11.04.2026 Cumartesi

Mehmet Bahadır Teke

Gamze Talay



12.15 - 13.00

13.15 - 14.00

Gönüllülük & Yönetişim

Gönüllüğün tanımının ve motivasyonun kişiden kişiye değişkenlik gösterebileceğini tartışarak deneyimleyecek ve ardından Yönetişim Gençlik Ağı ve Argüden Yönetişim Akademisi'ni daha yakından tanıyıp yapılan projeleri tartışacağız.

2. Hafta

18.04.2026 Cumartesi

Mertcan Karaköse



13.00 - 16.00

Kurumsal Yönetişim

Kurumsal yönetişimin ne olduğunu konuşup yönetim yapıları, aktörleri ve modellerini birlikte inceleyeceğiz. Anglo-Sakson ve Kıta Avrupası yönetişim modellerini karşılaştırarak kamu ve özel sektördeki uygulama farklarını tartışacağız. Finansal yönetim, şeffaflık, etik ve sorumluluk kavramlarını örnek vakalar üzerinden değerlendirecek, dijital dönüşümün yönetim süreçlerine etkisini güncel örneklerle deneyimleyeceğiz.

3. Hafta

25.04.2026 Cumartesi

Canberk Ünsal



10.00 - 11.45

Felsefe ve Yönü Belirlemek

Misyon, vizyon ve değerler kavramları üzerinden konuşup bu kavramların bir kuruma ne ifade ettiğini ve nasıl belirlendiğine dair çeşitli yolları irdeliyor olacağız.

4. Hafta

02.05.2026 Cumartesi
Dicle Kaymaz



17.00 - 18.00

Yol Haritası Çizmek

Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı (TEGV) örneği üzerinden stratejik planlama süreçlerini konuşacağız. Paydaşlar, paydaşlara değer önerileri mevcut durum analizi (SWOT) stratejik amaçlar ve stratejik haritası konuları üzerinde duracağız.

4. Hafta

02.05.2026 Cumartesi
Burak Erşahin



20.30 - 21.30

Nasıl Çalışacağını Belirlemek

Bir kurumu bir arada tutabilmek için kurumun faaliyetlerinde süreçleri anlayıp, kurumun süreçlerine ve stratejisine uygun şekilde organizasyon yapısının belirlenmesinin nasıl olacağını göreceğiz.

5. Hafta

09.05.2026 Cumartesi
Fatma Öğücü Şen



10.00 - 13.00

Değer Yaratma Döngüsü

Bir kurumun girdilerini, süreçlerini, çıktılarını ve yarattığı değeri bütünsel bir şekilde ele almayı görüyoruz. Ayrıca entegre raporlama konularına temas edeceğiz.

6. Hafta

16.05.2026 Cumartesi
17.05.2026 Pazar



Bitirme Sunumları ve Mezuniyet

Eğitimin son gününde katılımcıların sunumlarını özel konuklara sunduğu final kısmına geçiyor olacağız. Ardından mezuniyet töreni ile eğitim dönemini sonlandıracağız.

GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MART AYINDA NELER YAPTIK?



ANAYASA CANDIR PROGRAMI'NDA 4 HAFTA TAMAMLANDI!

Anayasa Candır Eğitiminin 1. haftasında,
Eğiticilerin Eğitimi gerçekleştirildi.

**ANAYASA CANDIR
EĞİTİMİ PROGRAMI**
1.HAFTA TAMAMLANDI

Eğiticilerin Eğitimi

ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ
GENÇLİK AĞI

Anayasa Candır Eğitiminin 2. haftasında,
Anayasa'nın Genel Tanıtımı gerçekleştirildi.

**ANAYASA CANDIR
EĞİTİMİ PROGRAMI**
2.HAFTA TAMAMLANDI

Anayasa'nın Genel Tanıtımı

ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ
GENÇLİK AĞI

Anayasa Candır Eğitiminin 3. haftasında,
Özgürlükleri Koruyan ve Temel Hakları
Taniyan Anayasal Düzen eğitimi
gerçekleştirildi.

**ANAYASA CANDIR
EĞİTİMİ PROGRAMI**
3.HAFTA TAMAMLANDI

Özgürlükleri Koruyan ve Temel Hakları
Taniyan Anayasal Düzen

ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ
GENÇLİK AĞI

Anayasa Candır Eğitiminin 4. haftasında,
Yasama-Yürütme-Yargı Arasındaki İlişkiler
eğitimi gerçekleştirildi.

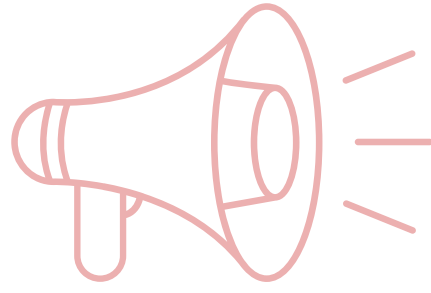
**ANAYASA CANDIR
EĞİTİMİ PROGRAMI**
4.HAFTA TAMAMLANDI

Yasama-Yürütme-Yargı Arasındaki
İlişkiler

ARGÜDEN
YÖNETİŞİM
AKADEMİSİ
GENÇLİK AĞI

GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MART AYINDA NELER YAPTIK?



GÖNÜLLÜ İSTASYONUNDA BİR YENİ PODCAST!

İletişim Kurulu Podcast & YouTube Ekibi bir yeni bölümle karşınızdal

Bu bölümümüzde, "Biraz Dursak Mı?" yazısını inceliyoruz.

Yazan & Seslendiren: Nisanur İşler & Simge Karsan



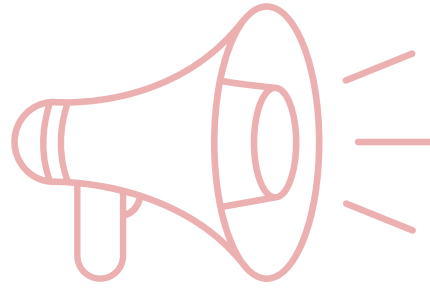
gönüllü
istasyonu.

[SPOTIFY PODCAST KANALI](#)



GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MART AYINDA NELER YAPTIK?



MEDIUM BLOG HESABINDA BİR YENİ YAZI!



MEDIUM BLOG HESABI



BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



İLBER ORTAYLI: BİR DÜŞÜNÜRÜN MİRASI NASIL YAŞAR?

”Hayat kısa; mühim olan, tayin edemeyeceğimiz bir ömrü verimli hale getirmek.”

Bir insanı tanımanın en yanlış zamanı, öldüğü gündür. O gün her şey yumuşar; eleştiriler ertelenir, çelişkiler paranteze alınır ve geriye parlak bir özet kalır. İlber Ortaylı için de böyle oldu. Sosyal medya dolup taştı, başsağlığı mesajları birbirini kovaladı, herkes bir şeyler söyledi.

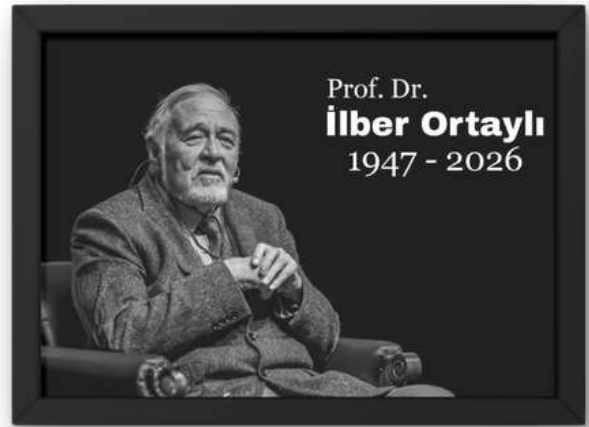
Bu yazı ise o mesajların içinde kaybolmak istemiyor.

İlber Ortaylı'yı anmanın daha dürüst bir yolu, onu öldüğü için değil yaşadığı için okumaktır. Bıraktığı şeyi sormaktır ama daha da önce, nasıl bıraktığını sormaktır. Çünkü miras, yalnızca kitap raflarında duran ciltlerden oluşmuyor. Miras; bir düşünce biçiminin, bir duruş tarzının, bir liderlik anlayışının başkaları tarafından taşınmaya devam edilmesidir.

Ve bu noktada İlber Ortaylı, liderlik literatüründe olan en temel sorusuyu gündeme taşıyor: Bir liderin etkisi, kendisinden sonra nasıl yaşar?

Derinliğin Disiplin Olduğu Yer

1947'de Avusturya'nın Bregenz kentinde, bir mülteci kampında doğdu Kırım Tatarı bir ailenin çocuğu olarak. 2 yaşında Türkiye'ye geldi. Büyüdüğü ev, üç dilin konuşulduğu bir evdi. Türkçe, Almanca, Rusça... Bu tesadüf değildi; Bu, sonraki yetmiş sekiz yılın habercisiydi.



BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



Ortaylı ilerleyen yıllarda sayısı tam olarak net bir şekilde belirlenemese de bir hayli dil öğrendi. Almanca, Fransızca, Rusça, İngilizce, İtalyanca, Farsça, Latince ve daha fazlası... Bu sayı, çoğu biyografide bir övgü unsuru olarak geçer ama asıl önemli olan rakam değil, bu birikimin ne işe yaradığıdır.

Dil, yalnızca iletişim aracı değildir, bir düşünce mimarisidir. Her dil, tarihi farklı bir perspektiften görmeyi mümkün kılar. Ortaylı'nın Osmanlı tarihini Rusça kaynaklardan, Alman arşivlerinden ve Fransız anlatılarından aynı anda okuyabilmesi; ona tek bir ulusal perspektifin mahkumu olmayan, çok katmanlı bir tarih anlayışı sağladı.

Çünkü tarih, yalnızca bir milletin kendine anlattığı hikaye değildir. Tarih, birden fazla sesin aynı anda çaldığı bir orkestradır. Onu anlamak için kulağı yalnızca bir enstrümana değil, tüm müziğe açmak gerekir.

Ortaylı da tam olarak böyle birisiydi. Chicago'da Halil İnalçık ile yüksek lisans, Viyana'da Slavistik, Paris'te Ecole des Hautes Etudes, Berlin, Princeton, Oxford, Cambridge. Bu dolaşım, bir kariyer fırsatçılığı değildir. Bir bilgi mimarisinin sistematik olarak inşa edilmesidir.

Mevcut duruma "Bilgiye Dayalı Otorite" denir. Meşruiyetini unvandan değil, uzmanlıktan alan liderlik biçimidir. Ortaylı'nın ağırlığı sahip olduğu pozisyonlardan değil, söylediği şeyin ardındaki derinlikten geliyordu. Bu fark, her insanın bir türlü yetiştirmeyi başaramadığı ama her zaman ihtiyaç duyduğu şeydir.



BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



Bir Lider, Neden Herkesin Sevgisini Kazanmaması Gerekir?

Ortaylı, herkesin sevdiği bir insandı ama herkesi seven biri değildi. Tarihsel nostalji karşısında sertti. Popülist tarih anlatılarına tahammülü yoktu. Hem siyasi sağın hem solun tarih yorumlarını çeşitli vesilelerle eleştirdi. Televizyon ekranlarında, söyleşilerde, köşe yazılarında söylediği şeyler zaman zaman rahatsızlık yarattı ve Ortaylı, bu rahatsızlığı gidermek için söylediği şeyi yumuşatmadı.

Bu tutum, iyi bir liderliğin en zorlu boyutlarından biriyle doğrudan örtüşür. Doğruyu söylemenin kısa vadeli maliyetini uzun vadeli güvenilirliğin önüne koyamamak... Çoğu kurum ve lider, bu ikilemde kısa vadeyi seçer. Rahatsız edici gerçek yumuşatılır, paydaşlar memnun edilir, anlık onay korunur ama uzun vadede, yumuşatılmış her gerçek bir güven erozyonuna dönüşür.

Ortaylı'nın sertliği, bir kişilik özelliği olarak okunabilir ama liderlik perspektifinden bakıldığında, bu sertlik aynı zamanda bir metodolojydi. Tarihsel gerçeklikle romantik beklentiler arasına mesafe koymak, toplumun kendisine anlattığı hikayeyi sorgulatmaktır. Bunu yaparken sevilme isteyip istemediği sorusu bile ikincil kalır. Ve garip bir şekilde, tam da bu yüzden sevildi. İnsanlar, kendilerine hoş geleni söyleyen değil, doğruyu söyleyen isimlere güvenir. Ortaylı'nın milyonlarca okuyucuya ulaşmasının ardında, popüler bir format kadar bu dürüstlük de yatıyor.

Miras Bir Vasiyetten Değil, Bir Alışkanlıktan Doğar

Ortaylı, son paylaşımlarından birinde şunları yazmıştı: "Biraz sıkıntılar ve sağlık sorunlarıyla dolu bir yıl geçirdim. Şimdi ise daha iyiye gidiyorum. Bir müddet, yakında yayımlanacak kitaplarıma yoğunlaşacağım." Bu satırları, vefatından kısa bir süre önce yazmıştı. Yani tam da bedeninin sınırlarını zorladığı anda, akli hala çıkarmayı planladığı kitaplardaydı.

Bu detay, bir anı notu olarak okunabilir. Ama liderlik perspektifinden bakıldığında daha fazlasını taşır. Bu bana göre varoluşsal bir tutarlılığın son ifadesidir. Bir insan, son günlerinde bile üretmeye odaklanıyorsa, o insan kendi misyonuyla bütünleşmiş demektir. Misyon görev değildi, kimlikti.

Ortaylı, bireyin misyonuyla özdeşleşmesini ve bunun bağımsız bir kalıcılık yarattığını bizlere göstermektedir. Ortaylı'nın mirası; bilgiye, soruya ve dürüstlüğe bağlıdır.

BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



"Hayat kısa; mühim olan tayin edemeyeceğimiz bir ömrü verimli hale getirmek. Huzursuz insanlar verimli olamazlar. Hem kendini yer bitirir hem de etrafını. Bunu unutmayın, ona göre program yapın." — İlber Ortaylı

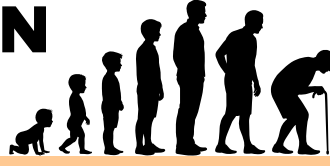


Bu sözü, ölümünün ardından en çok paylaşılan cümlesi oldu. Belki de tam olması gereken buydu: En iyi özetlerin, sahiplerinden sonra konuşmaya devam etmesi...

Miras, bir vasiyetle değil bir alışkanlıkla aktarılır. Ve İlber Ortaylı'nın en kalıcı alışkanlığı sormak, sorgulamak, çok katmanlı düşünmektir. Şimdi onunla konuşanların zihninde yaşamaya devam ediyor. Orası, herkesin ulaşamayacağı bir yerdir.

Aziz ruhu şad olsun.

HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



KAYIP, BELLEK VE KIRILGANLIĞIN DERİN ANATOMİSİ

Yas, insanın dünyayla kurduğu ilişkinin en çıplak hallerinden birini ortaya çıkarır; çünkü bir kayıp yaşandığında eksilen şey çoğu zaman bir bedenden ibaret değildir, o bedenle birlikte anlam kazanan zaman algısı, mekanla kurulan bağ ve kişinin kendilik anlatısı da sarsılır. Gündelik hayatın akışı, çoğu zaman fark edilmeden sürdürülen o tanıdık ritim, bir anda kesintiye uğrar ve sıradan görünen her şey tuhaf bir yabancılik hissi yaşatmaya başlar.

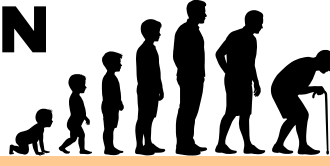
Sabahın ışığı aynı pencereden içeri girer, ev

aynı evdir, eşyalar yerli yerindedir; fakat deneyimleyen özne için dünyanın dokusu değişmiştir. Hamnet, tam da bu görünmez kırılmayı anlatan bir film olarak öne çıkar. İlk bakışta bir ölüm hikayesi gibi görünse de anlatının asıl odağı ölüm anı değil, ölümün ardından geride kalanların hayatla kurmak zorunda kaldığı yeni, kırılmalı ve çoğu zaman çelişkili ilişki biçimleridir; film, yasin yüksek sesli patlamalarından çok, içe çöken ağırlığıyla ilgilenir.



Film, tarihsel bir olaydan ilham almasına rağmen klasik anlamda biyografik bir anlatı kurma niyetinde değildir; tam tersine, belirli bir tarihsel figürün yaşam öyküsünü takip etmek yerine kaybın insan deneyimindeki evrensel yankısını araştıran daha şiirsel ve katmanlı bir anlatı dili kurar. Bu yaklaşımın en dikkat çekici yönlerinden biri, yasin bir "an" olarak değil, zamana yayılan bir varoluş hali olarak temsil edilmesidir. İzleyici, karakterlerin yaşadığı acıları büyük dramatik kırılmalar aracılığıyla değil; bakışların donukluğu, mekan içinde amaçsız dolaşmalar, yarım kalan gündelik hareketler ve uzun sessizlikler üzerinden hisseder. Bu tercih, yasin çoğu zaman dışavurumcu değil, içkin bir deneyim olduğu gerçeğiyle güçlü bir biçimde örtüşür. Çünkü yas, çoğu durumda bağırarak değil, insanın içine yerleşip orada yavaş yavaş genişleyerek varlığını sürdürür; film de tam olarak bu genişlemeyi sabırla görünür kılar.

HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



Bu yazı, filmde hareketle yasin toplumsal, mekansal, zamansal ve kimliksel boyutlarını sosyolojik bir çerçevede tartışmayı amaçlamaktadır. İlk bakışta son derece bireysel bir deneyim gibi görünen yasin, aslında kültürel normlar, toplumsal beklentiler ve tarihsel bağlamlar tarafından nasıl şekillendirildiği sorusu metnin genel izleğini oluşturuyor. Hamnet, bu çok katmanlı örülmüşlüğü doğrudan açıklamak yerine sezdirerek açığa çıkaran bir anlatı kurar ve izleyiciyi yalnızca bir hikayeye tanıklık etmeye değil, yasin toplumsal doğası üzerine düşünmeye davet eder. Böylece film, kişisel acının sınırlarını aşarak daha geniş bir duygulanım sosyolojisi tartışmasına kapı aralar.

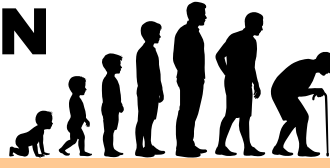
Yasin Toplumsal İnşası: Acının Kültürel Kodları ve Görünmez Sınırları

Yas çoğu zaman bireyin iç dünyasında yaşanan özel bir süreç gibi düşünülür; ancak sosyolojik açıdan bakıldığında her bireysel duygulanımın belirli kültürel kodlar içinde şekillendiği görülür ve yas da bu kuralın istisnası değildir. Hangi kaybın ne ölçüde yıkıcı kabul edileceği, acının hangi yollarla ifade edilmesinin uygun sayılacağı ve yasin ne kadar süreyle "meşru"



görüleceği toplum tarafından çizilen görünmez sınırlar aracılığıyla belirlenir. Hamnet, bu sınırları açıkça didaktik bir dille tartışmaz; fakat annenin acıyı bedensel ve görünür biçimde yaşaması ile babanın daha içe kapanık ve kontrollü bir yası deneyimlemesi arasındaki fark üzerinden, duyguların toplumsal olarak nasıl düzenlendiğini incelikli biçimde görünür kılar. Aynı evin içindeki iki ayrı yas dili farklıdır ve bu farklılık yalnızca kişilik meselesi olarak okunamayacak kadar yapısal ipuçları taşır.

HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



Toplumsal cinsiyet rolleri, duyguların ifade ediliş biçimini belirleyen en güçlü çerçevelerden birini oluşturur ve film bu çerçevenin yas deneyimine nasıl sızdığını son derece sakın bir anlatımla açığa vurur. Kadınların acıyı dışa vurma çözümleri daha kabul edilebilir görülürken, erkeklerden dayanıklılık ve duygusal kontrol beklenmesi, erkeğin yasının görünürlüğünü azaltan önemli bir faktör haline gelir. Filmde baba figürünün suskunluğu bu nedenle duygusuzluk olarak değil, kültürel olarak şekillenmiş bir kırılmalı biçimi olarak okunabilir. Bu suskunluk, bireysel bir eksiklikten çok, öğrenilmiş bir duygulanım disiplininin sonucudur ve film bu durumu yargılamadan fakat görünür kılarak izleyiciyi düşünmeye zorlar. Böylece yasin yalnızca yaşanan bir duygu değil, aynı zamanda toplumsal olarak düzenlenen bir performans olduğu fikri güç kazanır.

Modern toplumun zaman algısı da yasin toplumsal inşasında belirleyici bir rol oynar; çünkü günümüz kültüründe duyguların bile belirli bir hız rejimine tabi olduğu görülür. İnsanlardan makul sayılan bir sürenin ardından gündelik hayata dönmeleri, üretkenliklerini sürdürmeleri ve duygusal denge görüntüsü vermeleri beklenir. Bu beklenti çoğu zaman iyi niyetli görünse de yas tutan kişi üzerinde ikinci bir yük oluşturur: kişi artık hem kaybın ağırlığıyla hem de iyileşmiş görünme baskısıyla baş etmeye çalışır. Hamnet, tam bu noktada yavaşlığı estetik bir tercih olarak öne çıkararak bu hız baskısına sessiz bir itiraz üretir ve yasin takvimle yönetilemeyecek kadar karmaşık bir deneyim olduğunu hatırlatır. Film boyunca hissedilen o ağır ritim, aslında modern yas kültürüne yöneltilmiş örtük bir eleştiri olarak okunabilir.

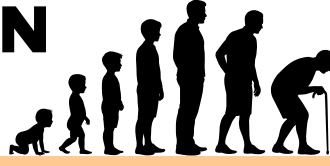
Kamusal ve özel alan ayrımı da yasin deneyimlenme biçimini belirleyen önemli bir başka boyuttur. Bazı kayıplar toplumsal olarak tanınır ve kolektif yas ritüelleri üretir; bazıları ise özel alanın sınırları içinde kalır ve görünmezleşir. Filmde yasin büyük ölçüde evin içine çekilmiş olması, bireysel acının kamusal tanınma eksikliğiyle nasıl yoğunlaşabileceğini düşündürür. Dış dünya kendi akışını sürdürürken evin içindeki zamanın donuklaşması, yasin toplumsal görünürlüğü ile duygusal yoğunluğu arasındaki ters orantıyı çarpıcı biçimde hissettirir ve izleyiciyi şu soruyla baş başa bırakır: Tanınmayan yas, gerçekten paylaşılmış sayılabilir mi?

JESSIE BUCKLEY PAUL MESCAL

HAMNET

directed by
CHLOÉ ZHAO

HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



Mekanın Hafızası: Evin İçinde Biriken Sessizlik ve Somutlaşan Bellek

Filmde ev, olayların geçtiği nötr bir fon olmaktan çıkarak yasin maddi taşıyıcısına dönüşür ve kaybedilen kişinin yokluğu mekanın dokusuna sinmiş görünmez bir iz halinde hissedilir. Boş kalan bir yatak, artık kullanılmayan bir eşya, dokunulmaktan çekinilen bir kumaş parçası... Bu nesnelere hatırlatıcı olmanın ötesine geçerek acının yoğunlaştığı duygusal düğüm noktalarına dönüşür. Annenin ev içinde amaçsız

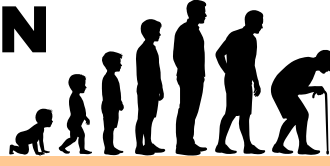


gibi görünen dolaşmaları, aslında kaybedilen zamanla yeniden temas kurma çabasının bedensel bir ifadesi gibidir. Her köşe, her yüzey, her nesne geçmişin izini taşır ve bu izler her bakışta yeniden canlanır. Film, mekanın bu hafıza yüklü doğasını abartılı dramatik araçlara başvurmadan, sabırla ve uzun planlarla görünür kılar.

Sosyolojik açıdan mekan, bireysel ve kolektif belleğin en somut zeminlerinden biridir; çünkü insan deneyimleri çoğu zaman belirli yerlerle birlikte anlam kazanır ve hatırlama süreçleri mekansal çağrışımlarla tetiklenir. Bu nedenle kayıp sonrasında evin bir tür hafıza odasına dönüşmesi şaşırtıcı değildir. Duvarların sessizliği burada boşluk değil, yoğunlaşmış bir anlam üretir. Filmde ışığın kullanım biçimi, kadrajın daralıp genişlemesi ve karakterlerin mekan içindeki konumlanması, bu yoğunluğu izleyiciye neredeyse fiziksel bir his olarak geçirir. Böylece mekan, karakterlerin iç dünyasını yansıtan pasif bir arka plan olmaktan çıkar ve anlatının aktif bir bileşeni haline gelir.

Modern çağda mekansal sürekliliğin giderek zayıflaması, yas deneyiminin yaşanma biçimini de dönüştürmektedir; sık taşınmalar, hızlanan kent yaşamı ve geçicilik duygusunun artması, hafızanın belirli yerlere tutunmasını zorlaştırır. Hamnet'in görece durağan ve kırsal atmosferi, yasin ağırlaşmasına izin veren bir zaman-mekan bütünlüğü kurar. Zamanın yavaş akması, mekanın değişmemesi ve gündelik ritmin düşük yoğunlukta ilerlemesi, acının yüzeye çıkmasını kolaylaştırır. İzleyici bu yavaşlığın içinde kalmaya zorlanır ve bu zorunlu kalış, yasin yüzeysel bir duygusallığa indirgenmesini engeller. Böylece film, mekanın duygusal yoğunluğu nasıl taşıyabildiğini güçlü bir sinematografik dil aracılığıyla gösterir.

HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



Zamanın Parçalanışı: Yasın Döngüsel ve Dalgalı Ritmi

Yas yaşayan bir özne için zaman çoğu zaman düz bir çizgi üzerinde ilerlemez; geçmiş, şimdi ve hatta henüz yaşanmamış gelecek duygusal düzlemde birbirine karışır ve kronolojik akışın güven verici düzeni bozulur. Hamnet, bu zamansal kırılmayı anlatının ritmine ve kurgusal yapısına ustalıklı harmanlayarak izleyicinin de bu parçalanmış zaman deneyimine maruz kalmasını sağlar. Film boyunca bazı anların

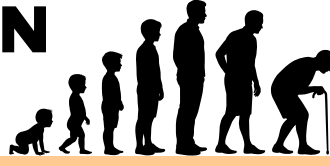


gereğinden uzun sürmesi, bazı geçişlerin neredeyse fark edilmeden gerçekleşmesi ve hatıraların şimdiki zamana sızması, yasın öznel zaman algısını son derece sahici bir biçimde yansıtır. İzleyici, olayların ne zaman başladığı ya da bittiğinden çok, zamanın karakterin bedeninde nasıl ağırlaştığıyla ilgilenmeye yönlendirilir; bu da filmi klasik dramatik yapıdan bilinçli biçimde uzaklaştırır.

Psikososyal açıdan bakıldığında yoğun kayıp deneyimlerinin zaman algısını bozması oldukça yaygın bir durumdur; çünkü yas, yalnızca duygusal değil, bilişsel ve bedensel ritimleri de etkileyen bütüncül bir sarsıntı yaratır. İnsan, kaybın hemen ardından zamanı donmuş gibi hissedebilir fakat gündelik hayatın zorunlulukları onu akmaya devam eden bir dünyanın içine geri çeker. Bu iki zaman anlayışı arasındaki gerilim -yani içsel yavaşlama ile dışsal hızlanma arasındaki uyumsuzluk- Hamnet'te son derece güçlü biçimde hissedilir. Film, karakterlerin çevresindeki hayatın sessizce ilerlemeye devam ettiğini gösterirken, onların iç dünyasında zamanın yoğunlaşıp katılaştığını hissettirir; böylece yasın yalnızca bir duygu değil, aynı zamanda zamansal bir kopuş olduğu fikri derinleşir.

Yasın evrelere ayrılarak açıklanması akademik literatürde işlevsel bir çerçeve sunabilir; ancak gerçek deneyim çoğu zaman bu düzenli şemalara sığmayacak kadar dalgalı ve geri dönüşlüdür. İnsan, kabullendiğini düşündüğü bir kaybı yıllar sonra beklenmedik bir tetikleyiciyle yeniden bütün ağırlığıyla hissedebilir. Hamnet, bu döngüsellığı dramatize etmek yerine sezdirir ve böylece yasın doğrusal bir iyileşme hikayesi olmadığı fikrini güçlendirir. Film boyunca hissedilen zamansal belirsizlik, izleyiciyi de kendi kayıp deneyimleri üzerine düşünmeye iter; çünkü anlatı, yasın ne zaman "biteceğine" dair güven verici sınır çizmez.

HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



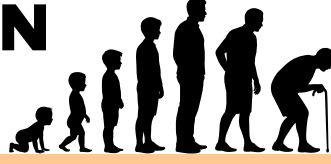
Modern toplumun üretkenlik ve süreklilik odaklı zaman anlayışı düşünüldüğünde, filmin bu yavaş ve parçalı ritmi daha da anlam kazanır. Günümüz kültürü, duyguların bile belirli bir hızda düzenlenmesini teşvik ederken, yas bu hız mantığına direnen nadir deneyimlerden biridir. Hamnet, izleyiciyi sabırsızlaştırabilecek ölçüde yavaşlayarak tam da bu noktada eleştirel sayılabilecek bir estetik tercih yapar: acının kendi ritmine saygı duymak. Bu tercih, yasın hızla "aşılması gereken" bir dönem değil, insan deneyiminin zamansal dokusunu kalıcı biçimde dönüştüren bir süreç olduğunu güçlü biçimde hissettirir.



Kimlik, Annelik ve Suskunluk: Yasın Benliği Yeniden Kurması

Filmin merkezindeki en derin kırılmalardan biri, annenin yaşadığı kaybın kimlik düzeyinde yarattığı sarsıntıya ortaya çıkar; çünkü annelik, birçok toplumda yalnızca biyolojik değil, varoluşsal bir kimlik kategorisi olarak inşa edilir ve çocuğun varlığı bu kimliğin sürekliliğini besleyen temel unsurlardan biri haline gelir. Bu süreklilik ani bir kayıpla kesintiye uğradığında, yas tutan özne yalnızca sevdiği birini değil, o kişiyle birlikte kurduğu benlik anlatısının önemli bir parçasını da yitirir. Hamnet, annenin bakışındaki donukluk, hareketlerindeki ağırlaşma ve gündelik hayatla kurduğu mesafenin giderek artması üzerinden bu kimlik kaymasını son derece incelikli biçimde görünür kılar; filmdeki sarsıntı duygusu, tam da bu varoluşsal boşluk hissinden beslenir.

HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



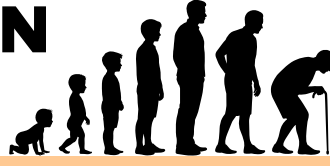
Yasın bedensel boyutu bu noktada belirginleşir; çünkü film acıyı soyut bir içsel durum olarak bırakmak yerine beden üzerinden okunabilir hale getirir. Omuzların düşmesi, yürüyüşün yavaşlaması, bakışın bir noktada takılı kalması gibi mikro jestler, annenin yaşadığı yasın bedene nasıl yerleştiğini güçlü biçimde hissettirir. Bu nedenselleşme, izleyicinin empatik katılımını artıran önemli bir sinematografik stratejidir; çünkü acı burada yalnızca düşünsel olarak kavranmaz, neredeyse fiziksel bir ağırlık gibi hissedilir. Film böylece yasın psikolojik olduğu kadar somatik bir deneyim olduğunu da hatırlatır.

Baba figürünün suskunluğu ise yasın cinsiyetlenmiş doğasına dair farklı bir kırılma hattı açar. Erkeğin kültürel olarak güç, kontrol ve duygusal mesafe üzerinden tanımlandığı birçok bağlamda, acının açıkça ifade edilmesi erkekler için sınırlayıcı normlarla çerçevelenmiştir. Filmde babanın geri çekilen, içe kapanan yas biçimi bu nedenle duygusal yoksunluk değil, kültürel olarak disipline edilmiş bir kırılma olarak okunabilir. Hamnet, bu suskunluğu dramatik patlamalarla çözmek yerine olduğu haliyle göstererek izleyiciyi önemli bir soruyla baş başa bırakır: Görünmeyen yas gerçekten daha az derin midir, yoksa yalnızca daha az tanınır mı?

Kimlik kaybı yasın en sarsıcı boyutlarından biridir; çünkü insan kendini büyük ölçüde ilişkileri üzerinden kurar ve bu ilişkilerden birinin kopması benlik anlatısında boşluklar yaratır. Film, bu boşluğu doldurmaya çalışan hızlı bir iyileşme anlatısı sunmaz; bunun yerine kırılmanın uzun süreli varlığına alan açar. Bu tercih, yasın dönüştürücü potansiyelini romantize etmeden ama inkar da etmeden ele alması açısından özellikle dikkat çekicidir. Çünkü yas benliği parçalayabilir fakat aynı zamanda öznenin dünyayla kurduğu ilişkiyi yeniden düşünmesine de zemin hazırlayabilir.



HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



Bellek ve Kültürel Süreklilik: İsimlerin Taşındığı Anlam

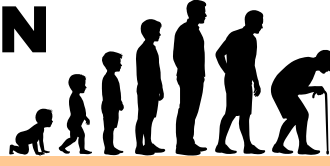
Kaybedilen kişi fiziksel olarak artık orada değildir; fakat adı, anıları ve geride bıraktığı izler aracılığıyla yaşamaya devam eder ve bu devamlılık yasın en karmaşık boyutlarından birini oluşturur. Hamnet, belleğin bu inatçı sürekliliğini doğrudan açıklamalarla değil, çağrışım yüklü anlatı tercihleriyle görünür kılar. Özellikle isim meselesi, bireysel kaybın kültürel hafızaya nasıl sızabildiğini düşünürken güçlü bir sembolik katman üretir. Bir harf farkının bile tarihsel ve duygusal yankılar yaratabilmesi, kaybın dil ve anlatı yoluyla nasıl dolaşımında kalabildiğine dair önemli bir ipucu sunar.

Bellek hem bireysel hem kolektif süreçtir; aile içinde anlatılan hikayeler, tekrar eden anılar ve paylaşılan sessizlikler yoluyla kaybedilen kişi gündelik hayatın görünmez bir parçası haline gelmeye devam eder. Film, bu sürekliliği nostaljik bir romantizme yaslanmadan, daha çok eksikliğin kalıcılığı üzerinden kurar. Böylece izleyiciye rahatlatıcı bir "unutma" anlatısı sunulmaz; tam tersine, bazı kayıpların hatırlanarak taşındığı gerçeğiyle yüzleşme alanı açılır. Bu yaklaşım, yasın kültürel boyutunu anlamak açısından son derece kıymetlidir.

Kültürel bellek, kayıpları tamamen silmek yerine onları anlatıya dönüştürerek yaşatmanın yollarından biridir ve Hamnet bu dönüşümü incelikli biçimde ima eder. Bireysel acının zamanla kolektif hikayelere nasıl karışabileceği fikri, film boyunca açıkça söylenmeden dolaşımında tutulur. Bu anlatı ekonomisi, izleyicinin boşlukları kendi duygusal ve düşünsel deneyimiyle doldurmasına imkan tanır ve filmin etkisini kalıcı kılan unsurlardan biri de tam olarak bu açık uçluluk hissidir.



HAMNET ÜZERİNDEN YASIN SOSYOLOJİSİ



Yasın Derinliği ve İnsan Olmanın Kırılgan Gerçeği

Hamnet, izleyiciye net çözümler sunan ya da duygusal kapanışlar vadeden bir film değildir; aksine yasın belirsizliği içinde kalma cesaretini gösteren nadir anlatılardan biridir. Film, kaybın dramatik ve gürültülü yüzünden çok, gündelik hayatın içine sızan sessiz ağırlığına odaklanarak yasın daha sahici bir portresini çizer. Bu tercih, acının büyük kırılma anlarından ibaret olmadığını, çoğu zaman küçük ve tekrarlayan anlarda varlığını sürdürdüğünü güçlü biçimde hissettirir.

Yas insanı eksiltir fakat bu eksilme aynı zamanda insanın dünyayla kurduğu ilişkiyi yeniden düşünmesine de zemin hazırlayabilir. Film, iyileşmenin garanti edildiği bir anlatı kurmadan, kırılganlığın insan olmanın kurucu unsurlarından biri olduğunu hatırlatır. Kaybın ardından hayat devam eder; ancak aynı biçimde değil. Zamanın hissi değişir, mekanın dokusu dönüşür ve benlik anlatısı yeni boşluklarla yeniden örülür. Hamnet, tam da bu dönüşümün sinemasal haritasını çıkarır.

Belki de filmin en güçlü yanı şudur: Yasın geçip gitmesi gereken geçici bir dönem olmadığını, hayatın dokusuna yerleşen kalıcı bir deneyim olduğunu sabırla gösterir. Kayıp silinmez, biçim değiştirir. İnsan da bu değişimin içinde, çoğu zaman farkına varmadan, kendini yeniden inşa eder. Ve bu yeniden inşa süreci, filmde olduğu gibi, çoğu zaman sessiz, yavaş ve dışarıdan bakıldığında neredeyse görünmez ilerler. Hamnet'in etkisi de tam burada yatar: İzleyiciye yalnızca bir hikaye anlatmaz, yasın insan olmanın kaçınılmaz kırılganlığıyla nasıl iç içe geçtiğini derinden hissettirir.



GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

KANSERSİZ YAŞAM DERNEĞİ

Bu ayki ilk konuğumuz Kansersiz Yaşam Derneği'ni ağırlıyoruz. Derneğin yönetim kurulu başkanı Dida Kaymaz bizimle.



Kanser aslında yalnızca tıbbi bir mücadele değil; aynı zamanda insanlığın verdiği bir sınav. Kansersiz Yaşam Derneği'ni kurarken aklımda iki temel hayal vardı. Birincisi, bu yolda yürüyen hiçbir hastanın ve hiçbir ailenin kendini yalnız

**"HİÇ KİMŞE KANSERLE MÜCADELE
EDERKEN KENDİNİ YALNIZ
HİSSETMEMELİ"**

hissetmemesi. İkincisi ise "kansersiz bir yaşamın mümkün olduğunu" anlatabilmek ve sağlıklı kalmanın da en az tedavi kadar önemli olduğunu hatırlatmak. Bunun için farkındalık yaratmak ve bu bilinci toplumun her kesimine ulaştırmak istedik. Çünkü gerçekten inanıyorum ki; dayanışma, bilgi ve umut bir araya geldiğinde yalnızca bireylerin hayatı değişmez, toplumların kaderi de değişebilir.

Kanser yalnızca bireyi değil, aileleri ve aslında tüm toplumu etkileyen çok boyutlu bir mücadele. Türkiye'de bu mücadeleyi sadece sağlık boyutuyla değil, sosyal dayanışma ve farkındalık tarafıyla da ele alan önemli sivil toplum hareketlerinden biri de Kansersiz Yaşam Derneği.



GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Kansersiz Yaşam Derneği'nin kuruluş hikayesi nedir?

Derneği kurmaya nasıl karar verdiniz?

Kansersiz Yaşam Derneği aslında bir ihtiyaçtan doğdu. Kanser sürecinin sadece hastayı değil; ailesini, ekonomik düzenini, psikolojisini ve geleceğe olan inancını da etkilediğini çok yakından gözlemledim. Bu süreçte birçok insanın kendini yalnız hissettiğini, destek mekanizmalarının ise yeterince güçlü olmadığını gördüm. İşte tam da o noktada sadece yardım eden bir yapı değil; aynı zamanda farkındalık yaratan, önleyici sağlık bilincini güçlendiren ve hastaların yaşam kalitesini artırmayı hedefleyen bir sivil toplum hareketi kurmaya karar verdik. Bugün Kansersiz Yaşam Derneği benim için yalnızca bir kurum değil. Burası insanların birbirine umut verdiği, dayanışmanın büyüdüğü kocaman bir aile.



Derneğin ana misyonu ve vizyonu nedir?

Bizim en temel inancımız çok net: Sağlıklı yaşam bir seçimdir ve kansersiz bir yaşam mümkündür. Misyonumuz; kanser hastalarının ve ailelerinin yaşam koşullarını iyileştirmek, erken teşhis ve sağlıklı yaşam konusunda toplumsal farkındalık oluşturmak ve bilimsel bilgi ile toplumsal dayanışmayı bir araya getirmek. Vizyonumuz ise kanserle mücadeleyi yalnızca tedavi boyutuyla ele almayan, aynı zamanda önleyici sağlık kültürünü toplumda yaygınlaştıran güçlü bir sivil toplum modeli oluşturmak. Türkiye'de ve dünyada bu anlayışın daha da güçlenmesini hedefliyoruz.



GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Dernek olarak hangi gruplara ve ihtiyaç sahiplerine yardım ediyorsunuz?

Kansersiz Yaşam Derneği olarak yaş, sosyal çevre ya da şehir fark etmeksizin Türkiye'nin her yerindeki kanser hastalarına ulaşmaya çalışıyoruz.

Özellikle:

- Maddi zorluk yaşayan kanser hastaları ve aileleri
- Çocuk onkoloji hastaları
- Psikolojik desteğe ihtiyaç duyan bireyler
- Tedavi sürecinde sosyal destek arayan aileler
- Kamu hastanelerindeki onkoloji ve hematoloji alanlarının
- iyileştirilmesi veya gerektiğinde yeniden kurulması

Aile Yaşam Destek Fonumuz aracılığıyla maddi destekten gıda yardımına, eğitim desteğinden günlük yaşam ihtiyaçlarına kadar birçok alanda destek sağlıyoruz. Çünkü bizim için mesele sadece tedavi değil; insanların bu süreçte insanca bir yaşam sürdürebilmeleri.

Çalışmalarınızda hangi alanlarda gönüllü desteğine ihtiyaç duyuyorsunuz?

Sivil toplumun gerçek gücü gönüllülerdir.

Bizim gönüllülerimiz de birçok alanda çok önemli katkılar sağlıyor:

- Farkındalık kampanyalarının saha çalışmalarında
- Üniversitelerde yapılan bilinçlendirme projelerinde
- Sosyal medya ve iletişim çalışmalarında
- Hastanelerde düzenlenen moral ve motivasyon etkinliklerinde
- Araştırma ve proje geliştirme süreçlerinde

Özellikle gençlerin enerjisi, yaratıcılığı ve toplumsal duyarlılığı bu çalışmalar için gerçekten çok değerli.



Yürüttüğünüz projelerden bahsedebilir misiniz?

Kansersiz Yaşam Derneği olarak farklı alanlarda birçok proje yürütüyoruz.

YaşaTIR Mobil Eğitim Projesi ile Türkiye'nin farklı şehirlerine giderek erken teşhis ve sağlıklı yaşam konusunda eğitimler veriyoruz.

GülümseSEN projesiyle kanser tedavisi gören çocuklara moral ve motivasyon sağlayan etkinlikler düzenliyoruz.

Sporcu Melekler projesi sayesinde spor aracılığıyla hem farkındalık yaratıyor hem de projelerimize kaynak oluşturuyoruz.

Bunun yanı sıra kamu hastanelerinde çocuk onkoloji servislerinin yenilenmesi ve iyileştirilmesi için de çalışmalar yürütüyoruz.

Tüm bu projelerin ortak amacı sadece destek vermek değil; toplumda sağlık bilincini ve dayanışma kültürünü güçlendirmek.

GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Gönüllüler derneğimize nasıl katılabilir?

Gönüllü olmak isteyen herkes bizim için çok kıymetli.

Üniversite öğrencilerinden sağlık profesyonellerine kadar farklı alanlardan birçok insan gönüllü olarak katkı sağlayabiliyor. Başvuru yapan gönüllüler ilgi alanlarına göre projelere yönlendiriliyor ve kısa sürede ekibimizin bir parçası haline geliyorlar.

Bizim için gönüllülük sadece zaman ayırmak değil; bir iyilik hareketinin parçası olmak demek. Dernek web sitemizden ve sosyal medya hesaplarımızdan bize diledikleri zaman ulaşabilirler.

Önümüzdeki yıllar için hedefleriniz neler?

Önümüzdeki dönemde gerçekleştirmek istediğimiz önemli hedefler var. Bunların başında:

- Kanser farkındalığını artıracak geniş ölçekli eğitim projeleri
- Üniversitelerle daha güçlü iş birlikleri
- Psikososyal destek merkezlerinin yaygınlaştırılması
- Kanserden iyileşmiş çocuklara verilen eğitim burslarının artırılması
- Uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi

Ayrıca sağlıklı yaşam bilincinin küçük yaşlarda oluşması için okullardan başlayan geniş kapsamlı bir farkındalık programı üzerinde çalışıyoruz.

Gönüllülük kültürünün yaygınlaşması için ne yapılmalı?

Gönüllülük aslında bir toplum kültürü. Bu kültürün yaygınlaşması için:

- Okullarda sosyal sorumluluk bilincinin erken yaşta kazandırılması
- Üniversitelerde aktif gönüllülük programlarının desteklenmesi
- Kurumların çalışan gönüllülüğünü teşvik etmesi
- İlham veren hikâyelerin daha görünür hale gelmesi

Çünkü insanlar değişimin mümkün olduğunu gördüklerinde harekete geçiyorlar.



GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Bu dernekte çalışmak sizi en çok ne motive ediyor?

En büyük motivasyonum dokunduğumuz hayatları görmek.

Bir çocuğun yeniden gülmesi, bir annenin "yalnız değilim" demesi ya da bir hastanın umutla tedavisine devam ettiğini görmek, bir çocuğun iyileşmesi ve okul hayatına dönmesi... Bunlar insanın hayatın gerçek anlamını yeniden hatırlamasını sağlıyor.

Kansersiz Yaşam Derneği sizin hayatınızı nasıl etkiledi?

Bu dernek bana insan dayanışmasının ne kadar güçlü olduğunu öğretti. En değerli deneyimim ise şu oldu: Bazen bir insanın hayatında küçük bir destek bile çok büyük bir fark yaratabiliyor. Ve gerçekten de iyilik bulaşıcıdır.

Eğer Kansersiz Yaşam Derneği bir nesne olsaydı ne olurdu?

Sanırım bir ışık olurdu. Çünkü biz insanların hayatlarının en karanlık dönemlerinden birinde yanlarında olmaya çalışıyoruz. Ve bazen bir insanın yolunu yeniden bulması için gereken tek şey küçük bir ışık oluyor. Biz de tam olarak o ışığı yakmaya çalışıyoruz.



GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

İNAN DERNEĞİ

Bu ayki ikinci konuğumuz İNAN Derneği'ni ağırlıyoruz. Derneğin kurucu başkanı Bahar Taşkın Öztürk bizimle.



İNAN Derneği'nin kuruluş hikayesi nedir? Derneği kurmaya nasıl karar verdiniz?

İNAN, aslında benim çok zorlandığım bir dönemin ardından "bir daha asla bunu kendime yaptırmayacağım" dediğim bir noktada yeşerdi. Birinin daha başına benzer bir haksızlık geldiğini gördüğümde, sadece kendimin değil, kimsenin başarıma fırsatının elinden alınmasına tahammülüm olmadığını anladım. Kariyerimin başında doğrudan satış sektöründe, "asla işe giremez" denilen insanların fırsat verildiğinde neler başarabildiğine şahit olmam da bu motivasyonumu besledi. Başkalarına cesaret verebilmek için önce kendi hikayemi paylaşmam gerektiğine inandım; bir LinkedIn paylaşımı ve ardından gelen podcast süreciyle "bir deli kuyuya taş atar" misali bu yolculuğa başladım. Bugün 100'e yakın şirket ve yüzlerce gönüllüyle yürümемiznin sebebi, kapsayıcılığın sadece bir "sosyal sorumluluk" değil, işin geleceği için stratejik bir ihtiyaç olduğunu görmemizdir.

Derneğinizin ana misyonu ve vizyonu nedir? Neleri başarmayı hedefliyorsunuz?

Çıkış noktamız, başarının artık sadece rakamlarla değil, kurumların ne kadar kapsayıcı olduğuyula ölçüldüğü gerçeği. Misyonumuz, bireylerin bilinçsiz önyargılarını fark etmelerine alan açmak ve kapsayıcılığı kurum kültürünün doğal bir parçası haline getirmektir. Vizyonumuz ise kapsayıcılığın bir "iyi niyet" yaklaşımından çıkıp, temel bir iş yapma biçimi haline gelmesi. Biliyoruz ki işin geleceğinde var olmak isteyen kurumlar, ancak çeşitliliği bir avantaj olarak gördükleri ve herkesin kendi kimliğiyle var olabildiği kültürler yarattıklarında ayakta kalabilirler. Bu dönüşümde liderlerin öncü olmalarını sağlamak en büyük önceliğimiz.



GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Dernek olarak hangi gruplara ve ihtiyaç sahiplerine yardım ediyorsunuz? Faaliyetlerinizde kimlere öncelik veriyorsunuz?

Biz doğrudan yardım dağıtan bir yapıdan ziyade, bir dönüşüm platformuyuz. Odağımızda, iş hayatında eşit fırsatlara erişimde dezavantaj yaşayan bireyler var. Özellikle kariyerinin başındaki gençler, kadınlar, engelli bireyler ve farklı nedenlerle iş hayatında yeterince temsil edilmeyen (yaş, mezuniyet, sosyoekonomik durum vb.) gruplara öncelik veriyoruz. Amacımız, insanların potansiyellerini tam olarak ortaya koyabilecekleri kapsayıcı bir ekosistem yaratmak.

Çalışmalarınızda hangi alanlarda daha fazla gönüllü desteğine ihtiyaç duyuyorsunuz? Gönüllüleriniz ne tür katkılarda bulunabilir?

Projelerimizin operasyonel süreçlerinden, gençlere yönelik mentorluk programlarımıza kadar geniş bir yelpazede desteğe ihtiyaç duyuyoruz. Özellikle "Genç Akademi" programımızda deneyimli profesyonellerin rehberliği, dijital farkındalık çalışmalarımızda içerik üretimi ve kurumsal ağımızın genişletilmesi noktasında gönüllülerimiz kritik bir rol oynuyor. Bunun yanı sıra düzenlediğimiz zirveler, büyük buluşmalar ve üniversitelerdeki stand çalışmalarımızda da aktif olarak yanımızda olacak yol arkadaşlarına her zaman kapımız açık.

Yürüttüğünüz projelerden ve etkinliklerden bahsedebilir misiniz? Bu projelerle topluma nasıl katkı sağlıyorsunuz?

Çalışmalarımızı bireysel farkındalıktan kurumsal dönüşüme taşıyoruz:

- **İNAN Akademi:** Kurumlara kapsayıcı olmanın somut yollarını sunuyor, bilinçlendirme süreçlerine rehberlik ediyoruz.
- **Yaşayan Kütüphane:** Katılımcıların önyargılarıyla yüzleşip empati geliştirmelerini sağlıyoruz.
- **Global Kapsayıcılık Endeksi:** Kapsayıcılığı veri temelli ve ölçülebilir hale getiriyoruz.
- **Medya Etkisi:** Bloomberg HT'deki "Değişime İnananlar" ve HBR Türkiye ile "Sesi Açıyoruz" programlarıyla bu konuyu ana akım medyaya taşıyoruz.
- **Genç Akademi:** Üniversite öğrencilerinin kariyer yolculuklarına eşit fırsatlarla başlamalarını destekliyoruz.



GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Gönüllülerin derneğimize katılımı nasıl gerçekleşiyor? Kimler gönüllü olabilir ve süreç nasıl işliyor?

Kapsayıcı bir dünya hayali kuran ve bu yolda sorumluluk almak isteyen herkes bize katılabilir. Web sitemiz ve sosyal medya kanallarımız üzerinden başvuruları alıyoruz. Çok yakında Inclusion Awareness Network'ü yeni bir dijital platform üzerinden takip etmeye başlayacağız. Bu platforma üye olanlar hem güçlü bir networkün parçası olacak hem de özel eğitim ve fırsatlara erişebilecekler. Şimdiden web sitemizdeki "topluluğa katıl" butonuyla aramıza dahil olabilirsiniz. Ayrıca bu platform, üniversite öğrencilerine eğitim hayatları boyunca tamamen ücretsiz olacak.

İNAN Derneği'nin önümüzdeki yıllara yönelik hedefleri nelerdir? Hangi projeleri hayata geçirmeyi planlıyorsunuz?

2026 yılında odağımızı küresel ölçekte bir dönüşüme çeviriyoruz. 14 Mayıs 2026'da gerçekleşecek Global Kapsayıcılık Zirvesi ile uluslararası bir buluşma noktası yaratacağız. Ayrıca Dubai ve Bakü gibi şehirlerde açacağımız chapterlar ile etki alanımızı genişletmeyi, Global Kapsayıcılık Endeksi ile kurumların gelişimini dünya standartlarında ölçümlemeyi sürdüreceğiz. Amacımız, geleceğin daha adil ve dayanıklı kurumlarını hep birlikte inşa etmek.

Gönüllülük kültürünün daha geniş kitlelere yayılması için sizin önerileriniz nelerdir?

Gönüllülüğü sadece bir fedakarlık değil, "birlikte öğrenme ve ortak değer üretme" alanı olarak konumlandırmalıyız. İnsanlar yaptıkları katkının somut etkisini gördüklerinde katılım sürdürülebilir hale geliyor. Gönüllülük hikayelerini daha görünür kılarak ve iyi örnekleri paylaşarak bu kültürü bir yaşam biçimi haline getirebiliriz.

Bu dernekte çalışmak sizin için ne ifade ediyor? Sizi en çok motive eden şey nedir?

İNAN benim için sadece bir sivil toplum kuruluşu değil, hayatımın amacı. Beni en çok motive eden şey, birinin hayatında yarattığımız o "fırsat eşitliği" kıvılcımını görmek. Kendi yaşadığım zorlukların başkaları için bir çözüm yoluna dönüşmesi, benim en büyük kişisel tatminim ve enerji kaynağım.

GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

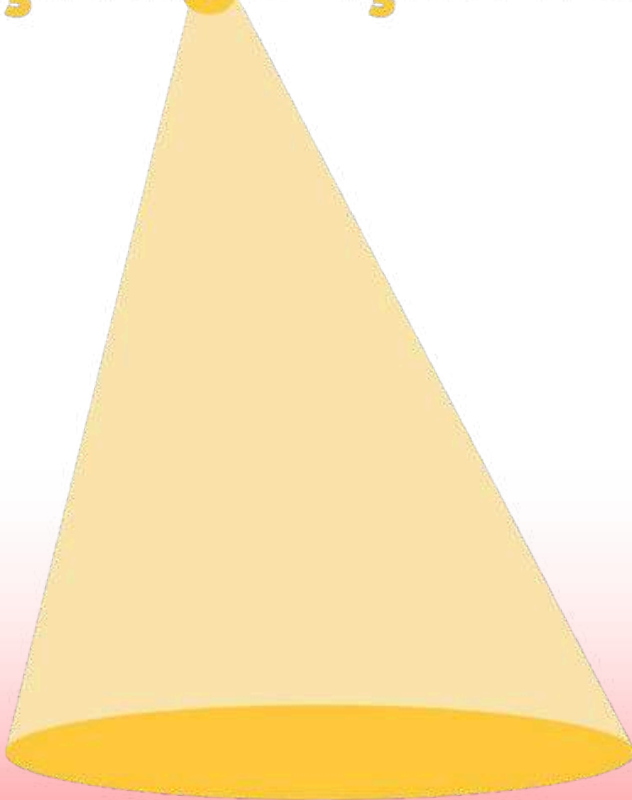
İNAN sizin hayatınızı nasıl etkiledi? Burada edindiğiniz en değerli deneyim ne oldu?

İNAN bana cesaretin ne kadar bulaşıcı olduğunu kanıtladı. Bir kişiyle başlayan bir hayalin, bugün binlerce insana dokunan devasa bir harekete dönüşebileceğini görmek en değerli deneyimim oldu. Bu süreçte sadece başkalarını değil, kendi sınırlarımı ve potansiyelimi de yeniden keşfettim.

İNAN bir nesne olsaydı, bu ne olurdu? Neden?

İNAN bir Prizma olurdu. Çünkü içine giren her farklı ışığı (bireyi) kırmadan, aksine onları ayrıştırıp en parlak renklerine dönüştürerek dışarıya muazzam bir gökkuşağı olarak yansıtıyor. Tıpkı bizim farklılıkları birer zenginlik olarak görüp, her birinin parlamasına alan açmamız gibi.

Eşitliğe Işık Tut



ADIM ADIM YÖNETİŞİM



YÖNETİŞİMDE ADİLLİK İLKESİ: GÖRÜNENDEN DAHA DERİN BİR DENGE ARAYIŞI

Adillik, çoğu zaman herkesin kolayca anladığını düşündüğü ancak derinlemesine ele alındığında oldukça katmanlı bir kavram olarak karşımıza çıkar. Gündelik dilde adillik dendiğinde akla genellikle "herkese eşit davranmak" gibi bir tanım gelir; bu tanım ilk bakışta kapsayıcı ve doğru gibi görünse de yönetim perspektifinden bakıldığında yetersiz kalır. Çünkü adillik, yüzeydeki eşitlikten çok daha fazlasını ifade eder; bireylerin farklı koşullarını, ihtiyaçlarını ve sistem içindeki karşılaştıkları görünür ya da görünmeyen engelleri dikkate alan daha derin bir denge arayışını içerir. Bu nedenle adillik, yalnızca bir dağıtım meselesi değil; aynı zamanda bir fark etme, anlama ve buna göre hareket etme biçimidir. Yönetişim ise tam da bu noktada, adillik ilkesini yalnızca bir değer olarak tanımlamakla aynı kalmaz, onu karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirmeyi hedefler.



Bir yönetim sisteminin adil olup olmadığını anlamak için ortaya çıkan sonuçlara bakmak çoğu zaman yeterli değildir; asıl belirleyici olan, bu sonuçlara hangi yollarla ulaşıldığıdır. Kararların nasıl alındığı, kimlerin bu süreçlere dahil edildiği, hangi ihtiyaçların dikkate alındığı ve hangi grupların sistematik olarak göz ardı edildiği, adillik ilkesinin gerçek anlamını ortaya koyar. Bu açıdan bakıldığında adillik, bir sonuçtan ziyade bir süreç meselesidir ve bu süreç, çoğu zaman görünmeyen detaylar içinde şekillenir. Örneğin bir politika herkese açık olarak tasarlanmış olabilir; ancak bu politikanın uygulanma biçimi, belirli grupların bu imkanlara erişimini zorlaştırıyorsa, burada görünürde bir eşitlik olsa bile gerçek anlamda adillikten söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle adillik, yalnızca "herkese açık olmak" ile değil, "herkes için erişilebilir ve anlamlı olmak" ile ilişkilidir.



ADIM ADIM YÖNETİŞİM



Adillik ilkesini daha derin bir yerden anlamak için eşitlik ve hakkaniyet arasındaki farkı kavramak gerekir. Eşitlik, herkesin aynı koşullarda değerlendirildiği ve aynı imkanlara sahip olduğu varsayımına dayanır; oysa toplumsal gerçeklik bu varsayımı çoğu zaman doğrulamaz. İnsanlar farklı ekonomik koşullarda büyür, farklı eğitim imkanlarına erişir, farklı sosyal destek mekanizmalarına sahip olur ve hayatın çeşitli alanlarında farklı zorluklarla karşılaşır. Bu çeşitlilik, bireylerin aynı noktadan başlamadığını açıkça gösterir. Dolayısıyla herkese aynı şeyi sunmak, bu farklılıkları yok saymak anlamına gelir ve bu da adalet duygusunu zedeleyebilir. Hakkaniyet ise bu noktada devreye girerek, bireylerin ihtiyaçlarını ve içinde buldukları koşulları dikkate alan daha dengeli bir yaklaşımı ifade eder. Yönetişim açısından adillik, eşitlik ile hakkaniyet arasında kurulan bu hassas dengeyi gözetmeyi gerektirir; bu denge kurulmadığında ise sistem, farkında olmadan bazı gruplar için dışlayıcı bir yapıya dönüşebilir.



Karar alma süreçleri, adillik ilkesinin en somut şekilde gözlemlenebileceği alanlardan biridir. Çünkü bu süreçler, yalnızca teknik değerlendirmelerin değil, aynı zamanda güç ilişkilerinin, temsil düzeylerinin ve önceliklerin de bir yansımasıdır. Bir kararın kimler tarafından alındığı, kimlerin bu süreçte söz sahibi olduğu ve kimlerin tamamen dışarıda bırakıldığı, o kararın ne kadar adil olduğunu doğrudan etkiler. Eğer belirli gruplar sürekli olarak karar alma mekanizmalarının dışında kalıyorsa, bu durum o grupların ihtiyaçlarının ve deneyimlerinin sistematik olarak göz ardı edilmesine yol açar. Bu da zamanla derinleşen bir adaletsizlik hissi yaratır. Adillik ilkesi, bu noktada yalnızca kararların içeriğini değil, karar alma süreçlerinin yapısını da sorgulamayı gerektirir. Katılımın genişletilmesi, farklı deneyimlerin sürece dahil edilmesi ve özellikle farklı toplumsal kesimlerin sesinin duyulabilir hale getirilmesi, adil bir yönetim anlayışının temel unsurları arasında yer alır. Bu yaklaşım, kararların daha dengeli olmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sistemin meşruiyetini de güçlendirir.



ADIM ADIM YÖNETİŞİM



Toplumsal eşitsizlikler söz konusu olduğunda, en zor fark edilen durumlar çoğu zaman görünmeyen eşitsizliklerdir. Bu eşitsizlikler, gündelik hayatın içinde normalleşmiş olduğu için çoğu zaman sorgulanmadan kabul edilir. Örneğin bir kamu hizmetinin herkes için sunulduğu ifade edilir; ancak bu hizmetin pratikte herkes tarafından aynı ölçüde erişilebilir olup olmadığı çoğu zaman yeterince değerlendirilmez. Fiziksel koşullar, dijital altyapı, ekonomik imkanlar ya da bilgiye erişim düzeyi gibi unsurlar, bireylerin bu hizmetlerden yararlanma kapasitesini doğrudan etkiler. Bu durum, teknik olarak "herkese açık" olan bir hizmetin, gerçekte bazı kesimler için sınırlı hale gelmesine neden olabilir. Adillik ilkesi, bu tür görünmeyen engelleri fark etmeyi ve ortadan kaldırmayı gerektirir. Bu da yüzeydeki eşitlik söylemlerinin ötesine geçerek, sistemin derin yapısını sorgulamayı zorunlu kılar. Yönetişim bu noktada, mevcut durumu koruyan bir mekanizma olmanın ötesine geçerek, bu eşitsizlikleri dönüştürme sorumluluğunu üstlenir.

Kurumlar açısından bakıldığında adillik, çoğu zaman değerler listesinde yer alan bir ilke olarak ifade edilir; ancak bu ilkenin gerçek etkisi, günlük uygulamalarda nasıl hayata geçirildiğiyle belirlenir. Bir kurumun adil olup olmadığını anlamak için yalnızca resmi belgelerine değil, çalışanların çalışanların ve paydaşların deneyimlerine bakmak gerekir. Kurum içinde fırsatlara erişim, görev dağılımı, performans değerlendirme süreçleri ve terfi mekanizmaları gibi alanlar, adillik ilkesinin en somut şekilde test edildiği alanlardır. Eğer bu süreçler şeffaf değilse, belirli kişiler ya da gruplar sistematik olarak avantajlı hale geliyorsa, burada adillik ilkesinin zedelendiği söylenebilir. Adil bir kurum kültürü, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile desteklenir; kararların gerekçelerinin açıkça paylaşılması ve gerektiğinde sorgulanabilir olması, bu kültürün oluşmasında önemli bir rol oynar. Bu durum, kurum içinde güven duygusunu güçlendirir ve çalışanların sisteme olan bağlılığını artırır.



ADIM ADIM YÖNETİŞİM



Adillik ilkesi, gençler açısından değerlendirildiğinde ise ayrı bir önem kazanır. Gençler çoğu zaman geleceğin aktörleri olarak tanımlansa da bu yaklaşım, onların bugünkü rollerini gölgede bırakabilir. Oysa gençler, bugünün de aktif bir parçasıdır ve karar alma süreçlerinde yer almaları adillik ilkesinin bir gereğidir. Gençlerin temsil edilmediği bir sistemde, onların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılması oldukça güçleşir ve bu durum, geliştirilen politikaların yüzeysel kalmasına neden olabilir. Adillik, gençlerin yalnızca dinlenen bireyler olarak değil, sürece katkı sunan ve kararları etkileyebilen aktörler olarak konumlandırılmasını gerektirir. Bununla birlikte eğitim, istihdam ve sosyal katılım gibi alanlarda fırsatlara erişim konusunda yaşanan eşitsizliklerin azaltılması, daha dengeli bir toplumsal yapı oluşturmanın temel adımlarından biridir. Bu bağlamda adillik, gençler için hem bir hak hem de bir katılım alanı olarak değerlendirilmelidir.



Sonuç olarak adillik, yönetişimin içinde yer alan birçok ilke arasında teknik bir başlık olmanın çok ötesinde bir anlam taşır. Bu ilke, sistemin nasıl işlediğini belirleyen temel bir yön duygusu sunar ve diğer tüm ilkelerin uygulanma biçimini doğrudan etkiler. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi unsurlar, adillik olmadan eksik kalır ve anlamını yitirir. Bu nedenle adillik, bir tercih değil; yönetişimin sürdürülebilirliği ve toplumsal güvenin inşası açısından vazgeçilmez bir sorumluluktur. Her kararın, her politikanın ve her uygulamanın bu ilke doğrultusunda yeniden düşünülmesi gerekir. Bu süreç, hızlı ve kolay bir dönüşüm vaat etmez; ancak küçük ve kararlı adımların zamanla büyük değişimlere yol açabileceğini gösterir. Adil bir sistem, kendiliğinden ortaya çıkmaz; bilinçli tercihler, sürekli sorgulama ve güçlü bir etik duruş gerektirir. Bu nedenle adillik, ulaşılabilecek bir hedef değil, sürekli olarak yeniden inşa edilmesi gereken bir süreçtir ve bu sürecin merkezinde her zaman insan vardır.



KÜLTÜR SANAT EDEBİYAT

EDEBİYAT



300 METRE SONRA İLERİDE KESKİN VİRAJ

Gardını indirmeyi hiç mi hiç sevmediğini iddia eden, öyle ki bazı zamanlarda şiddetinden anlam verilmesi güç olabilecek gülünçlükte bir özgürlük duygum vardır. tatsızlıkları, sokak kavgaları, kabusları olmayan bir gece geçirdiysem ve zihnim benden önce uyanmışsa, yarım dakika sonrasında, kendime asli karar verme iznini tanımayarak, yürüyüşe çıkabilmeye dair olan istencimi dinler ve kendiliğimi kapının önüne kadar götürür, üzerini silkeleyerek iyice tembihler ve oracıkta bırakırım.



Geçtiğim yeşil alanlarda lavantalar var mı diye bakıyorum, aslında gerçek manada aramaya değer bulduğum pek de bir şey yok, çıkarken anahtarı ne diye almadım ki diye, kısa bir anlığına huzursuzlanıyorum. bir zamanlar aradığım o dört yapraklı yonca'yı hiç buldum mu hatırlamıyorum. beyaz çitli müstakil bir evin arkasında bir erik ağacı, serçe ve saksaganları görüyorum. az biraz ilerde yaşlı kadının biri bir ayakkabıcının önünde soluklanırken cam duvarın öteki tarafında sergilenen ayakkabıları inceliyor, cama o kadar yakın ki, kadının art arda önce bej renklerdeki açık bir ayakkabıya, sonra fiyatına, hemen yanındaki daha koyu renklerdeki bir ayakkabıya ve fiyatına bakmasını, başının hareketlerini izleyerek anlayabiliyorum. kolumdaki ağırlık fazlaşır gibi olduğunda saatimi kaybetmekten korkar oluyorum, birkaç doğal taş ile örülen iplerle hemen yan yana, annemin saatini takmıştım da geçen gece, o uyuduktan sonra çıkaramadım. henüz hiçbir yer açılmamış lakin daha ilerleyen vakitlerde, geçtiğim sokağı gören bir penceresi bulunan bir masanın kenarında, kendisine evde kahvaltı hazırlayamayacak kadar hayat neşesini kaybetmiş, rahat veya en iyi ihtimalle yalnızca melankolik insanlardan biri olacağımı, tebessümü ara sıra hatırlayan bir surat ve hülyalı bakışlar ile bir fincan kahvenin ardına saklanacağımı, ve belki de düşünmek istemediğim her bir detayı tekrar tekrar ayıklayacağımı biliyorum.



KÜLTÜR SANAT EDEBİYAT



EDEBİYAT

Sahi bir kuş olmak oldukça zor olmalı. bir serçeyi avucumun içinde tutabiliyor olsam, sanki minik bir kalbi tutarmış gibi hissedeceğimi sanardım. galiba hala da sanıyorum. bir keresinde içinde bulunduğum evlerin birinin penceresine, siyahça bir kuş çarpmıştı. kuvvetli çarpma sesini işitmiş, kara bedenini ve tedirginlikle bakan kapkara gözlerini ise pencere ile camın bitiştiği aralıkta, köşedeki boşluktan bana bakarken bulmuştum. o kadar ufacıktı ki... avucumun içinde kaybolacak kadarlıktı bedeni, çarpmanın etkisi ile afallamış ve belki de bu sebeple bana karşı koymak için bir çaba da göstermemişti. kutusuna her fazla yaklaştığımda çatılmış gibi duran kaşlarının altından hafif tehditkar bakar, sonra da-bileğimde yer alan taşlardan biri de oniktir. lakin onun gözlerine dair olan ne varsa artık bileklerimde değil, yazılarımda taşıyorum- uzattığım suyunu içerdi. kendiliğimi ne kadar da zarifçe kandırdığımı, gülmeye değer buluyorsam da yansımamda gülümsemeye dair bir değişiklik gözlemleyemiyorum.

Herhangi bir heveslenişim artık yokta desem, yaşamayı çekingen bir burukluk ile sevmekten vazgeçemeyeceğimi de inkar etmiyorum. yol küçük ve alabildiğine dar,
Sonu hiç göremiyor olsak da hemen hemen yanımızda,
Sevenler ise neşe ile birbirlerinin yüzüne bakadursun en hızlı onlar ilerliyor.

Eve kendimi attığımda, elimde neden yapıldığı belli olmasa da el işi olduğu kesin olan, boş bir saksı kabı ile odaları dolaşıp diğer çiçeklerin kirli yaprak, kök ve topraklarını topluyorum. annem birkaçını birazcık çürütmüş, fazla sulamaktan yani, tıpkı elimdeki gibi. gözlerimi yere indiriyor ve özlemimi yutkunuyorum. ne diye diyordum, göğsümün orta yerinde, böylesine bir amansız hissediş ile, var oldum?



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



LOS ANGELES 2028 OLİMPİYATLARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR STRATEJİSİ

Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde, küresel spor etkinlikleri ve özellikle Olimpiyat Oyunları, salt birer sportif rekabet alanı olmanın ötesine geçerek; kentsel dönüşüm, uluslararası diplomasi, çevre yönetimi ve toplumsal adalet tartışmalarının kesişim noktasında yer alan karmaşık sosyo-ekonomik fenomenlere dönüşmüştür. Tarihsel süreçte, Montreal 1976'nın mali çöküşünden Atina 2004'ün terk edilmiş "Beyaz Fillerine", Rio 2016'nıncsosyal dışlanma pratiklerinden Tokyo 2020'nin pandemi gölgesindeki yönetim krizlerine kadar uzanan deneyimler silsilesi, klasik olimpiyat ev sahipliği modelinin sürdürülemez olduğunu kanıtlamıştır. Bu bağlamda LA28, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin (IOC) "Gündem 2020+5" reformlarıyla uyumlu olarak mevcut kentsel altyapıyı maksimize eden, yeni kalıcı yapı inşasını reddeden ve özel sektör finansmanına dayalı bir model önermektedir. Bu yazımız, söz konusu modelin çevresel, sosyal ve ekonomik sütunlarını derinlemesine analiz ederken; şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık ve etkililik gibi iyi yönetim ilkeleri ışığında, vaat edilen mirasın gerçekliğini sorgulamaktadır.



İlgili yazımızda, LA28'in enerji stratejilerinden Sanal Güç Santralleri (Virtual Power Plants) entegrasyonuna, su kıtlığı çeken Güney Kaliforniya coğrafyasındaki su nötr hedeflerinden, yerel toplulukların maruz kalabileceği soylulaştırma risklerine kadar geniş bir spektrumu kapsamaktadır. Ayrıca, "NOlympics LA" gibi taban hareketlerinin yönelttiği sistemik eleştiriler, demokratik yönetim açığı bağlamında değerlendirilerek, mega- etkinliklerin meşruiyet krizi masaya yatırılmaktadır.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Antroposen Çağında Olimpiyatların Sorgulanması

Modern Olimpiyat Oyunları, Baron Pierre de Coubertin'in 1896'da Atina'da yaktığı meşaleden bu yana, insanlığın fiziksel sınırlarını zorlamasının yanı sıra, ev sahibi şehirlerin küresel sahnedeki konumunu yeniden tanımlama aracı olarak hizmet etmiştir. Ancak Sanayi Devrimi sonrası hızlanan ve Antroposen olarak adlandırılan insan çağı, gezegenin ekolojik sınırlarını zorlarken, devasa kaynak tüketimine dayalı mega etkinlik modelini de tartışmalı hale getirmiştir.

Son otuz yılda, Olimpiyat Oyunları'nın organizasyonu, Gigantizm sendromu ile eş anlamlı hale gelmiştir. Şehirler, iki haftalık bir organizasyon için milyarlarca dolarlık kamu kaynağını genellikle oyunlar sonrasında atılacak stadyumlara, otoyollara ve otellere harcamıştır. Bu model çevresel yıkım, karbon emisyonlarında artış, yerel halkın yerinden edilmesi ve uzun vadeli borç yükü gibi negatif dışsallıklar üretmiştir. Bu durum, ev sahibi şehirlerin kazançlarının abartıldığı, maliyetlerinin ise gizlendiği "Kazananın Laneti" durumu ile açıklanmaktadır. 1976 Montreal Oyunları'nın şehri 30 yıl sürecek bir borç batağına sürüklemesi, 2004 Atina Oyunları'nın tesislerinin çürümeye terk edilmesi ve 2016 Rio Oyunları'nın yarattığı sosyal travmalar, olimpiyatların "sürdürülebilirlik" iddiasını ciddi şekilde zedelemiştir. Bu kriz, aday şehir sayısında dramatik bir düşüşe yol açmış; Roma, Boston, Hamburg ve Budapeşte gibi Batı demokrasilerinin önde gelen şehirleri, halk oylamaları veya politik baskılar sonucunda adaylıktan çekilmiştir.

Los Angeles'ın Tarihsel Rolü ve "Yeni Norm"

Los Angeles, Olimpiyat tarihinde kriz anlarında sahneye çıkan bir kurtarıcı rolü üstlenmiştir. 1932 yılında, Büyük Buhran'ın ortasında düzenlenen oyunlar, mevcut tesislerin (örneğin 1923'te inşa edilen Memorial Coliseum) kullanımıyla ekonomik bir model sunmuştur. Ancak asıl kırılma noktası 1984 Los Angeles Oyunlarıdır. Montreal felaketinden sonra hiçbir şehrin aday olmadığı bir ortamda, Los Angeles, vergi mükelleflerinin parasını riske atmayan, tamamen özel sektör sponsorlukları ve yayın hakları gelirleriyle finanse edilen bir model geliştirmiştir. Peter Ueberroth liderliğindeki organizasyon komitesi, oyunları 223 milyon dolar kârla kapatarak, Olimpiyatların finansal olarak sürdürülebilir olabileceğini kanıtlamıştır.

LOS ANGELES
1932



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Bugün, 2028 Oyunlarıyla Los Angeles, üçüncü kez ev sahipliği yapmayahazırlanırken, tarihsel misyonunu bir adım öteye taşımayı hedeflemektedir. IOC'nin "Yeni Norm" stratejisi çerçevesinde LA28, sadece ekonomik değil, çevresel ve sosyal açıdan da radikal bir dönüşümü temsil etmektedir. "Şehri Oyunlara uydurmak yerine, Oyunları Şehre uydurma" ilkesi, LA28'in sürdürülebilir stratejisinin temelini oluşturmaktadır.

Geçmiş Olimpiyatlardan Ne Öğrendik?

Los Angeles2028'in benimsediği "Radikal YenidenKullanım" yaklaşımının neden bu kadar önemli olduğu, ancak geçmiş Olimpiyatların bıraktığı sorunlu miraslara bakıldığında netleşir. Çünkü Olimpiyat tarihinin büyük bir kısmı, iyi niyetle başlayan ama kötü yönetim nedeniyle şehirler için ağır bedellerle sonuçlanan örneklerle doludur.

1976 Montreal Olimpiyat Oyunları, modern olimpiyat tarihinin yalnızca sportif açıdan değil, kamu maliyesi ve yönetim açısından da en ibretlik örneklerinden biri olarak kabul edilir. Dönemin Montreal Belediye Başkanı Jean Drapeau'nun, "Olimpiyatların zarar etmesi, bir erkeğin bebek doğurması kadar imkânsızdır" şeklindeki iddialı ifadesi, bugün neredeyse ders kitaplarında yer alan bir kötü yönetim sembolüne dönüşmüştür. Bu söz, yalnızca kişisel bir özgüveni değil; siyasal hırsın, kurumsal denetimin ve gerçekçi planlamanın önüne geçtiği bir karar alma kültürünü temsil eder.

Oyunlar için açıklanan başlangıç bütçesi yaklaşık 120 milyon dolar iken, organizasyon tamamlandığında ortaya çıkan gerçek maliyet1,5 milyar dolarınüzere çıkmıştır. Aradakibu uçurum, tek bir nedene indirgenemeyecek kadar karmaşık bir sürecin ürünüdür. Yetersiz fizibilite çalışmaları, zayıf proje yönetimi, teknik sorunlar, sürekli revize edilen mimari planlar ve kamuoyuna yansıyan yolsuzluk iddiaları, mali disiplinin tamamen ortadan kalkmasına yol açmıştır. Özellikle Olimpiyat Stadyumu'nun inşası, bu sürecin somut bir simgesi haline gelmiştir. Oyunlar sırasındastadyumun çatısı dahi tamamlanamamış, sonradan eklenen yapı ise onlarca yıl boyunca arıza çıkararak yeni masraflar doğurmuştur.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Ancak Montreal örneğini asıl çarpıcı kılan, bu maliyetin kimin tarafından ve ne kadar süreyle ödendiğidir. Oyunlar sona erdikten sonra borç yükü ortadan kalkmamış; aksine, Montreal halkı ve Quebec eyaleti borcu kapatabilmek için yaklaşık otuz yıl boyunca özel vergilere tabi tutulmuştur. Olimpiyat borcunun son taksiti ancak 2006 yılında, yani oyunlardan tam otuz yıl sonra ödenebilmiştir. Bu durum, mega etkinliklerin maliyetinin yalnızca bugünün yöneticilerine değil, henüz doğmamış kuşaklara dahi yüklenebileceğini gösteren çarpıcı bir örnektir.

Yaklaşık otuz yıl sonra düzenlenen Atina 2004 Olimpiyatları ise farklı bir bağlamda benzer bir sorunsal gündem taşımıştır. Olimpiyatların doğduğu topraklara dönüşü, güçlü bir tarihsel ve duygusal anlatı yaratmış; bu sembolik anlam, organizasyon sürecinde eleştirel soruların geri plana itilmesine neden olmuştur. "Oyunlar bittikten sonra ne olacak?" sorusu, planlama sürecinde yeterince merkezî bir yer edinmemiştir. Atina örneğinde en belirgin sorun, literatürde "Beyaz Fil" olarak adlandırılan yapılar. Bu kavram, inşası son derece pahalı olan ancak oyunlar sonrasında neredeyse hiç kullanılmayan ve sürekli bakım maliyeti yaratan tesisleri ifade eder. Atina'da Faliro ve Helliniko Olimpik kompleksleri ile beyzbol ve softbol gibi Yunanistan'da yaygın olmayan sporlar için inşa edilen tesisler, oyunların hemen ardından atıl kalmış, kısa süre içinde çürümeye terk edilmiştir. Bunun temel nedeni, bu tesislerin oyunlar sonrasında kim tarafından, hangi amaçla ve hangi finansman modeliyle işletileceğine dair bütüncül bir miras planlamasının yapılmamış olmasıdır.

Oyunların toplam maliyeti 9 milyar Euro'ya ulaşmış; birçok iktisatçı ve kamu maliyesi uzmanı, bu yükün 2009 yılında patlak veren Yunanistan borç krizini tetikleyen unsurlardan biri olduğunu ifade etmiştir. Burada dikkat çekici olan nokta, sorunun yalnızca harcama miktarı değil, yönetim kapasitesidir. Tesisleri yönetmek üzere kurulan kamu şirketi, bürokratik hantallık, hukuki belirsizlikler ve siyasi müdahaleler nedeniyle etkin bir rol oynayamamış; sonuç olarak olimpiyat mirası, ekonomik toparlanma için bir araç olmak yerine, kriz içindeki ülke için ilave bir yük haline gelmiştir. Atina örneği, miras planlaması yapılmadığında olimpiyatların kalkınma vadinin nasıltersine dönebileceğini açık biçimde ortaya koymaktadır.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



2016 Rio Olimpiyatları ise bu tartışmaya güçlü bir sosyal adalet ve çevresel sürdürülebilirlik boyutu eklemiştir. Güney Amerika'da düzenlenen ilk olimpiyatlar olan Rio, başlangıçta kapsayıcılık, kentsel dönüşüm ve çevresel iyileşme vaatleriyle sunulmuştur.

Ancak oyunlar yaklaştıkça ve sonrasında, bu vaatlerin büyük ölçüde kâğıt üzerinde kaldığı görülmüştür. Bu durumun en çarpıcı örneklerinden biri, olimpiik parkın inşası için Vila Autódromo mahallesinde yaşayan insanların zorla tahliye edilmesidir. Uzun yıllardır bölgede yaşayan topluluklar, yeterli istişare yapılmadan evlerinden çıkarılmış; direnenler polis müdahalesiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu süreç, olimpiyatların kimin için düzenlendiği sorusunu kaçınılmaz olarak gündeme getirmiştir: Kent sakinleri için mi, yoksa belirli ekonomik ve siyasi çıkar grupları için mi?

Rio'nun en iddialı çevresel vaadi olan Guanabara Körfezi'nin temizlenmesi de benzer şekilde başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Arıtma tesislerinin tamamlanamaması, siyasi irade eksikliği ve kurumsal koordinasyon sorunları nedeniyle körfez, oyunlar sırasında dahi ciddi ölçüde kirli kalmıştır. Bu tablo, çevreci söylemlerle pazarlanan mega etkinliklerin uygulamada bir hiçe dönüşebileceğini gösteren somut bir örnek olarak hafızalara kazınmıştır. Tüm bunlara ek olarak, Brezilya'daki derin siyasi kriz, Lava Jato yolsuzluk soruşturmaları ve organizasyon komitesinin mali darboğazı, Rio 2016'nın hem ulusal hem de uluslararası düzeyde meşruiyetini ciddi biçimde zedelemiştir. Yönetişim kapasitesinin zayıflığı, olimpiyatların vaat ettiği sosyal ve ekonomik faydaların büyük ölçüde gerçekleşmemesine yol açmıştır.

Montreal, Atina ve Rio örnekleri birlikte değerlendirildiğinde, belirli ortak desenler açıkça ortaya çıkmaktadır: Yeni ve pahalı tesisler edayalı modeller uzun vadeli ekonomik sorunlar üretmekte; zayıf yönetim toplumsal bedelleri derinleştirmekte; şeffaf olmayan karar alma süreçleri ise kaçınılmaz olarak bir meşruiyet krizine yol açmaktadır. İşte bu tarihsel arka plan, LA28'in "Radikal Yeniden Kullanım" yaklaşımında neden bu kadar ısrarcı olduğunu anlamak için kritik önemdedir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



LA28'in Stratejik Sürdürülebilir Modelinin Yapısal Analizi

Los Angeles 2028 Olimpiyat Oyunları'nın sürdürülebilir modeli, önceki ev sahibi şehirlerin yaşadığı mali, kurumsal ve toplumsal sorunların sistematik biçimde analizedilmesi sonucunda şekillenmiştir. Bu nedenle LA28, organizasyon yapısını büyüme veya prestij" eksenli değil, risk minimizasyonu, operasyonel verimlilik ve kurumsal denge ilkeleri üzerine inşa etmiştir. Bu yaklaşımın ilk ve en belirgin yansıması, kurumsal yapı ve yetki dağılımında görülmektedir. LA28, hukuki statü itibarıyla kâr amacı gütmeyen ve özel olarak finanse edilen bir Organizasyon Komitesi olarak yapılandırılmıştır. Ancak bu tanım, organizasyonun tek merkezden yönetildiği anlamına gelmemektedir. Aksine, LA28'in yönetişime dayalı sürdürülebilir mimarisi bilinçli olarak çok katmanlı ve dengeleyici bir yapıya sahiptir.

Operasyonel düzeyde ana sorumluluk, Casey Wasserman başkanlığındaki LA28 Organizasyon Komitesi'ne aittir. CEO Reynold Hoover'ın liderliğinde çalışan bu yapı, planlama, lojistik, tedarik ve günlük operasyonların yürütülmesinden sorumludur. Burada dikkat çekici olan nokta, organizasyonun kamu bürokrasisinin yavaşlayan reflekslerinden ziyade, özel sektör disiplinine ve performans odaklı yönetim anlayışına yaslanmasıdır. Bu tercih, özellikle zaman yönetimi ve maliyet kontrolü açısından önceki oyunlarda yaşanan aksaklıkların tekrarlanmasını önlemeyi hedeflemektedir.

Bununla birlikte, LA28 tamamen otonom bir yapı değildir. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), organizasyonun üzerinde konumlanan denetleyici üst otorite olarak sürece sürekli müdahil olmaktadır. IOC bünyesinde faaliyet gösteren Koordinasyon Komisyonu, LA28'in ilerleyişini düzenli raporlar ve saha ziyaretleri aracılığıyla izlemekte; sapmaların erken aşamada tespit edilmesini amaçlamaktadır. IOC'nin bu denetleyici rolü yalnızca kurumsal değil, finansal bir boyutta taşımaktadır. IOC, yayın hakları gelirleri ve TOP (The Olympic Partner) programı kapsamında LA28'e yaklaşık 1,8 milyar dolarlık nakit ve aynı katkı sağlamayı taahhüt etmiştir. Bu katkı, aynı zamanda IOC'nin organizasyon üzerindeki hesap sorma kapasitesini güçlendiren bir kaldıraç işlevi görmektedir.

Yerel düzeyde ise Los Angeles Şehri ve ilgili kamu otoriteleri, "Oyunlar Anlaşması" (Games Agreement) çerçevesinde ev sahibi sıfatını taşımaktadır. Ancak bu ev sahipliği, önceki örneklerin aksine sınırsız mali sorumluluk anlamına gelmemektedir. Anlaşmaya göre, finansal riskin ilk ve temel tamponu LA28'in kendisidir. Şehir yönetimi güvenlik, ulaşım ve temizlik gibi temel belediye hizmetlerini sağlamakla yükümlüdür; ancak bu hizmetlerin maliyetinin organizasyon bütçesinden karşılanması ilkesi esastır. Bu düzenleme, kamu kaynaklarının kontrolsüz biçimde Olimpiyatlara aktarılmasını engellemeyi amaçlayan bilinçli bir tercihtir.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

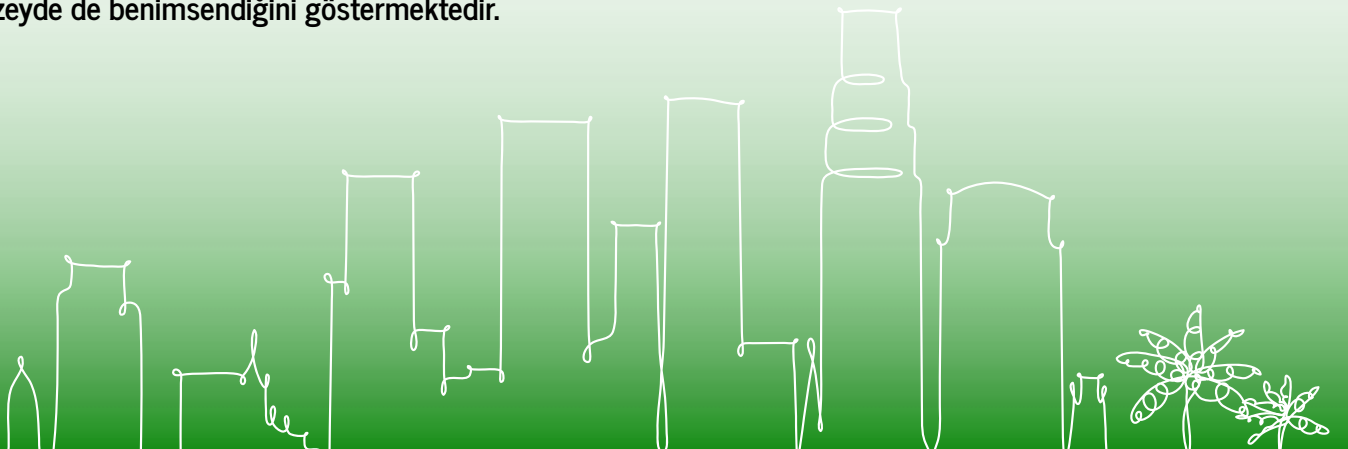
TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Bu çok aktörlü yapı içerisinde Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat ve Paralimpik Komitesi (USOPC) de önemli bir paydaş olarak konumlanmaktadır. USOPC, özellikle pazarlama ve ticari haklar alanında LA28 ile bir Ortak Girişim kurarak, ulusal düzeyde gelirlerin paylaşımı ve marka yönetimi konusunda koordinasyon sağlamaktadır. Bu düzenleme, ulusal ve yerel çıkarlar arasında potansiyel çatışmaların önüne geçmeyi hedefleyen bir denge mekanizmasıdır.

Kurumsal yapının bu şekilde tasarlanması, risk yönetimi yaklaşımıyla tamamlanmaktadır. LA28, finansal ve operasyonel belirsizlikleri yönetmek için Kurumsal Risk Yönetimi (Enterprise Risk Management) ilkelerini merkeze alan bir sistem benimsemiştir. Organizasyon bünyesinde oluşturulan Stratejik Risk Grubu, potansiyel tehditleri sürekli izleyen ve değerlendiren bir erken uyarı mekanizması olarak çalışmaktadır. Bu çerçevede riskler; maliyet aşırımları, gelir hedeflerinin tutmaması, güvenlik tehditleri, doğal afetler ve itibar kaybı gibi başlıklar altında kategorize edilmektedir. Her bir risk, olasılık ve etki düzeyine göre derecelendirilmekte ve buna uygun hafifletme stratejileri geliştirilmektedir. Bu yaklaşım, Montreal 1976'da görülen ve sorunların ancak kriz haline geldikten sonra ele alındığı "reaktif" yönetim anlayışının tam karşısında konumlanmaktadır. LA28 modelinde esas olan, sorunun ortaya çıkmasını beklemek değil, ortaya çıkma ihtimalini en baştan yönetmektir.

Sürdürülebilirlik boyutunda ise LA28, Londra 2012'nin kurumsal mirası olarak kabul edilen ISO 20121 Sürdürülebilir Etkinlik Yönetim Sistemi'ni yönetim modelinin omurgasına yerleştirmiştir. Bu standart, sürdürülebilirliği yalnızca çevresel bir hedef olarak değil; sosyal, ekonomik ve yönetsel süreçlerin tamamına entegre edilen bir sistem olarak ele almaktadır. Tedarik zincirinden lojistiğe, iletişim stratejilerinden paydaş ilişkilerine kadar tüm süreçler, bu çerçevede değerlendirilmekte ve izlenmektedir. ISO 20121'in temelinde yer alan "Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al" (PDCA) döngüsü, LA28'in sürekli iyileştirme yaklaşımını kurumsallaştırmaktadır. Bu sayede sürdürülebilirlik, oyunlar sona erdiğinde rafa kaldırılan bir vaat değil; organizasyon süresince sürekli ölçülen ve revize edilen bir yönetim pratiği haline gelmektedir. SoFi Stadyumu'nun halihazırda ISO 20121 sertifikasına sahip olması, bu yaklaşımın yalnızca teorik değil, pratik düzeyde de benimsendiğini göstermektedir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Gelir tarafında yerel sponsorluklar, biletsatışları, lisanslı ürünler ve IOC katkıları temel kalemleri oluştururken; giderler teknoloji altyapısı, iş gücü, güvenlik, geçici tesisler ve mevcut mekanların kira bedelleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca bütçenin yaklaşık %10'unun, yani yaklaşık 600 milyon doların beklenmedik giderler için ayrılmış bir acil durum fonu olarak tutulması, mali ihtiyat ilkesinin somut bir göstergesidir.

Tüm bu unsurlar bir arada değerlendirildiğinde, LA28'in yönetim modeli yalnızca geçmişte yapılan hataların bir tepkideğil; mega etkinliklerin nasıl daha dengeli, hesap verebilir ve sürdürülebilir biçimde yönetilebileceğine dair bilinçli bir kurumsal tasarım denemesi olarak okunmalıdır. Bu modelin gerçek başarısı ise sözlerde değil, uygulamanın tutarlılığında ve kriz anlarında göstereceği dirençte ölçülecektir.

Radikal Yeniden Kullanım(Radical Reuse)

Los Angeles 2028 Olimpiyat Oyunları'nı önceki ev sahiplerinden radikal biçimde ayıran en temel unsur, organizasyonun mekansal stratejisinde somutlaşan "Radikal Yeniden Kullanım" yaklaşımıdır. Bu strateji, Olimpiyatlar için yeni ve kalıcı tesisler inşa etmeyi bir başarı göstergesi olarak kabul eden geleneksel anlayışı bilinçli biçimde reddetmektedir.

Bunun yerine LA28, Los Angeles'ın zaten sahip olduğu geniş ve çeşitli spor altyapısını merkeze alan, inşaatı istisnahaline getiren ve yeniden kullanımı norm olarak kabuleden bir model önermektedir. Bu tercih, yalnızca maliyetleri kontrol altına almak için değil; fiziksel mirasın nasıl tanımlanması gerektiğine dair köklü bir zihniyet değişimini yansıtmaktadır.

Los Angeles



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Los Angeles, küresel ölçekte benzersiz bir spor tesisi yoğunluğuna sahip şehirlerden biridir. Profesyonel ligler, üniversite sporları ve mega etkinlikler için yıllar içinde inşa edilmiş stadyumlar, salonlar ve kampüsal yapıları, LA28 için hazır bir kentsel envanteri sevi görmektedir. Organizasyon komitesi, bu varlıkları yalnızca mevcut halleriyle kullanmakla yetinmemekte; her bir mekanı tarihsel bağlamı, teknik kapasitesi ve oyunlar sonrası kullanım potansiyeli üzerinden stratejik biçimde yeniden konumlandırmaktadır. Bu yaklaşımın en sembolik örneklerinden biri, Los Angeles Memorial Coliseum'dur. Olimpiyat tarihinin en ikonik yapılarından biri olan Coliseum, 1932 ve 1984 Olimpiyatlarından sonra üçüncü kez oyunlara ev sahipliği yaparak bu alanda benzersiz bir rekora imza atacaktır. Atletizm yarışmaları için kullanılacak olan stadyum, yalnızca sportif bir mekan değil; aynı zamanda tarihsel sürekliliğin ve yapısal sürdürülebilirliğin somut bir simgesi olarak kurgulanmaktadır. Kalıcı ve maliyetli bir dönüşüm yerine, geçici bir atletizm pisti platformu ile modernizasyon sağlanacak olması, LA28'in sürdürülebilirlik anlayışını açık biçimde yansıtmaktadır. Benzer şekilde SoFi Stadyumu, radikal yeniden kullanım yaklaşımının teknik ve mühendislik boyutunu gözler önüne seren çarpıcı bir örnek sunmaktadır. Dünyanın en modern ve en pahalı stadyumlarından biri olan bu yapı, açılış töreninin bir bölümüne ve yüzme yarışmalarına ev sahipliği yapacaktır. Stadyumun içine geçici bir olimpik yüzme havuzu inşa edilmesi, mimari uyurlanabilirlik ve geçici altyapı teknolojileri açısından bir ilktir. Burada amaç, spor için özel olarak inşa edilmiş tekil tesisler yaratmak değil; mevcut mega yapıları farklı fonksiyonlara geçici olarak adapte edebilecek bir esneklik kapasitesi geliştirmektir.

Radikal yeniden kullanım stratejisinin belkide en çarpıcı boyutu, sporcuve medya köyleri konusundaki tercihlerde ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak ev sahibi şehirler, sporcu köyleri için milyarlarca dolarlık yeni konut kompleksleri inşa etmekte; bu yapılar oyunlar sonrasında çoğu zaman ya boş kalmakta ya da kent dokusuyla uyumsuz sosyal sorunlar üretmektedir. LA28 ise bu döngüyü baştan reddederek, Kaliforniya Üniversitesi kampüsündeki mevcut modern yurtları ve yemekhaneleri sporcu köyü olarak kullanmayı tercih etmiştir. Bu karar, yalnızca inşaat maliyetlerini ve karbon emisyonlarını ortadan kaldırmakla kalmamakta; aynı zamanda oyunlar sonrasında ortaya çıkabilecek hayalet şehir riskini de bütünüyle bertaraf etmektedir. Benzer bir yaklaşım, Güney Kaliforniya Üniversitesi'nin medya köyü olarak konumlandırılmasında da görülmektedir. Mevcut üniversite altyapısının kullanılması, Olimpiyatların kentsel hayata geçici bir misafir gibi entegre edilmesini sağlamakta; oyunlar sona erdiğinde şehirde kalıcı bir mekansal bozulma yaratılmasının önüne geçmektedir. Bu model, Olimpiyatları kentten izole eden devasa kompleksler yerine, kentin mevcut dokusu içinde eriyen bir organizasyon anlayışını temsil etmektedir.

California

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Elbette Los Angeles'ın mevcut altyapısının her spor dalı için yeterli olmadığı alanlar da bulunmaktadır. Plaj voleybolu veya okçuluk gibi branşlar için geçici tesisler kurulması kaçınılmazdır. Ancak LA28, bu geçici yapıların tasarım ve yönetiminde son derece katı bir dögüsel ekonomi yaklaşımı benimsemiştir. Organizasyon, geçici altyapı, tribünler, zemin kaplamaları, çadırlar ve enerji ekipmanları dahil olmak üzere kullanılan malzemelerin en az %90'ının oyunlar sonrasında yeniden kullanılmasını veya geri dönüştürülmesini taahhüt etmektedir. Bu hedef, geçiciliğin tek kullanımlık anlamına gelmediğini vurgulayan bilinçli bir politik tercihtir. Bu çerçevede ekipmanların satın alınması yerine kiralanması, yani ürün- hizmet modelinin tercih edilmesi de dikkat çekicidir. Böylece kullanım ömrü yönetimi tedarikçilere bırakılmakta; organizasyon, sahiplik yerine erişim odaklı bir kaynak kullanımı anlayışını benimsemektedir. Santa Monica Plajı'nda kurulacak 12.000 kişilik geçici plaj voleybolu stadyumu, bu yaklaşımın somut bir uygulamasıdır. Oyunlar sona erdiğinde stadyum tamamen sökülecek, sahil alanı yalnızca eski haline döndürülmekle kalmayacak; temizlik ve iyileştirme çalışmalarıyla daha iyi bir çevresel duruma kavuşturulacaktır.

Radikal yeniden kullanım stratejisinin en güçlü etkilerinden biri ise karbon ayak izi üzerindeki sonuçlarında ortaya çıkmaktadır. Paris 2024, karbon emisyonlarını önceki oyunlara kıyasla yarıya indirmeyi hedeflerken; LA28, "No-Build" yaklaşımıyla bu hedefi yapısal olarak daha ileri bir noktaya taşımaktadır. Beton ve çelik üretiminin küresel karbon emisyonlarındaki payı dikkate alındığında, yeni inşaatlardan bütünüyle kaçınmak, organizasyonun "gömülü karbon" ayak izini dramatik biçimde azaltmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca oyunlar süresince ortaya çıkan operasyonel emisyonlara odaklanan geleneksel sürdürülebilirlik anlayışından, yaşam döngüsü analizine dayalı bütüncül bir perspektife geçişi temsil etmektedir. Yani mesele yalnızca Olimpiyatlar sırasında ne kadar enerji tüketildiği değil; o enerjiye neden olan yapıların hangi maliyetle ve hangi çevresel bedelle üretildiğidir.



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



İklim Direnci ve Kaynak Yönetimi

Los Angeles, aşırı sıcak hava dalgaları, orman yangınları, kronik kuraklık ve hava kirliliği gibi iklim değişikliğinin etkilerini en sert yaşayan küresel metropollerden biridir. Bu nedenle LA28'in çevresel stratejisi, yalnızca doğayı korumayı hedefleyen pasif bir yaklaşım değil; iklim risklerine uyum sağlama ve kentsel dirençlilik kapasitesini artırma üzerine inşa edilmiştir. Olimpiyatlar bu bağlamda bir yük değil, iklim krizine karşı yeni sürdürülebilir araçlarının test edildiği bir laboratuvar olarak konumlandırılmaktadır. Bu yaklaşımın merkezinde enerji yönetimi yer almaktadır. LA28, oyunlar süresince karbonnötr olmayı bir hedef olarak benimsemekle yetinmemekte; enerji üretimi ve tüketiminin nasıl yönetildiğine dair yapısal bir paradigma değişikliği yaratmayı amaçlamaktadır. Organizasyon kapsamında kullanılan tüm tesislerin elektrik ihtiyacının %100 yenilenebilir enerji kaynaklarından karşılanması taahhüt edilmiştir. Ancak asıl yenilik, bu enerjinin nasıl yönetileceği sorusunda ortaya çıkmaktadır.

LA28, Los Angeles Temiz Teknoloji Kuluçka Merkez (LACI) ve bölgenin başlıca enerji sağlayıcıları olan LADWP ve Southern California Edison ile iş birliği içinde, "Sanal Güç Santrali" (Virtual Power Plant – VPP) adı verilen ileri düzey bir enerji yönetim sistemini devreye sokmayı planlamaktadır. VPP, merkezi ve tekil bir santral yerine; evlerin çatılarına kurulmuş güneş panelleri, elektrikli araçların bataryaları, ticari binalardaki enerji depolama sistemleri ve akıllı termostatlar gibi binlerce dağıtık enerji kaynağını, bulut tabanlı bir yazılım aracılığıyla tek bir santral gibi koordine eden bir teknolojidir. Bu sistem sayesinde, oyunlar sırasında enerji talebinin zirve yaptığı anlarda şebeke üzerindeki baskı azaltılabilmektedir. VPP, ihtiyaç duyulduğunda dağıtık bataryalardaki enerjiyi şebekeye geri beslemekte veya akıllı cihazların tüketimini geçici olarak düşürerek denge sağlamaktadır. Böylece fosil yakıtla çalışan yedek santrallere ihtiyaç duyulmadan enerji arz güvenliği korunmaktadır.

Enerji kadar kritik bir diğer alan ise su yönetimidir. Güney Kaliforniya'nın yapısal su kıtlığı, LA28 için bu konuyu yalnızca çevresel değil, stratejik bir risk alanı haline getirmiştir. Bu nedenle organizasyon, su kullanımında nötr olmanın ötesine geçerek "artı su" yaklaşımı benimsemeyi hedeflemektedir. Oyun alanlarında içme suyu kalitesi gerektirmeyen tüm kullanım alanlarında arıtılmış atık su (gri su) veya yağmur suyu kullanılması planlanmaktadır. Amaç, şebeke suyuna olan bağımlılığı asgari düzeye indirmektir. Buna ek olarak, tüketilen su miktarını dengelemek amacıyla havza restorasyonu ve yerel ekosistem projelerine yatırım yapılması öngörülmektedir. Bu yaklaşım, tüketilen her litre suya karşılık doğaya eşdeğer miktarda su kazandırılması ilkesine dayanmaktadır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Çevresel sürdürülebilirliğin belki de en yenilikçi araçlarından biri, LA28'in planladığı iç karbonfiyatlandırması mekanizmasıdır. Henüz yasal olarak zorunlu olmayan bu uygulama, organizasyonun kendi karar alma süreçlerinde karbon emisyonuna bir gölge fiyat atfetmesi anlamına gelmektedir. Pratikte bu, örneğin iki lojistik sağlayıcı arasında seçim yapılırken yalnızca finansal maliyetin değil, ortaya çıkacak karbon emisyonunun da ton başına belirlenen bir dolar değeri üzerinden hesaplamaya dahil edilmesi demektir. Böylece ilk bakışta daha pahalı görünen düşük karbonlu bir seçenek, karbon maliyeti eklendiğinde daha avantajlı hale gelebilmekte ve tercih edilmektedir. Bu yöntem, sürdürülebilirliği soyut bir değer olmaktan çıkararak, muhasebeleştirilebilir ve denetlenebilir bir yönetim aracına dönüştürmektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik kadar kritik bir diğer boyut ise sosyal yönetim ve kapsayıcılıktır. Mega etkinliklerin tarihsel olarak en fazla eleştirildiği alanlardan biri, yerel topluluklar üzerindeki sosyal etkileridir. LA28, bu eleştirileri bertaraf etmekle yetinmeyip, oyunları bilinçli bir toplumsal miras aracına dönüştürmeyi hedefleyen kapsamlı programlar geliştirmiştir. Bu programların en somut örneği, oyunlardan yıllar önce başlatılan PlayLA girişimidir. IOC ve LA28 tarafından taahhüt edilen 160 milyon dolarlık fon, Los Angeles

Parklar ve Rekreasyon Departmanı aracılığıyla gençlik sporlarına yönlendirilmektedir. Programın temel amacı, ekonomik durumu ne olursa olsun tüm çocukların spora erişimini sağlamak ve sporu bir ayrıcalık olmaktan çıkarmaktır. Birçok branşta kayıt ücretlerinin sembolik düzeylere indirilmesi veya tamamen kaldırılması, bu yaklaşımın somut göstergesidir. PlayLA'nın kapsayıcılık boyutu özellikle dikkatçektir. Engelli çocukların adaptif spor branşlarına özel önem verilmekte; para-sörf, tekerlekli sandalye tenisi ve oturarak voleybol gibi sporlar aracılığıyla engelli bireylerin toplumsalyaşama katılımı teşvik edilmektedir. 2025 yılı itibarıyla programa kayıtlı çocuk sayısının 1 milyonu aşmış olması ve 2028'e kadar bu sayının 2 milyona çıkarılmasının hedeflenmesi, programın ölçeğini ve etkisini ortaya koymaktadır.

Ekonomik adalet boyutunda ise LA28, tedarik stratejisini bilinçli bir sosyal politika aracı olarak kullanmaktadır. Organizasyon, mal ve hizmet alımlarının %75'inin Los Angeles bölgesindeki işletmelerden yapılmasını hedefleyerek ekonomik değer yerelde kalmasını amaçlamaktadır. Bununla birlikte yetinilmeyerek, harcamaların en az %25'inin küçük işletmelere ve kadınlar, azınlıklar, gazilere ait işletmelere yönlendirilmesi taahhüt edilmiştir. Büyük ihalelerin küçük firmalar için erişilebilir hale getirilmesi amacıyla "sözleşme parçalama" (debundling) yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemin temel amacı, ihaleyi sadece çok büyük sermayeli şirketlerin tekelinden çıkarıp, belirli bir alanda uzmanlaşmış ama finansal kapasitesi sınırlı olan KOBİ'lerin de sürece dahil olmasını sağlamaktır.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

TÜKETMEDEN KARŞILAMA



İnsan hakları boyutunda ise LA28, Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri'ni (UNGP) referans olarak bağımsız ve erişilebilir bir şikâyet mekanizması kurmayı planlamaktadır. Organizasyon faaliyetlerinden olumsuz etkilenenler, yerel halk veya diğer paydaşlar, bu mekanizma aracılığıyla şikâyetlerini iletebilecek; tedarik zincirinde zorla çalıştırma, çocuk işçiliği ve güvencesiz çalışma koşullarına karşı "Sürdürülebilir Tedarik Kodu" uygulanacaktır.

2026'da faaliyete geçmesi planlanan Topluluk Dirençlilik Fonu (Community Resilience Fund), LA28'in sosyal ve çevresel mirasını yerel ölçekte derinleştirmeyi amaçlamaktadır.

Fon, doğa restorasyonu, okyanus koruma ve kentsel soğutma projelerine hibe sağlayarak

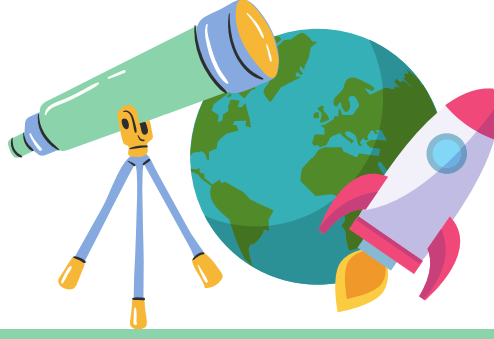
özellikle iklim krizinden en fazla etkilenen mahallelerde toplumsal direnci artırmayı hedeflemektedir. Güney Kaliforniya Üniversitesi ve Kaliforniya Üniversitesi iş birliğiyle yürütülen ShadeLA projesi, düşük gelirli bölgelerde ağaçlandırma ve gölgelik alanlar oluşturarak ısı adası etkisini azaltmayı amaçlayan bu yaklaşımın somut bir örneğidir.

Sürdürülebilir Olimpiyatların Geleceği

Los Angeles 2028 Olimpiyat Oyunları, küresel mega etkinliklerin nasıl tasarlanması, yönetilmesi ve meşrulaştırılması gerektiğine ilişkin yerleşik kabulleri sorgulayan bir kırılma noktasıdır. Geleneksel olarak olimpiyatlar; büyük ölçekli altyapı yatırımları, yüksek kamu harcamaları ve oyunlar sonrasında atıl kalan tesislerle anılırken, LA28 modeli bu döngüyü tersine çevirmeyi hedefleyen yeni bir yönetim paradigması ortaya koymaktadır. Değer temelli, paydaş odaklı ve uzun vadeli etkiyi esas alan yönetim yaklaşımı çerçevesinde değerlendirildiğinde, LA28 yalnızca bir spor organizasyonu değil; aynı zamanda kentsel sürdürülebilirlik, kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve toplumsal meşruiyet açısından bir stres testi niteliğindedir. Geleceğin mega etkinlikleri, inşa ettikleri stadyumlarla değil; güçlendirdikleri topluluklar, korudukları ekosistemler ve bıraktıkları kurumsal öğrenme mirasıyla değerlendirilecektir. LA28, bu yeni paradigmanın ilk gerçek sınavıdır. Başarısı ya da başarısızlığı, yalnızca Olimpiyatların değil; 21. yüzyıl kentleşme anlayışının ve mega etkinlik yönetiminin yönünü belirleyecek bir referans noktası olacaktır.



BİLİM ADASI



RÜYA MI GERÇEK Mİ?

"Gregor Samsa bir sabah bunaltıcı düşlerden uyandığında, kendini yatağında dev bir böceğe dönüşmüş olarak buldu."

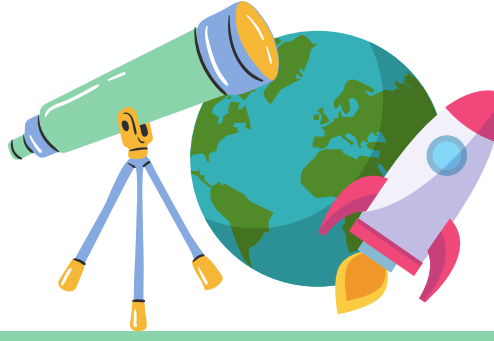
Her ne kadar Franz Kafka'nın Dönüşüm kitabında Gregor Samsa'nın gördüğü bunaltıcı düşlere odaklanılmasa da hemen hemen herkesin bildiği bu giriş cümlesi bana bir esin kaynağı oldu.

Bazen gün içinde gördüğümüz anlık bir objenin ya da kişinin aynı gün rüyamıza girmesi, rüyada mekanların sanki bir bütünlük oluşturuyormuş gibi anlık ve tuhaf değişimi ve belki de en ilginç olan "bu gerçek değil, şu an rüyadayım!" hissi.

Yakın zamanda gördüğüm bir rüyada, hayatımda tanıdığım çoğu kişi vardı. Bundan arkadaşşıma bahsederken Mona Lisa'nın karşısındaki tablo (Kana'da Düğün) gibi bir rüya gördüm dedim. Bu tablo aslında Hz. İsa'nın suyu şaraba dönüştürdüğü ilk mucizeyi konu alır; ancak ressam bu sahneyi sade bir dini anlatı olarak değil, 16. yüzyıl Venedik'inin ihtişamlı bir düğünü olarak resmeder. Yüzlerce figürün bir araya geldiği bu kalabalık kompozisyonda farklı dönemlerden ve coğrafyalardan insanlar aynı anda, zamandan bağımsız bir şekilde yer alır. Hatta tabloda Kanuni Sultan Süleyman ve Sokullu Mehmet Paşa da yer alır.



BİLİM ADASI

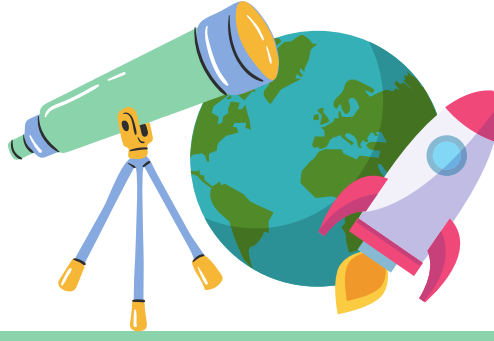


Kana'da Düğün

Aslında tıpkı bu tablodaki gibi birbirleriyle hiçbir bağları yokmuş gibi görünen bu insanlar ve mekânlar, rüyalarımızda nasıl olup da tek bir olay örgüsü içinde birleşebilir? Bir anda evimizin bir odasında iken nasıl oluyor da bir kapıdan geçip bambaşka bir ortama gidebiliyor ve bunu birbirinden kopuk olmayan bir düzen içinde yaşayabiliyoruz?

Rüyaları anlamaya çalışmadan önce uykunun kendisini doğru konumlandırmak gerekir. Uyku, yalnızca zihnin kapandığı pasif bir süreç değildir; aksine beynin ve bedenin yoğun biçimde çalıştığı, kendini fiziksel, zihinsel ve hücresel düzeyde yenilediği aktif bir süreçtir. Bu sırada gün içinde öğrenilen bilgiler kalıcı belleğe işlenir, duygusal yükler dengelenir, kas dokuları onarılır ve metabolik sistem yeniden düzenlenir. Gece boyunca ilerleyen uyku döngüsü, NREM ve REM evreleri arasında gidip gelir. NREM evreleri daha çok fiziksel yenilenmeyle ilişkilendirilirken, REM evresi zihinsel faaliyetlerin en yoğun olduğu, rüyaların en canlı şekilde deneyimlendiği dönemdir.

BİLİM ADASI

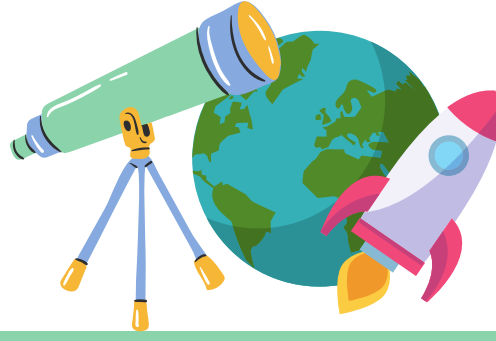


Rüyaların nasıl oluştuğu sorusu ise tek bir açıklamayla sınırlanamaz. Bazen bedeninde gerçekleşen fiziksel ya da hormonal değişimler rüyaların içeriğini belirlerken, çoğu zaman günlük yaşantımızın bıraktığı izler bilinçdışında birikerek uyku sırasında yeniden sahneye çıkar. Gün içinde gördüğümüz yüzler, duyduğumuz sesler, hatta fark etmeden maruz kaldığımız detaylar bile rüyaların malzemesi haline gelebilir. Bunun yanında, bazı rüyalar daha yoğun, daha bütünlüklü ve diğerlerinden daha anlamlı hissedilir; bu tür deneyimler, zihnin daha derin katmanlarının devreye girdiği durumlarla ilişkilendirilir. Rüyaların önemli bir kısmı bireysel bilinç ile daha geniş bir bilinçdışı alan arasındaki etkileşimlerin sonucu olarak ortaya çıkar ve bilinçdışının kendisini ifade edebildiği en doğal alanlardan biri haline gelir.



Rüyaların tuhaflığı ise aslında beynin işleyişine dair önemli ipuçları barındırır. REM uykusu sırasında mantık, karar verme ve eleştirel değerlendirme süreçlerinden sorumlu olan prefrontal korteks büyük ölçüde baskılanır. Bu nedenle, normalde sorgulayacağımız absürt durumlar rüya sırasında tamamen doğal kabul edilir. Aynı anda farklı zamanlara ait insanların bir arada bulunması ya da bir kapıdan geçip bambaşka bir mekâna ulaşmak, bu mantık filtresinin devre dışı kalmasının bir sonucudur. Bununla birlikte, beyin sapından gelen rastgele elektrokimyasal sinyaller, kortekste görüntülere dönüşür ve beyin bu dağınık verileri anlamlı bir hikâyeye dönüştürmeye çalışır. Bu süreç, Aktivasyon-Sentez Hipotezi olarak bilinir. Yani aslında rüyalar, rastgele sinyallerin zihnin anlatı kurma eğilimiyle birleşmesi sonucu ortaya çıkan bir kurgudur.

BİLİM ADASI



Ancak bu kurgu tamamen kaotik değildir. Duygusal merkezler, özellikle amigdala, rüya sırasında oldukça aktif olduğu için rüyalarda sürekliliği sağlayan unsur çoğu zaman mantık değil, duygudur. Mekânlar değişse bile hissedilen kaygı, mutluluk ya da gerilim çoğu zaman aynı kalır. Bu nedenle rüyalar görsel olarak parçalı görünse de duygusal olarak bütünlük taşır. Aynı şekilde uçma ya da düşme hissi, kulaktaki denge sisteminin gönderdiği sinyallerin görselleştirilmesiyle açıklanabilirken, rüyada hareket edememe ya da ses çıkaramama durumu REM evresindeki kas felcinin zihinsel bir yansımasıdır.

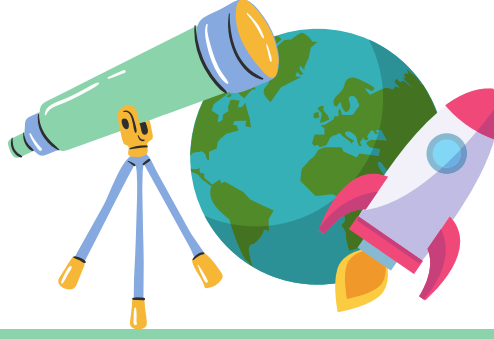
Rüyaların neden bu kadar hızlı unutulduğu da bu süreçlerle ilişkilidir. Rüyalar genellikle kısa süreli bellekte oluşur ve REM evresindeki nörokimyasal değişimler, bu anıların kalıcı hale gelmesini zorlaştırır. Üstelik rüyalar sırasında düşünceler sürekli ileri doğru aktığı için zihnin geri dönüp bu deneyimleri yeniden kurması güçleşir. Bu nedenle çoğu rüya unutulurken yalnızca güçlü imgeler ve yoğun duygular içerenler hatırlanabilir.

Rüyaların işlevine dair geliştirilen teoriler ise bu deneyimin yalnızca rastlantısal olmadığını öne sürer. Tehdit Provası ve Zihinsel Prova teorilerine göre rüyalar, gerçek hayatta karşılaşılabilecek durumların risksiz bir simülasyonudur. Beyin, olası tehlikeleri ya da sosyal durumları rüya içinde deneyimleyerek bir tür hazırlık yapar. Bu açıdan bakıldığında rüyalar, yalnızca geçmişin izlerini taşımakla kalmaz, aynı zamanda geleceğe yönelik olasılıkları da sınavan bir alan haline gelir.

Bazı durumlarda ise kişi rüya gördüğünün farkına varabilir. Bilinçli rüya olarak adlandırılan bu deneyimde, birey rüyanın akışına kısmen müdahale edebilir. Bu durum, beynin tamamen uyku halinde olmadığı, uyanıklık ile uyku arasında bir denge kurduğu özel bir bilinç durumuna işaret eder. Araştırmalar, bu yeteneğin nadir olmakla birlikte geliştirilebilir olduğunu göstermektedir.



BİLİM ADASI



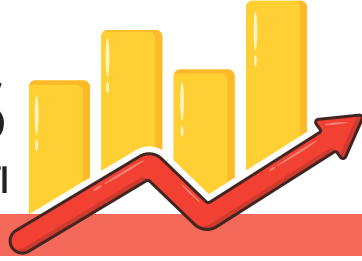
Tüm bu bilgiler bir araya getirildiğinde rüyalar, beynin rastgele sinyaller, hafıza parçaları ve duygusal verilerle kurduğu karmaşık bir sahne olarak görülebilir. Tıpkı "Kana'da Düğün" tablosunda olduğu gibi, farklı zamanlara ve bağlamlara ait unsurlar bir araya gelir, anlamlı bir bütün oluşturur ve biz bu bütünün içinde sorgulamadan yer alırız.



Rüya sırasında en imkânsız dönüşümler bile doğal kabul edilir. Belki de asıl mesele şudur: Uyanırken gerçek dediğimiz şey mi daha güvenilir, yoksa rüyanın içindeyken tartışmasız kabul ettiğimiz o deneyim mi? Kafka'nın Gregor Samsa'sı bu soruyu daha da keskinleştirir. Onun dönüşümü bir rüya değildir, ama buna rağmen, en imkânsız olan bile kısa sürede sıradanlaşır ve yeni bir gerçeklik gibi yaşanır.

FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



FİNANSIN KARA DELİĞİ ENRON VE ARTHUR ANDERSEN SKANDALI

2000'li yılların başı, küresel piyasalarda yeni ekonomi rüzgarlarının estiği, geleneksel iş modellerinin sorgulandığı ve agresif büyüme stratejilerinin adeta kutsandığı bir dönemdi. Bu dönemin tartışmasız en parlak yıldızı, Teksas merkezli bir enerji şirketi olan Enron'du.

Enron vakasını ve kurduğu finansal illüzyonu tam olarak kavrayabilmek için, bu tiyatrunun sahnelendiği arenayı ve başrol oyuncusunun büyüklüğünü doğru tanımlamak gerekir.



Wall Street Nedir?

Fiziksel olarak New York, Aşağı Manhattan'da yer alan sekiz bloklu bir sokak olan Wall Street; modern iş dünyasında bu coğrafi sınırların çok ötesinde, küresel finansın kalbini ve Amerikan kapitalizminin nihai sembolünü ifade eder. Dev yatırım bankalarının (Goldman Sachs, JPMorgan vb.), kredi derecelendirme kuruluşlarının, borsaların (özellikle NYSE ve NASDAQ) ve kurumsal yatırımcıların oluşturduğu devasa ve acımasız bir ekosistemdir. Bu sistemin temel oksijeni, sürekli büyüme beklentisi ve hissedar değeri maksimizasyonudur. Wall Street için makbul olan şirket; uzun vadeli, istikrarlı ama yavaş büyüyen bir yapıdan ziyade, her çeyrekte analist beklentilerini aşan, agresif kar rekorları kıran ve hisse senedi grafiği sürekli yukarı ivmelenen bir yapıdır. Enron'un tüm yıkıcı stratejileri, işte bu Wall Street beklentilerini ne pahasına olursa olsun karşılama saplantısı üzerine kurulmuştur.

FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



ABD'nin En Büyük 7. Şirketi Olmak Ne Anlama Gelir?

ABD'nin en büyük 7. şirketi unvanı, prestijli Fortune 500 listesine dayanan ve bir şirketin brüt gelir hacmine göre belirlenen devasa bir ekonomik ölçeği temsil eder. 2000'lerin başında Enron'un; asırlık üretim geçmişi olan General Motors, Walmart veya Ford gibi devlerin arasında, sadece 15 yıllık bir şirket olarak 7. sıraya yerleşmesi benzeri görülmemiş bir durumdu.

Wall Street'in Sevgilisi ve "Yeni Ekonomi"nin İkonu

Basit bir bölgesel doğalgaz boru hattı işletmecisinden, karmaşık türev ürünler alıp satan devasa bir küresel enerji ve emtia ticaret platformuna dönüşen Enron, yalnızca birkaç yıl içinde ABD'nin en büyük 7. şirketi konumuna yükselmişti. Fortune dergisi tarafından art arda altı yıl "Amerika'nın En Yenilikçi Şirketi" seçilen Enron; yatırımcılar, analistler ve iş dünyası için geleceğin iş modelini temsil ediyordu. Wall Street için Enron, sürekli artan hisse senedi fiyatları ve çeyreklik büyüme hedeflerini her defasında aşan performansı ile kusursuz bir başarı hikayesiydi. Ancak dışarıdan bakıldığında yenilmez bir dev gibi görünen bu devasa yapı, sağlam ekonomik temeller üzerine değil, muazzam bir "finansal illüzyon" üzerine inşa edilmişti.

Bu illüzyonun anatomisini ve Enron'un çöküşünü doğru analiz edebilmek için, metnin belkemiğini oluşturacak şu temel kavramların tanımlanmalıdır:

- Kurumsal Yönetişim : Bir şirketin yönlendirildiği, yönetildiği ve kontrol edildiği kurallar, uygulamalar ve süreçler bütünüdür. Etkili bir yönetim; yönetim kurulu, hissedarlar, denetçiler ve diğer paydaşlar arasındaki güç dengesini sağlar, gücün kötüye kullanımını engeller.
- Şeffaflık : Şirketin finansal durumunun, operasyonel risklerinin ve stratejik kararlarının yatırımcılara ve kamuoyuna zamanında, doğru, anlaşılır ve eksiksiz bir şekilde sunulması ilkesidir.
- Hesap Verebilirlik : Yöneticilerin ve yönetim kurulunun, aldıkları kararların ve ortaya çıkan finansal sonuçların sorumluluğunu üstlenmesi; yetkilerini hissedarların ve yasal mercilerin çıkarları doğrultusunda kullandıklarını kanıtlamakla yükümlü olmalarıdır.
- Piyasa Değerine Göre Muhasebe ve Özel Amaçlı İşletmeler : Enron'un finansal tablolarında kullandığı temel yaratıcı muhasebe taktikleridir. Mark-to-market, gelecekte elde edilmesi beklenen karların, henüz nakit akışı sağlanmadan bugünün bilançosuna gelir olarak yazılmasıdır. Özel Amaçlı İşletmeler ise, şirketin devasa borçlarını ve zarar eden yatırımlarını ana bilançodan gizlemek için kurulan, üzerindeki paravan ortaklıklardır.



FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



Kağıt Üzerindeki Karlar: Mark to Market Muhasebesi ve Çöküşün Anatomisi

Enron'un Wall Street'i ve küresel yatırımcıları yıllarca büyülemeyi başardığı o kusursuz finansal tablonun arkasında, dahiyane bir ticari zekadan ziyade, muhasebe standartlarının sınırlarını sonuna kadar zorlayan ve nihayetinde yasa dışı bir aldatmacaya dönüşen sistematik bir manipülasyon yatıyordu. Bu manipülasyonun iki ana motoru vardı: Geleceği bugünden tüketmeye yarayan Mark to Market muhasebesi ve şirketin zehirli atıklarını saklayan Özel Amaçlı İşletmeler.

Mark to Market Nedir?

Normal şartlar altında geleneksel muhasebe, tarihi maliyet ilkesine dayanır; yani bir varlık deftere alındığı fiyattan kaydedilir ve gelir, ancak nakit tahsil edildiğinde veya kesinleştiğinde bilançoğa yansır. Ancak Mark to Market muhasebesi, bir varlığın veya yükümlülüğün değerinin, güncel piyasa koşullarına göre yeniden değerlendirilmesini ifade eder.



Geleneksel olarak bu yöntem, borsada işlem gören hisse senetleri veya tahviller gibi piyasa fiyatı anlık ve şeffaf olarak bilinen, yüksek likiditeye sahip finansal varlıklar için kullanılır. Amacı, yatırımcıya şirketin elindeki varlıkların "o anki" gerçek değerini göstermektir. MTM, şeffaf piyasalarda son derece faydalı bir araçken, fiyatı belirgin olmayan uzun vadeli sözleşmelere uygulandığında devasa bir manipülasyon silahına dönüşebilir.

Sistemin Kötüye Kullanımı: Geleceği Çalmak ve Hayali Karlar Yaratmak

Enron'un o dönemki CEO'su Jeffrey Skilling'in vizyonuyla şirket, ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu'nu ikna ederek enerji sözleşmelerinde MTM yöntemini kullanma izni aldı. Bu onay, Enron'un felaketinin başlangıç fişegiydi.



FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



Enron, MTM sistemini şu şekilde istismar etti:

1-Şirket, örneğin bir enerji santrali inşa etmek veya 20 yıllık bir doğalgaz tedarik anlaşması yapmak üzere bir sözleşme imzaladığında, bu 20 yıl boyunca elde etmeyi umduğu tüm tahmini karı, sözleşmenin imzalandığı ilk günün bilançosuna "gerçekleşmiş gelir" olarak kaydediyordu.

2-Enerji türevleri gibi karmaşık ürünlerin şeffaf bir piyasa fiyatı olmadığı için Enron, bu sözleşmelerin gelecekteki değerini tamamen kendi içindeki matematiksel modellere dayanarak belirliyordu.

3-Bu sistemin en yıkıcı sonucu, şirketin "kağıt üzerinde" milyarlarca dolar kar açıklamasına rağmen, kasasına giren gerçek bir nakit akışının olmamasıydı. Eğer sözleşme ilerleyen yıllarda zarar etmeye başlarsa, Enron bu zararı bilançosuna yansıtmaktan kaçınıyor ve illüzyonu sürdürmek için muhasebe hilelerine başvuruyordu. Kısacası Enron, henüz kazanmadığı, belki de hiç kazanamayacağı paraları bilançosunda göstererek hisse değerini yapay bir şekilde şişiriyordu.

Özel Amaçlı İşletmeler

Mark to Market muhasebesi şirketi karlı gösterirken, Enron'un agresif büyüme stratejisi ve başarısız yatırımları devasa bir borç dağı yaratıyordu. Kağıt üzerindeki karlar ile gerçekteki nakit sıkışıklığı arasındaki bu ölümcül çelişkiyi gizlemek için şirketin Finans Direktörü Andrew Fastow, Özel Amaçlı İşletmeler ağını devreye soktu.

SPE'ler, normalde şirketlerin belirli bir projenin finansal riskini izole etmek için kullandığı yasal ve meşru finansal araçlardır. Ancak Enron, yüzlerce paravan SPE kurarak bu sistemi bir borç gizleme makinesine dönüştürdü:

Enron, zarar eden projelerini, değer kaybeden varlıklarını ve en önemlisi devasa banka kredilerini kendi ana bilançosundan çıkararak kağıt üzerinde kurduğu bu SPE'lere devretti. Bu transferler sayesinde Enron'un ana bilançosu tertemiz, borçsuz ve son derece karlı görünüyordu. Bu durum, şirketin yüksek kredi notunu korumasını ve Wall Street'ten daha fazla borç alabilmesini sağladı. Bu SPE'lerin bağımsız görünebilmesi için dışarıdan finanse edilmeleri gerekiyordu. Ancak Fastow, bu paravan şirketleri dış yatırımcılarla değil, doğrudan Enron'un kendi hisse senetlerini teminat göstererek finanse etti. Bu, kusursuz bir saatli bombaydı.

Yatırımcılar ve analistler, şirketin sunduğu konsolide bilançolara baktıklarında sürekli büyüyen, borçluluk oranı düşük bir teknoloji ve enerji devi görüyorlardı. Oysa perdenin arkasında, Enron'un hisse senedi fiyatı düşmeye başladığı an tüm SPE'lerin teminatlarının çökmesine ve gizlenen milyarlarca dolarlık borcun aniden ana şirketin üzerine yıkılmasına neden olacak, domino taşı etkisine sahip ölümcül bir ağ örülmüştü. Bu yapısal çürüme, kurumsal şeffaflığın sadece bir etik kural değil, finansal hayatta kalmanın temel şartı olduğunu kanıtlayan en acı örnek olarak tarihe geçecektir.

FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



Arthur Andersen'in Düşüşü

Enron'un yarattığı finansal illüzyonun ve kağıt üzerindeki devasa karların yıllarca sürdürülebilmesi, sadece şirket yönetiminin agresif muhasebe taktikleriyle açıklanamaz. Sistemin sorunsuz işlemesi için, dışarıdan bakan yatırımcılara bu tabloların "doğru ve güvenilir" olduğunu onaylayacak yetkili bir bekçiye ihtiyaç vardı. Bu bekçi, o dönem küresel denetim sektörünün zirvesini oluşturan Big Five'dan biri olan Arthur Andersen'di. Ancak Andersen, piyasanın koruyucusu olmak yerine Enron'un suç ortağına dönüşerek finans tarihindeki en büyük gözetim zafiyetlerinden birine imza attı.

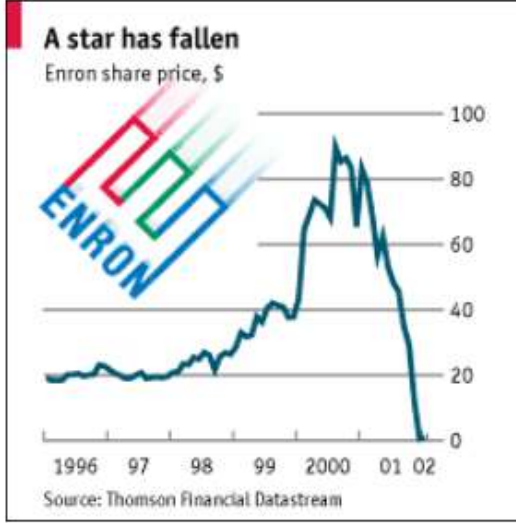


Çıkar Çatışmasının Kalbi Arthur Andersen'in Enron ile olan ilişkisi, kurumsal yönetim literatüründe "çıkar çatışması" kavramının en kusursuz örneğidir. Andersen, Enron'a sadece bağımsız dış denetim hizmeti sunmuyor, aynı zamanda şirketin karmaşık finansal modellerini, risk yönetimi sistemlerini ve hatta vergi stratejilerini tasarlayan ana danışman olarak milyonlarca dolar kazanıyordu. Örneğin, sadece 2000 yılında Andersen, Enron'dan 25 milyon dolar denetim ücreti alırken, 27 milyon dolar da danışmanlık ücreti tahsil etmişti. Bu ikili rol, denetim sürecinin doğasına tamamen aykırıydı; zira Andersen, aslında kendi kurduğu ve danışmanlığını yaptığı sistemleri bağımsız bir gözle denetlemek ve puanlamak zorundaydı. Kendi ödevine not veren bir öğrenci konumundaki Andersen için objektif kalmak artık matematiksel olarak imkansızdı.

Denetim mesleğinin temel varlık nedeni olan "mesleki şüphecilik" ve "bağımsızlık" ilkeleri, Enron'un ödediği astronomik faturalar karşısında tamamen çökmüştü. Andersen ortakları ve çalışanları, Enron'un genel merkezinde kendilerine tahsis edilen bütün bir katta çalışıyor, şirket yönetimiyle iç içe geçerek adeta Enron'un bir departmanı gibi hareket ediyordu.

FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



Bu asimetrik ilişki ağı içinde denetçiler, devasa bir müşteriye (ve dolayısıyla kendi primlerini) kaybetmemek uğruna, Özel Amaçlı İşletmelerin risklerine, Mark to Market muhasebesinin yaratmış olduğu hayali karlara ve gizlenen borç dağlarına bilinçli olarak sessiz kaldılar. Karşılaşılan her muhasebe uyuşmazlığında Andersen, standartları yatırımcının lehine savunmak yerine, Enron yönetiminin istekleri doğrultusunda esnetmeyi tercih etti. Bu durum, basit bir ihmal değil, sistematik bir göz yumma stratejisiydi.

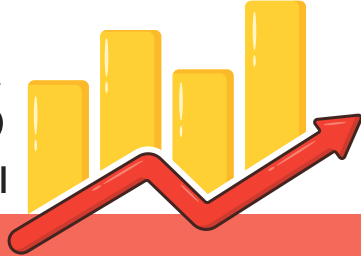
Skandalın en karanlık ve hukuki açıdan en yıkıcı aşaması ise çöküş anında yaşandı. 2001 yılının sonbaharında ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu, Enron hakkında resmi bir soruşturma başlattığını duyurduğunda, Andersen'in Houston ofisinde eşi benzeri görülmemiş bir panik başladı. Günler süren mesailer boyunca Andersen çalışanları; tonlarca basılı denetim kanıtını, çalışma kağıtlarını kırma makinelerinde yok etti ve sunuculardaki binlerce kritik e-postayı kalıcı olarak sildi.

Bu eylem, sadece bir delil karartma suçu değil, aynı zamanda kurumsal hafızanın kasıtlı olarak katledilmesi idi. Bir kurumun eylemlerinin, finansal kararlarının ve sorumluluk zincirinin yegane kanıtı, sahip olduğu şeffaf ve yapılandırılmış bilgi varlıklarıdır. Arşivlerin ve belgelerin standartlara uygun, değiştirilemez ve güvenli bir şekilde yönetilmesi, sadece idari bir prosedür değil; hukuki denetimin, hesap verebilirliğin ve kurumsal adaletin temel şartıdır. Bilgi organizasyonunun hiçe sayıldığı bu imha süreci, sistemin geriye dönük olarak incelenmesini neredeyse imkansız hale getirmiş; bilginin şeffaf bir şekilde tasnif edilip korunmadığı bir ortamda hukukun da işleyemeyeceğini tüm dünyaya acı bir şekilde kanıtlamıştır. Bu panik hali, Arthur Andersen'in sonunu hızlandırmış ve koca bir denetim devinin lisansının iptal edilerek tarihe karışmasına neden olmuştur.



FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



İfşa ve İflas

Enron'un inşa ettiği devasa finansal illüzyon, sonsuza dek sürdürülemezdi. Mark to market muhasebesi ile yaratılan hayali karlar ve paravan şirketlerde saklanan milyarlarca dolarlık borçlar arasındaki uçurum, artık yönetilemez bir boyuta ulaşmıştı. 2001 yılının ortalarına gelindiğinde, dışarıdan hala yenilmez görünen bu dev yapı, içeriden çoktan çürümüş ve çökmeye başlamıştı. Bu çöküşü tetikleyen ise dış bir denetim mekanizması veya uyanık bir analist değil, sistemin içindeki çatlakları fark eden cesur bir ses oldu.

İçeriden Gelen İlk Uyarı

Kurumsal yozlaşmanın zirveye ulaştığı bu dönemde, şirketin Kurumsal Gelişim Başkan Yardımcısı Sherron Watkins, Enron tarihindeki en kritik adımlardan birini attı. Watkins, şirketin karmaşık Özel Amaçlı İşletme yapısını ve muhasebe kayıtlarını incelediğinde, ortada devasa bir usulsüzlük olduğunu fark etti. Ağustos 2001'de, dönemin CEO'su Kenneth Lay'e isimsiz (daha sonra isimli) ve son derece sert bir uyarı mektubu yazdı. Mektubunda, şirketin çok yakında "bir dizi muhasebe skandalı dalgasıyla infilak edeceğini" açıkça belirtiyor ve durumun vehametini vurguluyordu.

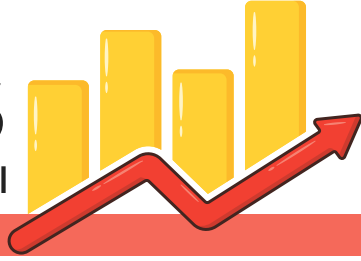
Ancak Enron yönetiminin bu hayati uyarıya verdiği tepki, kurumsal yönetim ilkelerinin nasıl ayaklar altına alındığının bir başka kanıtıydı. Yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler, Watkins'ın haklı iddialarını araştırmak ve finansal tabloları düzeltmek yerine, krizi örtbas etme refleksini gösterdi. Hatta dışarıdan danışmanlık aldıkları hukuk firmalarıyla görüşerek Watkins'i işten çıkarmanın ve susturmanın yollarını aradılar. Şeffaflık tamamen terk edilmiş, sorunları çözenlerin değil, sorunları dile getirenlerin hedef alındığı toksik bir kurum kültürü hakim olmuştu.

Kağıttan Şatonun Yıkılışı

Sherron Watkins'in uyarıları şirket içinde bastırılmaya çalışılsa da, gerçeklerin piyasaya yansımaları uzun sürmedi. Ekim 2001'de Enron, analistleri ve yatırımcıları şoka uğratan devasa bir zarar açıkladı ve hissedar özkaynaklarında yüz milyonlarca dolarlık bir muhasebe düzeltmesi yaptı. Bu itiraf, piyasalarda tam anlamıyla bir deprem etkisi yarattı. Hemen ardından ABD Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu şirketin şüpheli ortaklıkları hakkında resmi soruşturma başlattığını duyurdu.

FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



Bu noktadan sonra Enron hisseleri serbest düşüşe geçti. 2000 yılının ortalarında 90 dolar seviyelerinde işlem gören ve Wall Street'in gözbebeği olan Enron hisseleri, yatırımcı paniğiyle sadece birkaç hafta içinde hızla değer kaybederek sentler seviyesine indi. Finansal kaynakları kuruyan ve kredi notu çöp seviyesine düşürülen şirket, Aralık 2001'de ABD tarihinin o döneme kadarki en büyük iflas başvurusunu yapmak zorunda kaldı.

Sıfırlanan Hayatlar ve İnsani Maliyet

Bu çöküş, sadece bilançolardaki rakamların ve borsa grafiklerinin sıfırlanması değildi; aynı zamanda trajik bir insani yıkımdı. Üst düzey yöneticiler, gemi batmadan aylar önce içsel bilgileri kullanarak ellerindeki hisseleri milyonlarca dolara gizlice satarken, şirketin on binlerce alt kademe çalışanı sadakatlerinin bedelini çok ağır ödedi.

Çalışanların emeklilik fonları (401k planları) ağırlıklı olarak Enron hisselerine endeksliydi. Hisse fiyatları çakılırken şirket yönetimi, hesapları dondurarak çalışanların kendi hisselerini satmalarına idari engeller koydu. Sonuç olarak, yirmi bini aşkın çalışan sadece işlerini kaybetmekle kalmadı; yıllarca biriktirdikleri tüm emeklilik tasarruflarını, gelecek güvencelerini ve birikimlerini bu finansal enkazın altında bıraktı.



FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



Akademik ve Yönetişim Çıktısı ile Kuralların Baştan Yazılması

Enron skandalı, sadece milyarlarca dolarlık bir enerji şirketinin iflası değil, aynı zamanda modern kapitalizmin üzerine inşa edildiği "güven" sözleşmesinin yırtılıp atılmasıydı. Bu kriz, finansal piyasaların işleyişine, bilginin kurumsal düzeyde yönetimine ve denetim mekanizmalarına dair yasal çerçeveyi geri dönülmez biçimde değiştirdi.

Finansal Dünyanın Uyanışı ve Güven Krizi

Enron'un çöküşü, küresel piyasalarda eşi benzeri görülmemiş bir sarsıntıya ve uyanışa neden oldu. Yatırımcılar, analistler ve düzenleyici kurumlar; "bağımsız" denetim devleri tarafından onaylanmış resmi finansal tabloların bile devasa bir yalan barındırabileceğini dehşetle fark ettiler. Bu durum, piyasa mekanizmalarının kendi kendini düzenleyebileceği inancını tamamen yıkarak, iş dünyasına dışarıdan ve katı bir yasal müdahalenin şart olduğunu gösterdi.

Sarbanes-Oxley Yasası (2002): Güven krizini aşmak ve kurumsal yönetim standartlarını yeniden tesis etmek amacıyla ABD Kongresi, finans tarihinin en kapsamlı düzenlemelerinden biri olan Sarbanes-Oxley (SOX) Yasası'nı hızla yürürlüğe koydu. Enron ve hemen ardından patlak veren WorldCom skandalının doğrudan bir sonucu olan bu yasa, iş dünyasına şu radikal değişiklikleri getirdi:

FİNANS

PARA YÖNETİM SANATI



1-Kişisel ve Cezai Sorumluluk: SOX öncesinde şirket yöneticileri, muhasebe hilelerini "bilgimiz dışındaydı" diyerek alt kademelere veya denetçilere yıkabiliyordu. Yeni yasa ile birlikte CEO ve CFO'lar, yayınlanan finansal tabloların doğruluğunu kişisel olarak imzalamak ve onaylamak zorunda bırakıldı. Yanıltıcı bilgi sunulması durumunda yöneticilere ağır para ve hapis cezaları getirildi.

2-Denetim ve Danışmanlığın Kesin Ayrımı: Arthur Andersen vakasındaki ölümcül çıkar çatışmasını engellemek için, bir şirkete bağımsız dış denetim hizmeti veren kurumların, aynı şirkete (bazı dar istisnalar dışında) karlı danışmanlık hizmetleri sunması yasaklandı. Böylece denetçinin bağımsızlık ilkesi, şirketlerin inisiyatifinden çıkarılarak yasal güvence altına alındı.

3-Yönetim Kurulu Bağımsızlığı ve İç Kontrol: Yasayla birlikte, yönetim kurulları bünyesindeki denetim komitelerinin tamamen bağımsız üyelerden oluşması zorunlu kılındı. Ayrıca şirketlerin, finansal raporlamaya dair iç kontrol mekanizmalarını ve belge yönetimi sistemlerini şeffaf bir şekilde kurmaları, bu verileri güvenle arşivlemeleri şart koşuldu. Kurumsal hafızanın korunması ve şeffaf bilgi yönetimi, idari bir tercih olmaktan çıkıp yasal bir zorunluluk halini aldı.

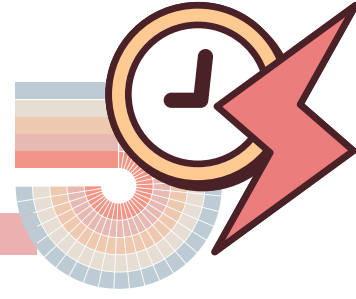
Yönetişim ve Şeffaflık Dersleri

Şeffaflıktan, hesap verebilirlikten ve sağlam bir bilgi yönetimi altyapısından yoksun; yalnızca kısa vadeli kar beklentisine ve agresif muhasebe hilelerine dayanan hiçbir büyüme modeli sürdürülebilir değildir. Enron vakası; türev ürünler ve özel amaçlı işletmeler gibi karmaşık finansal inovasyonların, sağlam bir etik temel ile desteklenmediğinde, trilyonlarca dolarlık piyasaları tehdit eden bir kitle imha silahına dönüşebileceğini kanıtlamıştır.

Aradan geçen yıllara rağmen Enron, modern iş dünyası için kapanmış tarihi bir dosya değil; kurumsal risk yönetimi, yatırımcı ilişkileri ve stratejik yönetim alanlarında hala güncelliğini koruyan bir ders kitabıdır. Bugün bir kurumun piyasa değerini ve sürdürülebilirliğini belirleyen unsur sadece elde ettiği finansal karlar değil; bu karları elde ederken verilerini ne kadar doğru tasnif ettiği, hissedarlarına sunduğu bilginin kalitesi ve yönetimin bağlı kaldığı etik standartlardır. Enron'un bıraktığı en büyük miras, denetimsiz gücün, kibrin ve şeffaf olmayan bilgi yapılarının eninde sonunda kendi çöküşünü hazırlayacağı gerçeğidir.

ALİŞKANLIKLARIMIZ

Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



TEMİZLİK VE HİJYEN ALİŞKANLIKLARIMIZIN TARİHİ: TOPLUMLARIN GÜNDELİK YAŞAMINDA GÖRÜNMEYEN BİR DÜZEN

Temizlik Kavramının Toplumsal ve Kültürel Anlamı

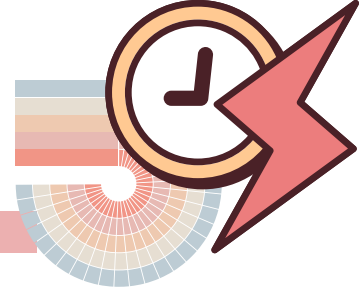
Temizlik ve hijyen bugün çoğu insanın gündelik yaşamında neredeyse farkında olmadan uyguladığı davranışlar arasında yer alır. Sabah uyanıldığında yüz yıkamak, gün içinde elleri temizlemek, düzenli aralıklarla duş almak, kıyafetleri yıkamak ve yaşanılan ortamı temiz tutmak modern hayatın doğal parçaları gibi görünür. Bu pratikler o kadar içselleşmiştir ki çoğu zaman bu alışkanlıkların tarihsel olarak nasıl ortaya çıktığı ve toplumların farklı dönemlerinde nasıl şekillendiği üzerine düşünülemez. Oysa temizlik ve hijyen alışkanlıkları insanlık tarihi boyunca sabit kalmamış, farklı dönemlerde farklı anlamlar kazanmış ve toplumların kültürel yapıları doğrultusunda sürekli değişim göstermiştir. Bu nedenle temizlik kavramı yalnızca bireysel sağlıkla ilgili bir davranış olarak değerlendirilemez; aynı zamanda toplumların değer sistemini, yaşam biçimini ve sosyal düzen anlayışını yansıtan önemli bir kültürel göstergedir.

Toplumların temizlik anlayışı çoğu zaman o toplumun teknolojik gelişmişlik düzeyi, su kaynaklarına erişim imkanı, sağlık bilgisi, dini inançları ve sosyal normlarıyla yakından ilişkilidir. Örneğin su kaynaklarının bol olduğu bölgelerde yıkanmaya dayalı temizlik alışkanlıkları daha yaygın biçimde gelişirken suyun sınırlı olduğu coğrafyalarda farklı temizlik yöntemleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanında temizlik kavramı birçok toplumda düzen ve disiplin ile ilişkilendirilmiştir. Temiz bir beden ya da düzenli bir yaşam alanı çoğu zaman saygılı ve sorumlu bir birey imajıyla birlikte düşünülür. Bu nedenle temizlik alışkanlıkları bireyin kendisiyle kurduğu ilişkinin yanı sıra toplumla kurduğu ilişkinin de önemli bir parçası haline gelmiştir. İnsanların temiz ve düzenli görünmesi, sosyal ilişkilerde olumlu bir izlenim oluştururken temizlik kurallarına uymayan davranışlar çoğu zaman toplumsal normlara aykırı olarak değerlendirilebilir.



ALIŞKANLIKLARIMIZ

Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



Temizlik kavramının sosyolojik boyutu incelendiğinde kir ve temizlik ayrımının yalnızca fiziksel bir durumdan ibaret olmadığı görülür. Birçok kültürde kir, düzensizlik ya da sınırların ihlaliyle ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle temizlik kuralları çoğu zaman toplumsal düzenin korunmasına hizmet eden sembolik anlamlar da taşır. İnsanlar hangi davranışların temiz ya da kirli olduğunu belirlerken yalnızca sağlık kaygılarını değil, kültürel değerlerini ve toplumsal normlarını da göz önünde bulundurur. Bu bakış açısı temizlik alışkanlıklarının tarihsel gelişimini incelemenin toplumların gündelik yaşamını anlamak açısından oldukça önemli olduğunu gösterir.

Antik Topumlarda Temizlik Kültürünün Gelişimi

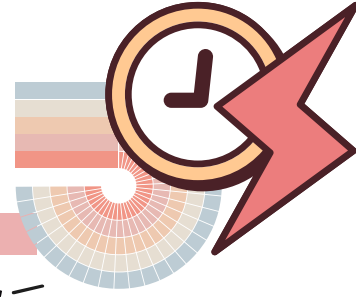
Temizlik alışkanlıklarının kökeni insanlık tarihinin oldukça erken dönemlerine kadar uzanır. Arkeolojik araştırmalar ve tarihsel kaynaklar, birçok antik toplumda beden bakımına yaşam alanlarının düzenine belirli ölçüde önem verildiğini ortaya koymaktadır. Bu dönemlerde temizlik anlayışı modern hijyen bilgisine dayanmıyor olsa da insanlar beden temizliği ve çevre düzeni konusunda çeşitli pratikler geliştirmiştir. Antik toplumlarda temizlik çoğu zaman sağlık, estetik ve dini inançlarla iç içe geçmiş bir kültürel uygulama olarak karşımıza çıkar.

Antik Mısır'da temizlik kültürü oldukça gelişmiş bir yapıya sahipti. Nil Nehri'nin sağladığı su kaynakları günlük yıkama alışkanlıklarının yaygınlaşmasına imkan tanıyordu. Mısırlılar bedenlerini temiz tutmaya büyük önem veriyor ve bu amaçla çeşitli bitkisel yağlar, aromatik karışımlar ve doğal temizlik ürünleri kullanılıyordu. Özellikle rahipler için temizlik dini bir zorunluluk olarak görülüyordu. Rahiplerin gün içinde belirli aralıklarla yıkanması ve bedenlerini temiz tutması gerektiğine inanılıyordu. Bu uygulamalar temizlik ile kutsallık arasında güçlü bir bağ kurulduğunu göstermektedir. Mısırlılar ayrıca erken dönem kozmetik ürünler ve sabun benzeri maddeler kullanarak beden bakımını desteklemiştir. Bu durum temizlik kültürünün yalnızca sağlıkla değil estetik ve sosyal görünümle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

Antik Yunan toplumunda temizlik anlayışı büyük ölçüde beden kültürü ve spor faaliyetleriyle ilişkilendirilmiştir. Yunan kültüründe sağlıklı ve güçlü bir beden ideal vatandaşın önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilirdi. Gymnasion adı verilen spor alanlarında insanlar düzenli olarak egzersiz yapar ve spor sonrasında bedenlerini temizlerdi. Bu temizlik süreci genellikle zeytinyağı kullanılarak gerçekleştirildi. Spor yapan bireyler bedenlerine yağ sürer ve ardından özel aletlerle bu yağı kazıyarak temizlerdi. Bu uygulama hem temizlik hem de cilt bakımını içeren bir pratik olarak görülüyordu. Yunan toplumunda temizlik estetik, sağlık ve disiplin kavramlarıyla birlikte değerlendirilmiştir.

ALİŞKANLIKLARIMIZ

Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



Roma İmparatorluğu döneminde temizlik kültürü daha kurumsal ve kamusal bir boyut kazanmıştır. Roma hamamları bu kültürün en dikkat çekici örneklerinden biridir. Hamamlar yalnızca yıkanma alanları değil, aynı zamanda sosyal yaşamın merkezleriydi. İnsanlar bu mekanlarda yıkanmanın yanı sıra sohbet ediyor, ticari görüşmeler yapıyor ve sosyal ilişkilerini güçlendiriyordu. Roma hamamları oldukça gelişmiş su sistemlerine sahipti ve farklı sıcaklık derecelerine sahip bölümlerden oluşuyordu. Ilık odalar, sıcak buhar odaları ve soğuk havuzlar belirli bir ritüel düzeni içinde gerçekleşmesini sağlıyordu. Roma toplumunda hamamlar günlük yaşamın önemli parçalarından biri haline gelmiş ve temizlik kültürü kamusal yaşamın ayrılmaz bir parçası olmuştur.

Dini Geleneklerin Temizlik Alışkanlıkları Üzerindeki Etkisi

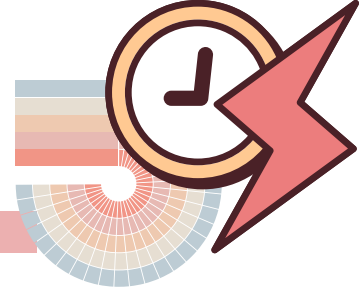
Tarih boyunca temizlik alışkanlıklarının gelişiminde dini inançların önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Birçok toplumda temizlik yalnızca fiziksel bir ihtiyaç olarak görülmemiş, aynı zamanda ruhsal arınma ve kutsallıkla ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle temizlik ritüelleri birçok dini geleneğin önemli parçalarından biri haline gelmiştir. Temiz bir beden için uygun olduğu düşüncesi birçok kültürde ortak bir anlayış olarak karşımıza çıkar.

İslam kültüründe temizlik oldukça önemli bir yere sahiptir. Günlük ibadetlerin bir parçası olan abdest uygulaması bireylerin düzenli aralıklarla temizlik pratiği gerçekleştirmesine neden olur. Abdest sırasında eller, yüz, kollar ve ayaklar yıkanır ve bu ritüel gün içinde birden fazla kez tekrar edilebilir. Bu durum temizlik alışkanlıklarının gündelik yaşamın doğal bir parçası haline gelmesine katkı sağlamıştır. Bunun yanında belirli durumlarda yapılan gusül uygulaması da beden temizliğinin önemini vurgular. Bu pratikler temizlik kavramının fiziksel bir gereklilik olmadığını, aynı zamanda ibadet öncesinde ruhsal hazırlığın da parçası olarak görüldüğünü gösterir.

Osmanlı toplumunda hamam kültürü oldukça güçlü bir şekilde varlığını sürdürmüştür. Hamamlar yalnızca temizlik amacıyla kullanılan mekanlar değildi; aynı zamanda sosyal etkileşimin gerçekleştiği önemli alanlardı. Kadınlar için hamam günleri sosyal yaşamın önemli etkinliklerinden biri olarak kabul edilirdi. Gelin hamamı, lohusa hamamı gibi gelenekler temizlik ile toplumsal ritüellerin birleştiği özel uygulamalar oluşturmuştur. Hamamlar insanların bir araya geldiği, sohbet ettiği ve sosyal bağlarını güçlendirdiği mekanlar olarak işlev görmüştür. Bu durum temizlik alışkanlıklarının aynı zamanda toplumsal dayanışma ve kültürel paylaşım süreçleriyle de bağlantılı olduğunu göstermektedir.

ALİŞKANLIKLARIMIZ

Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



Orta Çağ'da Temizlik Algısının Dönüşümü

Orta Çağ Avrupa'sı temizlik alışkanlıklarının tarihinde önemli değişimlerin yaşandığı dönemlerden biridir. Antik Roma'dan miras kalan hamam kültürü bu dönemde büyük ölçüde gerilemiştir. Roma İmparatorluğu'nun yıkılmasıyla birlikte şehirlerin altyapı sistemleri zarar görmüş ve hamamların çalışmasını sağlayan su sistemleri zamanla kullanılmaz hale gelmiştir. Bu durum düzenli banyo alışkanlıklarının birçok bölgede azalmasına neden olmuştur.

Orta Çağ'da temizlik alışkanlıklarının değişmesinde hastalıklarla ilgili yanlış inanışların da etkili olduğu görülmektedir. Bazı dönemlerde sık yıkanmanın zararlı olabileceği düşünülmüştür. İnsanlar banyo yapmanın gözenekleri açarak vücuda girmesine neden olabileceğine inanmıştır. Bu nedenle banyo yapmak bazı çevrelerde riskli bir davranış olarak değerlendirilmiştir. Bu inançlar temizlik alışkanlıklarının toplum genelinde değişmesine yol açmıştır.

Bununla birlikte Orta Çağ toplumunun tamamen hijyensiz olduğu düşüncesi doğru değildir. İnsanlar yüzlerini yıkamak, ellerini temizlemek ve kıyafetlerini değiştirmek gibi temizlik pratiklerini sürdürmeye devam etmiştir. Özellikle soylu sınıflar arasında beden bakımına yönelik çeşitli uygulamalar bulunuyordu. Ancak düzenli banyo alışkanlıklarının yaygınlığı Antik Roma dönemine kıyasla daha sınırlı hale gelmiştir.

Modern Dönemde Hijyenin Bilimsel Temelleri

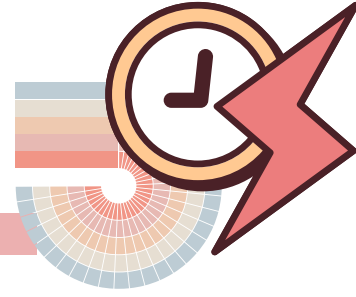
19.yüzyıl temizlik ve hijyen anlayışında köklü bir dönüşümün yaşandığı bir dönem olarak kabul edilir. Bu dönüşümün en önemli nedeni bilimsel araştırmalar sonucunda mikroorganizmaların keşfedilmesi ve hastalıkların yayılma biçimlerinin daha iyi anlaşılmasıdır. Mikrop teorisinin kabul edilmesiyle birlikte hastalıkların yalnızca kötü hava ya da doğüstü nedenlerle ortaya çıkmadığı, görünmeyen mikroorganizmalar aracılığıyla yayıldığı anlaşılmıştır. Bu gelişme temizlik alışkanlıklarının sağlık açısından önemini açık biçimde ortaya koymuş ve modern hijyen anlayışının temelini oluşturmuştur.

Bu dönemde hastanelerde hijyen kurallarının geliştirilmesi önemli bir ilerleme sağlamıştır. Cerrahi müdahalelerde kullanılan araçların stabil hale getirilmesi, ameliyat ortamlarının temiz tutulması ve sağlık çalışanlarının hijyen kurallarına dikkat etmesi enfeksiyon oranlarını önemli ölçüde azaltmıştır. El yıkamanın hastalıkların yayılmasını önlemedeki rolünün anlaşılması modern sağlık sistemlerinde büyük bir değişime yol açmıştır. Zamanla bu uygulamalar yalnızca sağlık kurumlarında değil, gündelik yaşamın birçok alanında da yaygınlaşmıştır.



ALİŞKANLIKLARIMIZ

Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



Sanayi devrimi de temizlik alışkanlıklarını önemli ölçüde etkilemiştir. Hızla büyüyen şehirler, artan nüfus yoğunluğu ve fabrikalarda çalışan büyük işçi kitleleri yeni sağlık sorunlarını beraberinde getirmiştir. Bu durum şehir planlamasında hijyen konusunun daha fazla önem kazanmasına yol açmıştır. Kanalizasyon sistemlerinin kurulması, temiz su altyapısının geliştirilmesi ve çöp toplama sistemlerinin oluşturulması modern şehirlerin temel özelliklerinden biri haline gelmiştir. Bu gelişmeler temizlik alışkanlıklarının bireysel davranışların ötesine gelmesini sağlamıştır.

Günümüzde Hijyen Kültürü ve Temizlik Alışkanlıklarının Toplumsal Boyutu

Günümüzde temizlik ve hijyen alışkanlıkları bireysel sağlık açısından önemli olmanın ötesinde toplumsal yaşamın düzenlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Modern toplumlarda temizlik yalnızca bireyin kendi sağlığını korumasıyla ilgili bir davranış olarak görülmez; aynı zamanda toplum sağlığını koruyan kolektif bir sorumluluk olarak değerlendirilir. Bu nedenle okullar, hastaneler, toplu taşıma araçları, restoranlar ve kamu kurumları gibi birçok alanda belirli hijyen oluşturulmuştur.

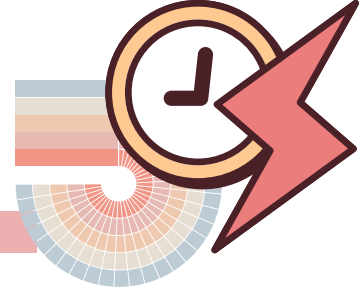
Bununla birlikte günümüz toplumlarında temizlik kavramı bazen farklı tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Modern yaşamın getirdiği yoğun temizlik ve dezenfeksiyon uygulamaları bazı araştırmacılar tarafından "aşırı hijyen" kavramı üzerinden tartışılmaktadır. Aşırı steril ortamlarda büyüyen bireylerin bağışıklık sisteminin gelişimi üzerine yapılan araştırmalar bu konuda farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu tartışmalar temizlik ve hijyen konusunun yalnızca sağlıkla ilgili bir mesele olmadığını, aynı zamanda kültürel ve bilimsel tartışmaların da parçası olduğunu göstermektedir.

Modern toplumlarda hijyen bilincinin yaygınlaşmasında eğitim sistemleri, sağlık kampanyaları ve medya önemli bir rol oynamaktadır. Okullarda çocuklara erken yaşlardan itibaren temizlik alışkanlıkları kazandırılmaya çalışılır. Ellerini yıkamak, kişisel bakım yapmak ve yaşanılan ortamı temiz tutmak gibi davranışlar hem sağlık hem de sosyal yaşam açısından önemli değerler olarak öğretilir. Bunun yanında sağlık kurumları ve kamu kuruluşları tarafından yürütülen bilgilendirme kampanyaları da toplumda hijyen bilincinin artmasına katkı sağlar.

Son yıllarda yaşanan küresel salgın deneyimleri hijyen alışkanlıklarının toplum sağlığı açısından ne kadar kritik olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur. Salgın dönemlerinde el yıkama alışkanlıklarının yaygınlaştırılması, kamusal alanların düzenli biçimde dezenfekte edilmesi ve bireylerin kişisel temizliklerine daha fazla dikkat etmesi toplum sağlığını korumada önemli bir rol oynamıştır. Bu süreç hijyen alışkanlıklarının yalnızca bireysel bir tercih olmadığını, toplumun genel sağlığıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir.

ALİŞKANLIKLARIMIZ

Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



Temizlik Alışkanlıklarının Tarihsel Sürekliliği

Temizlik ve hijyen alışkanlıklarının tarihi incelendiğinde bu pratiklerin insanlık tarihinin her döneminde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Antik toplumların hamam kültüründen modern şehirlerin hijyen politikalarına kadar uzanan bu süreç, temizlik kavramının zaman içinde farklı anlamlar kazandığını göstermektedir. Temizlik kimi zaman dini ritüellerle ilişkilendirilmiş, kimi zaman sağlık bilgisiyle yeniden yorumlanmış, kimi zaman da toplumsal düzenin sembolik göstergelerinden biri haline gelmiştir.

Günümüzde temizlik alışkanlıkları hem bireysel sağlık hem de toplumsal yaşam açısından önemli bir rol oynamaya devam etmektedir. İnsanların gündelik yaşamda gerçekleştirdiği basit temizlik davranışları aslında uzun bir tarihsel sürecin sonucunda oluşmuştur. Bu nedenle temizlik alışkanlıklarını incelemek yalnızca sağlık tarihini anlamak açısından değil, toplumların kültürel yapısını ve gündelik yaşam pratiklerini anlamak açısından da oldukça değerli bir bakış açısı sunmaktadır.



İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



LEGO: PLASTİK BİR TUĞLANIN KİMLİK KRİZİ ÜZERİNE

Billund, Aralık 2003

Danimarkalı Billund, nüfusu altı binden az, kıışları acımasız bir kasabadır.

Havaalanı şehirden büyüktür ki bu garip oransallık, kasabayı var eden şirketin

uzun yıllar boyunca yarattığı büyüklük hissini mirasıdır. O şirketin adı LEGO'dur. Ve 2003'ün Aralık ayında, o şirketin genel merkezi tarihinin en sessiz en ağır kışını geçiriyordu. Yıllık zarar: Yaklaşık 240 milyon dolar. Nakit rezervi: Kritik eşikte. Bazı analistlerin tahmini ise şu şekildeydi: 12 ila 18 ay içinde iflas. Dünyanın en tanınan oyuncak markası, tam anlamıyla batmanın eşiğindeydi. Peki nasıl? Nasıl olur da bir marka, adı bütün dillerde fiil haline gelmiş bir marka hem de böyle bir noktaya sürüklenir? Bu sorunun cevabı kötü şans değildi. Rekabet de değil, kriz de değil. Cevap çok daha sıradan, çok daha evrensel ve bu yüzden çok daha öğretici: LEGO, kendisi olmayı unutmuştu.

Bu yazı bir başarı hikayesi değil, ya da daha doğrusu sadece bir başarı hikayesi değil. Lego'nun doksan yılı; inşa etmenin, yıkılmanın, yeniden inşa etmenin ve bazen aynı duvarla yeniden çarpışmanın hikayesi. Bu süreçte kronolojik ilerleyeceğiz ama bir tarih ders kitabı gibi olarak değil, bir şirketi hem var eden hem de mahveden şeyin aynı karar refleksi olduğunu göstermeye çalışarak. Ve tabii, bu yolculuk boyunca iyi yönetişimin ne anlama geldiğini de sormayı hiç bırakmayacağız. Çünkü Lego vakası, yönetişimi soyut bir ilkeler listesi olmaktan çıkarıp somut bir soru haline getiriyor: Bir şirket kimliğini koruyarak nasıl büyür? Bu sorunun yanıtını bilmek isteyenler için Billund iyi bir başlangıç noktası.

”Sadece en iyisi yeterince iyidir.”

— Ole Kirk Christiansen

Bir Marangozun Oyuncağı Ciddiye Alması

Ole Kirk Christiansen, 1932'de iş hayatına marangoz olarak başlamıştı. Büyük Buhran ise bu planı çöpe attı. Sipariş gelmiyor, para dönmüyor, atölye boş kalıyordu. Christiansen'in yaptığı şey bugün "pivot" denen o meşhur hamleydi: Elindeki tek sermayeyle, yani ahşap işleme becerisi ile küçük oyuncaklar üretmeye başladı. Başlangıçta bu bir strateji değil, basit bir hayatta kalma refleksiydi ama 1934'te koyduğu isim, rastlantıdan fazlasını taşıyordu: LEGO, Danca "leg godt", yani "iyi oyna". Sonradan ortaya çıktı ki Latince'de lego aynı zamanda "bir araya getiriyorum" demek. Bu tesadüf, şirketi kuracak olan felsefeyi özetliyordu. Henüz ürün ortada yoktu ama isim, misyon beyanı gibi duruyordu. 1942'de fabrika yandı. Tüm stok yok oldu. Christiansen yeniden inşa etti. 1947'de plastik enjeksiyon makinesi satın aldı. Danimarka'da bunu yapan ilk üreticilerden biri olarak hem de! Çevresi şüpheyle baktı çünkü plastik, o dönemde kalitesizliğin kodu sayılıyordu. Perakendeciler soğuk karşıladı. İlk Lego tuğlaları birbirine yeterince kilitlenmiyordu. Bir ürünün kötü başlaması, o ürünün kötü biteceği anlamına gelmiyor. Ama kötü başlangıç görmezden gelmek, genellikle çok daha kötü bitiyor.

Bu teknik yetersizlik hızla tanındı ve mühendislik çalışmaları hızlandırıldı. İş dünyası literatürü buna "erken dönem geri bildirim döngüsü" der; Christiansen sadece sorunu duyunca düzeltti. Basit, ama sonraki on yıllarda şirketi zaman zaman terk edeceği bir refleks.

İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



Mimarinin Kendisi Bir İnovasyon Olduğunda

Ole Kirk Christiansen 1958'de hayatını kaybetti. Oğlu Godtfred Kirk Christiansen şirketi devraldı ve aynı yıl, Lego'nun tarihini ikiye bölen teknik karar aldı: Modern kilit sisteminin patenti. Üstteki dişlerin alttaki tüplere geçmesi, üç boyutlu yapılar kurabilmeyi sağlayan bu mekanizma, görünürde sıradan bir mühendislik çözümdür. Ama stratejik anlamı çok daha büyüktür. Lego, o andan itibaren bir oyuncak parçası değil, açık uçlu bir platformdur. Çocuk ne inşa edeceğine kendisi karar verir, Lego sadece dili sağlar.

Bu patentin kalıcılığı bugünden bakınca neredeyse komik. 1958'de tasarlanan tuğla, 2024'te üretilen setle hala uyumlu. Altmış beş yılda bir kez bile değiştirilmemiş bir fiziksel arayüz standardı. USB'nin 1958'de icad edilip bugün hala çalışmasını hayal edin, işte bu kadar çarpıcı. İyi yönetim, uzun vadeli düşünmeyi kurumsal kararlara yerleştirmeyi gerektirir. 1958 patenti, bunu mühendislik kararı kılıfına büründürmüş bir vizyon beyanıdır. Şirketin geleceği o gün hala belirsizken yapılan bu yatırım, sonraki on yıllarda defalarca geri ödedi.

KontROLSÜZ BÜYÜMENİN TATLI ZEHİRİ

1960'lar ve 70'ler, Lego'nun coğrafi ve tematik olarak her yöne genişlediği dönemdir. Town, Castle, Space, Technic gibi her yeni tema, çocukların hayal gücünü farklı bir alana yönlendirirken ürün portföyünü de organize etmenin akıllıca bir yolu oldu. 1969'da gelen Duplo serisi ise pazar segmentasyonunun ders kitabına girecek bir örneği idi. Daha büyük tuğlalarla 2-5 yaş grubunu yakalamak ve çocuk büyüdükçe onu klasik Lego'ya taşımak. Müşteriyle ilişki yaşam döngüsünün en erken evresinde başlıyordu. 1980'lerde Lego, okullarla işbirliği yaparak Lego Education'ın temellerini attı. Bu hamlenin iki boyutu vardı: Birincisi, Lego'yu bir oyuncak olmanın ötesine taşıyıp bir öğrenme aracı olarak meşrulaştırdı. İkincisi, okul kanalını yeni bir dağıtım hattı olarak açtı. Aynı ürün, artık hem mağaza rafında hem sınıf köşesinde duruyordu. Paydaş tabanını genişletmek, iyi yönetişimin temel reflekslerinden biridir. Lego bunu bilinçli ya da sezgisel biçimde yaptı.

Büyümenin İçindeki Gizli Çatlak

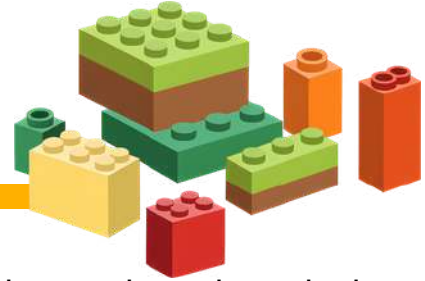
Ama bu büyüme, görünürden çok daha kırılgan bir zemin üzerinde ilerliyordu. Şirket, Billund'daki Christiansen ailesinin tam kontrolündeydi ve kurumsal yönetim mekanizmaları profesyonelleşmemişti. Stratejik kararlar büyük ölçüde sezgiye dayanıyordu; sistematik bir pazar analizi değil, kurucu ailenin içgüdüğü yol gösteriyordu.

Bu yapı küçük bir şirket için makuldür. Büyüyen bir şirket için ise zamanla bir yük haline gelir ve 1980'lerin sonunda bir tehdit belirdi. Kilit sisteminin patentleri dolmaya başlıyordu. Rakipler artık aynı tuğlaları üretebilirdi ki nitekim Kanadalı Mega Bloks bu fırsatı hemen değerlendirdi.

Lego'nun tepkisi, kurumsal bir refleks olarak son derece açıklayıcıydı. Rekabete karşı yenilikle değil, avukatlarla karşılık verdi. Hukuki kanallar yıllarca açık tutuldu ama bu yaklaşım hem maliyetli hem de nihayetinde yetersiz kaldı. Asıl soru hiç sorulmadı: "Eğer patent giderse bizi rakiplerden ayıran şey ne?" O sorunun cevabı, marka kimliğinde ve ekosistemin derinliğindeydi. Ama bu keşif çok ilerisi için kaldı.

İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



Her Şeyi Yapmaya Çalışmak

Burada bir an duralım. Çünkü bu bölüm, yalnızca Lego'nun değil, büyüme sarmalına giren hemen hemen her kurumun hikayesi. Bu yüzden buradaki hataları okurken rahatsız hissetmek normaldir çünkü bir yerlerden tanıdık geliyor. 1990'ların başında Lego yönetimi doğru bir teşhis yaptı. Video oyunları çocukların dikkatini çekiyor ve geleneksel oyuncak pazarı daralıyordu. Bu analiz yerinde bir analizdi. Ne yazık ki doğru bir teşhis, her zaman doğru bir tedavi anlamına gelmemektedir. Şirket neredeyse her yöne aynı anda fırladı. Legoland tema parkları dört ülkeye yayıldı, Lego kıyafet koleksiyonu çıktı. Dergi, kitap, televizyon içerikleri, video oyunları, saatler, çantalar... Her biri tek başına değerlendirilebilecek kararlardı ama tamamını birden almak, ne finansal olarak ne de operasyonel olarak yönetilebilir bir durumdu. Bu kararların hiçbirinde şirketin asıl yetkinliği, yani yüksek kaliteli parça üretimi ve yaratıcı oyun sistemleri tasarımı merkezi bir rol oynamıyordu.

11.000 Parça

Ürün portföyü de benzer biçimde büyüdü. 1990'ların sonunda Lego'nun aktif envanterinde 11.000'i aşkın farklı parça tipi bulunuyordu. Her parça ayrı bir kalıp, ayrı bir envanter kalemi, ayrı bir tedarik zinciri anlamına geliyordu. Üretim açısından bu bir kabustu. Ama daha önemli bir sorun vardı. Aşırı özelleştirilmiş parçalar, bir seti satın alan çocuğun başka setle kombinasyon yapmasını engelliyordu. Bu, Lego'nun 1958'den bu yana taşıdığı temel misyon olan "açık uçlu yaratıcı sistem" ile doğrudan çelişiyordu. Şirket, kendi varoluş amacını kendi ürünleriyle sabote ediyordu.

2003 yılı sonunda rakamlar konuştu. Yaklaşık 240 milyon dolarlık zarar, nakit rezervi kritik eşikte, hisse değeri dip noktada. Ve belki de en çarpıcı olan şuydu: Bu çöküş bir deprem veya kriz gibi dışarıdan gelmedi. Şirket, tamamen kendi kararlarıyla yavaş yavaş kendini yıkmıştı.

İyi yönetişimin temel işlevlerinden biri, büyüme baskısı altında stratejik sınırları koruyacak kurumsal mekanizmalar kurmaktır. "Bu karar biz miyiz?" sorusunu soran bir mekanizma. Lego'da bu mekanizma yoktu. Ya da vardı ama cevap vermekten bıkmıştı.

Geri Çekilmenin Cesareti ya da Azaltmanın Bir İnovasyon Olduğunu Öğrenmek

2004'te Lego yönetim kurulu tarihi bir karar aldı. Şirketi aile dışından gelen birine teslim ettiler. Jørgen Vig Knudstorp, o sırada 36 yaşında bir McKinsey danışmanıydı. Christiansen ailesi için bu karar hem kurumsal hem duygusal açıdan maliyetliydi ama yine de bu kararı aldılar. Aile şirketlerinde en dirençle karşılan adım, kontrolü paylaşmaktır. Ama kontrol paylaşmayı reddetmek, çoğu zaman sonunda kontrolü tamamen yitirmekle sonuçlanır. Lego bu ikilemi doğru çözdü; kurumun sürdürülebilirliğini kişisel kontrolün önüne koydu. Knudstorp'un ilk işi muhasebe yapmak oldu. Sadece finansal değil, kimlik muhasebesi de!

"Ne üretiyoruz, neden üretiyoruz, hangi ürünler kâr sağlıyor, hangisi zarar ettiriyor ve bunların hangisi gerçekten Lego?" Bu sorular yıllardır sorulmamıştı.

İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



"Back to the Brick"

Stratejinin ismi hem sade hem de şiirseldi: "Back to the Brick". Yani tuğlaya dön. Ve bu strateji kapsamında alınan kararlar, kulağa radikal ama özünde son derece tutarlı gelecekti.

Legoland parkları 2005'te satıldı. Kıyafet ve aksesuar koleksiyonları tasfiye edildi. Zarar ettiren ürün hatları kapatıldı. Ve en sembolik karar ise şu oldu: Parça sayısı 11.000'den 6.000'in altına indirildi. Aktif portföyün neredeyse yarısı kesildi.

Bu kararın kısa vadede acı verici olduğunu söylemeye gerek yok. Satış kaybı, envanter değer düşüşü, iç direniş... Ama bu kesim aynı zamanda şu netliği kazandırmıştı: Lego neyin kendisi olduğunu yeniden tanımlamıştı.

İnovasyon her zaman eklemek değildir. Bazen en cesur hamle, elindekinin yarısını atmaktır. Lego bu dersi çok pahalıya öğrendi ama yine de öğrendi.

Tedarik zinciri rasyonalize edildi, finansal yönetim kurumsal standartlara taşındı, karar süreçleri şeffaflaştı. Bunlar görünmez değişiklikler ama bir şirketi ayakta tutan genellikle görünmez olan bu mekanizmalardır. 2005'te şirket kâra geçti. 2006'da büyüme ivmesi geri döndü.

Müşterinin Tasarımcı Olduğu Gün

2008'den itibaren Lego, bir şirketin nadiren yaptığı şeyi yaptı. Kendi müşterilerini araştırma-geliştirme sürecine dahil etti. Lego Ideas platformu, hayranların kendi tasarladıkları setleri önermesine, diğer kullanıcıların bunları oylamasına ve belirli bir eşiği aşan tasarımların gerçek ürüne dönüşmesine imkan tanıdı. Görünürde bu bir katılım mekanizmasıydı. Özünde ise çok daha yapısal bir şeydi. Şirket, pazar araştırması maliyetini kısmen topluluğa dağıttı ve karşılığında da kendi iç filtrelerinin asla üretemeyeceği fikirlere ulaştı. NASA Kadınları Seti, topluluğun ürünüydü. Botanik koleksiyonunun tohumları da orada atıldı. Paydaş katılımı slogandan mekanizmaya dönüştüğünde ne olabileceğinin en güzel somut bir kanıtlarından biridir.

Büyümenin İkinci Yüzü

Aynı dönemde Lego, lisans stratejisini sistematik hale getirdi. Star Wars, Harry Potter, Marvel, DC... Her yeni film çıktığında otomatik olarak tetiklenen bir satış ivmesi yaratıldı. Bu akıllıca bir modeldi çünkü markanın kültürel olaylarla senkronize olmasını sağlıyordu.

Ama her stratejinin ters bir yüzü vardır. Lisanslı setler, çocukların hayal gücüne değil, önceden kurgulanmış bir evrenin tekrarına hizmet ediyordu. "Şunu inşa et" ile "İsteddiğini inşa et" arasındaki fark, Lego'nun temel felsefesiyle sessiz ama sürekli bir gerilim yaratıyordu. Üstelik finansal açıdan da bir kırılma barındırıyordu. Bir franchise/IP yıldızı söndüğünde Lego da sarsılıyordu. Bu, stratejik özerkliği dışa bağımlı kılan bir yapıdır.

İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



Yanlış Tanımlanan Müşterinin Keşfi

Bu dönemin en öngörülemeyen gelişmesi, yetişkin müşterinin görünür olmasıydı. Bu kitle, AFOL (Adult Fans of Lego) olarak adlandırılır. Yani yetişkin Lego hayranları topluluğu, internet forumlarında on yıldır varlığını sürdürüyordu. Şirket bu kitleyi uzun süre marjinal bir niş olarak gördü. 2010'ların başında bu bakış kökten değişti. Architecture serisi, Technic'in ileri modelleri, Creator Expert setlerinin hepsi Yetişkin kesime yapılan bilinçli yatırımın ürünleriydi aslında. Bu kitlenin ödeme isteği çocuk pazarının çok üzerindediydi ve taleplerini zaten forumlar aracılığıyla kendileri dile getiriyordu. Müşteri segmentlerini varsayımlarla değil, veriyle yeniden tanımlamak kurumsal öğrenmenin en değerli biçimidir.

Aynı Filmi İkinci Kez İzlemek

2016: Lego rekor ciro açıkladı.

2017: Lego 1.400 kişiyi işten çıkardığını duyurdu.

Bu kadar hızlı bir tersine dönüş, şirketi bir önceki krizin ikizi olan sorularla yüz yüze bıraktı. Yeniden aşırı büyüme, yeniden stok patlaması, yeniden tedarik zinciri karmaşası...

2003'te öğrenilen derslerin bir kısmı, 14 yıl sonra sanki hiç öğrenilmemişti. Buna kurumsal hafıza sorunu denir. Bilgi bireylerde tutuluyorsa, o bireyler gittiğinde bilgi de gider. Knudstorp, 2016'da CEO'luktan ayrılmıştı. Onun yönetim anlayışı da kısmen kapıdan çıkmıştı. İyi yönetim, öğrenilen dersleri kişilerden bağımsız kılacak sistemlere ve süreçlere gömer. Lego bunu yeterince yapamamıştı. Yeni CEO Niels B. Christiansen, tanıdık bir reçeteye döndü: Odaklanma, portföy sadeleşmesi, tedarik zincirinde disiplin gibi şeylere. 2018'de şirket tekrar yoluna girdi ama bu sefer şöyle bir ek bir baskı vardı:

Dijital dönüşüm artık bir tercih değil, zorunluluktur.

Bir şirketi iki kez aynı hataya düşüren şey, kötü niyet değil kötü sistemdir. Niyet yönetilmez; sistem yönetilir. Lego Super Mario, fiziksel ve dijital oyunu birleştiren en başarılı denemelerden biri oldu. Lego Vidiyo ise umduğunu bulamadı. Deneme-yanılma süreci devam etti ama bu kez en azından bilinçli bir stratejik arayışın parçasıydı.

Plastik Bir Paradoks: Halka Kapalı Şirketin Hesap Verebilirliği?

2020 pandemi yılında beklentilerin tersine Lego rekor büyüme kaydetti. Ekran başında hapsolan insanlar, fiziksel ve somut bir şeye döndü. Ev kültürü, Lego'nun onlarca yıldır savunduğu şeydi ki birlikte vakit geçirmek, elle dokunulabilir bir şey inşa etmek o zamanlarda daha fazla kıymete binmişti. Bu büyüme tesadüf değil, bir değer önerisinin nihayet tam doğru zamana denk gelmesiydi. Yetişkin segmenti pandemi döneminde ana gelir motoruna dönüştü. Eiffel Kulesi, Titanic, Botanik serisi... Bunlar oyuncak değil, birer terapötik proje ve koleksiyon nesnesiydiler. Lego, on yıl önce fark ettiği bu yetişkin(AFOL) pazarının meyvesini topladı.



İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



Sürdürülebilirlik

Lego'nun günümüzdeki en büyük stratejik meydan okuması, sürdürülebilirlik alanındadır. Şirket, 2030'a kadar petrol bazlı plastikten çıkış hedefini açıkladı. Bu taahhüt hem sembolik hem de devasa bir mühendislik sorunudur. Lego tuğlasının o eşsiz hassasiyeti ve dayanıklılığı büyük ölçüde ABS plastiğinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Şeker kamışı bazlı biyoplastik dahil pek çok alternatif test edildi. 2023 itibarıyla bu testlerin büyük çoğunluğu istenen kalite standardını karşılayamadı ve Lego şunu yaptı: Bu durumu kamuoyuyla paylaştı. Hedef değişmedi ama yol beklenenden uzun olacak, dedi. Bu açıklama, kurumsal iletişimde nadiren görülen bir dürüstlük örneğidir. Lego çok güzel bir şeffaflık sergilemişti aslında. Başarısızlığı gizleyerek itibar koruma refleksi, uzun vadede çok daha pahalıya mal olmaktadır.

Kontrolün Mimarisi

Lego hala halka açık değil. Şirketin yüzde sekseninden fazlası Kirkbi A/S aracılığıyla Christiansen ailesinin kontrolünde; kalan yaklaşık yüzde yirmisi Lego Foundation'a ait.

Bu yapının avantajı açıktır: Kısa vadeli hissedar baskısından bağımsız olarak uzun vadeli kararlar alınabilmektedir. Büyüme yavaşlatmak, sürdürülebilirliğe on yıllık yatırım yapmak, stratejik değeri olan ama karsız projelere devam etmek... Bunların hepsini halka açık bir şirket çok daha zor yapar.

Ama aynı yapı şu soruyu da doğurur: Hissedar toplantısı baskısı yoksa yönetim kimin karşısında hesap verir? Bu soruyu Lego, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve dış denetim mekanizmaları aracılığıyla yanıtlamaya çalışıyor. Cevap tamamlanmış değil, ama sorunun farkında olunması bile başlı başına bir yönetim olgunluğu göstergesidir.

Bir Tuğla Bunları Öğretir

Lego'nun doksan yılını geride bırakınca, ortada şu tuhaf şey kalmaktadır: Bu hikayeyi başarı hikayesi olarak da okuyabilirsiniz, uyarı hikayesi olarak da. İkisi de doğru olur.

Başarı: Lego iki kez iflasın eşiğine geldi ve iki kez de döndü çünkü oyuncak sektöründen video oyunlarına, Netflix'ten TikTok'a rağmen hala ayaktadır. Bunun temel sebebi ise 1958'de tasarlanan tuğla, bugün hâlâ çalışmaktadır.

Uyarı: Tüm bu geri dönüşler, kaçınılmaz çöküşlerin ardından geldi. Çünkü aynı hatalar iki kez yapıldı. Çünkü kurumsal hafıza, kurulan sistemler kadar güçlüdür ve Lego bu sistemleri her zaman yeterince sağlam kuramadı.

İnovasyon, sektörünü dönüştürmek için her yeni şeye koşmak değildir. Neyin seni sen yaptığını bilmek, o temeli sıkıca tutmak ve yalnızca o temeli derinleştiren yeniliklere evet demektir. Geri kalanına hayır demek ise çok daha fazla cesaret ister.

Lego bu cesareti bazen buldu, bazen yitirdi. Ama her seferinde geri döndü. Ve belki de bu bir kurumun öğrenme kapasitesi için en anlamlı ölçüttür. Düşmenin sayısı değil, her düşüşten sonra ne kadar hızlı ayağa kalkabildiği.

SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN
YOLUNDA



Sayılmayan Olmak: Standartların Dışında Kalanlar

Hiç kendinizi, size ait olmayan bir kalıbın içine hapsedilmiş gibi hissettiniz mi? Ya da adımları sizinkinden çok daha uzun birine göre tasarlanmış merdivenleri tırmanmaya çalışırken yorulduğunuzu?

Modern dünya, yüzyıllardır kadınlara tam olarak bunu hissettiriyor. İçinde yaşadığımız şehirler, sağlığımızı emanet ettiğimiz tıp dünyası ve emeğimizi ölçen ekonomik sistemler; aslında çoğunlukla "kadınsız" birer laboratuvarında, "standart" kabul edilen erkek öznesine göre inşa edildi.

Kadınlar, dünya nüfusunun yarısını oluşturmalarına rağmen, hayatın en temel kurgularında birer "istisna" ya da "dipnot" olarak kalmaya zorlandılar.

Bu durum sadece teknik bir veri eksikliği değil; bilimsel bulgulara, beton duvarlara ve yasal metinlere kazanmış derin bir görünmezlik halidir. Bugün bu görünmezliğin bedelini; teşhis edilemeyen hastalıklarda, karanlık sokaklardaki tedirgin adımlarda ve ev içine hapsedilen yok sayılmış emeklerde ödüyoruz. Artık sormak zorundayız: Bu dünya gerçekten hepimiz için mi, yoksa biz sadece başkasının standartlarına uydurulmaya çalışılan figüranlar mıyız?



I. Tıp Dünyasında Eksik Veri

Modern tıbbın kurumsal tarihine bakıldığında, kadın bedeninin sistematik biçimde araştırma dışı bırakıldığı görülür. Örneğin doğum yapma çağındaki kadınlar, uzun yıllar boyunca klinik araştırmaların dışında tutuldu; erkekler üzerinde test edilen ilaçlar otomatik olarak her iki cinsiyete de uygulandı. Tıptaki bu boşluğun klinik yansımaları oldukça ağırdır.

SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN
YOLUNDA



Kalp krizi, bu önyargının belki de en çarpıcı örneğidir. Hastalık tarihsel olarak bir "erkek hastalığı" şeklinde tanımlanmış ve ders kitaplarındaki semptomlar ağırlıklı olarak erkek bedenine göre belirlenmiştir oysa Türkiye'de yapılan araştırmalar ve uzman görüşleri bu tablonun ne denli yanıltıcı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Kadınlar kalp krizini çoğunlukla şiddetli yorgunluk, mide bulantısı, sırt ağrısı veya nefes darlığı gibi "atipik" belirtilerle deneyimler. Kadınlar acil servise başvurdıklarında, bu semptomlar "tipik erkek belirtisi" olmadığı için zaman zaman panik atak veya mide problemi olarak değerlendirilerek eve gönderilmekte ve müdahale gecikmektedir.

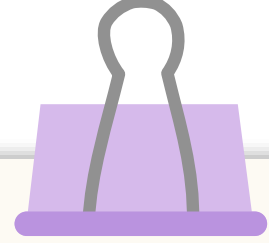
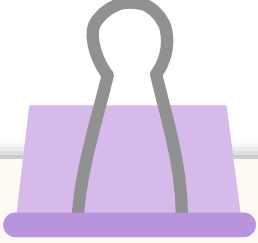
Bu tablonun sonucu verilerle sabittir: TÜİK 2023 verilerine göre Türkiye'de dolaşım sistemi hastalıklarından ölen kadınların oranı %38 iken, erkeklerde bu rakam %31 düzeyinde kalmaktadır.

Kronik ağrı alanında cinsiyet önyargısı daha da belirgin bir boyut kazanır. Kadınların ağrı şikayetleri klinik ortamlarda zaman zaman duygusal ya da abartılı olarak yorumlanmaktadır. Türkiye'de 1,5 milyon kadını etkileyen endometriozis (çikolata kisti) bu durumun somut bir göstergesidir. Bu hastalıkta ilk belirtilerin ortaya çıkmasından kesin tanıya ulaşmaya kadar geçen süre ortalama 7-11 yıl arasında değişmektedir.

Tanı sürecinin bu denli uzaması, kadın ağrısının sistematik olarak hafife alınmasından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde, fibromiyalji ve kronik yorgunluk sendromu gibi kadınlarda çok daha sık görülen hastalıklar da uzun süre psikiyatrik sınıflandırmalar altında değerlendirilmiştir. Tıptaki bu önyargı yalnızca bireysel hatalardan dolayı değil asıl belirleyici olan araştırma gündemlerini, eğitim müfredatlarını ve klinik protokolleri şekillendiren kurumsal yapılardır. Bu durum bizi şu kritik soruya götürür: Peki, bu durum sadece tıpta mı böyledir yoksa günlük hayatımızın her bir köşesi de bu kadar "standart"laşmış olabilir mi?

SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN
YOLUNDA



II. Şehirler Kimin İçin Tasarlandı?

Kentsel planlama disiplini, modern dönem boyunca ağırlıklı olarak erkek deneyiminin merkeze alındığı bir anlayışla biçimlendi. Bu anlayışın somut izleri; sokakların aydınlatma düzenlerinde, toplu taşıma güzergahlarında ve iş-konut ayrımında okunabilmektedir.

Araştırmacılar, kadınların ve erkeklerin kenti farklı biçimlerde kullandığını ortaya koymuştur. Erkekler genellikle sabah işe gidip akşam eve dönen "doğrusal" bir güzergâh izlerken; kadınlar çocuk okulunu, marketi, yaşlı bakımevini ve iş yerini birleştiren çok duraklı ve karmaşık rotalar oluşturmaktadır. Bu fark tesadüfi bir tercihten değil, yıllarca süregelen bakım yükünün üstlenilmesinden kaynaklanmaktadır.

Şehri cinsiyete duyarlı biçimde planlamak yalnızca kadınlara değil; yaşlılara, çocuklara, özel bireylere ve toplu taşımayı kullanan herkese yarar sağlar. Ancak Türkiye'de büyük şehirlerde ulaşım güzergahları veya kaldırım genişlikleri belirlenirken, çocuk arabasıyla ilerleyen veya yaşlı bakan bir kadının günlük rotası nadiren temel alınmaktadır. Güvenlik boyutu da benzer bir körlük içindedir: Sokak aydınlatma standartları trafik yoğunluğuna göre belirlenmekte, ancak gece yürüyüşü yapan bir kadının maruz kaldığı güvensizlik deneyimi hesaba katılmamaktadır.

Tıpta olduğu gibi kentsel tasarımda da sorun yalnızca niyette değil; neyin "veri" sayıldığında ve kimin deneyiminin ölçüldüğündedir.



SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN
YOLUNDA



III. Ekonomide Sayılmamanın Bedeli

İktisadi düşüncenin temel modellerinde emeğin tanımı ücretli faaliyetlerle sınırlı kalmıştır. Çocuk yetiştirme, yaşlı bakımı ve ev yönetimi gibi "ücretsiz bakım emeği" büyüme göstergelerine dahil edilmez ve politika gündemlerinde görünmezdir.

Türkiye'deki tablo bu görünmezliği rakamlarla netleştirmektedir: TÜİK zaman kullanım araştırmasına göre kadınlar günde ortalama 4 saat 35 dakikayı ev ve aile bakımına ayırırken, erkeklerde bu süre yalnızca 53 dakikadır.

Başka bir deyişle, erkeğin aynı işi yapması için beş günü gerekmektedir. GSYİH hesaplarına girmeyen bu emek, aslında bir tercihin değil, yapısal bir kapanın ifadesidir; nitekim çalışma çağındaki kadınların %35'i iş gücüne dahil olmama nedenini "ev işleriyle meşguliyet" olarak belirtmektedir.

Finansal ürünlere de baktığımızda tarihsel olarak kesintisiz ve düz bir kariyer çizgisine sahip erkek yaşam döngüsünü esas alır. Doğum veya bakım sorumluluğu nedeniyle kariyerine ara veren kadınlar, kredi sistemi, sigorta ürünleri ve emeklilik planlaması açısından yapısal olarak dezavantajlı konuma düşmektedir.



TÜİK verilerine göre kadınların çalışma hayatında kalma süresi ortalama 20,7 yıl iken erkeklerde bu rakam 39,7 yıldır.

Aradaki yaklaşık 19 yıllık fark, bakım yükünün kariyer kopuklukları ve emeklilik yoksulluğu olarak sisteme geri döndüğünü kanıtlamaktadır.

SOŞYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN
YOLUNDA



**Sonuç: Görünür Kılmak Bir Tercih Değil,
Zorunluluktur**

Tıp araştırmalarını, kent planlamasını ve ekonomi modellerini kadın deneyimini dışlayacak biçimde şekillendiren önyargılar; bireysel hatalar değil, kurumsal bir körlük olarak değerlendirilmelidir. Bu körlüğün bedeli tüm toplum tarafından ödenmektedir. Gecikmeli teşhisler sağlık sistemini, plansız şehirler hareketliliği, ölçülemeyen emek ise refah politikalarının bütününe olumsuz etkilemektedir.

Dönüşüm sembolik tanınırlıkla başlar ancak bununla bitmez. Klinik deney protokollerinin yeniden yazılması, şehir planlamacılarının saha çalışmalarına farklı kullanıcı gruplarını dahil etmesi ve makroekonomik göstergelerin bakım emeğini içerecek biçimde güncellenmesi birer tercih değil, epistemolojik bir zorunluluktur.

Yarının dünyasını tasarlarken kimin deneyimini "standart" kabul edeceğimizi bugün belirlemek durumundayız. Görünmeyen ancak gerçek olan her şeyin görünür kılınması hem bilimsel dürüstlüğün hem de toplumsal adaletin ön koşuludur.



ÖNERİLER

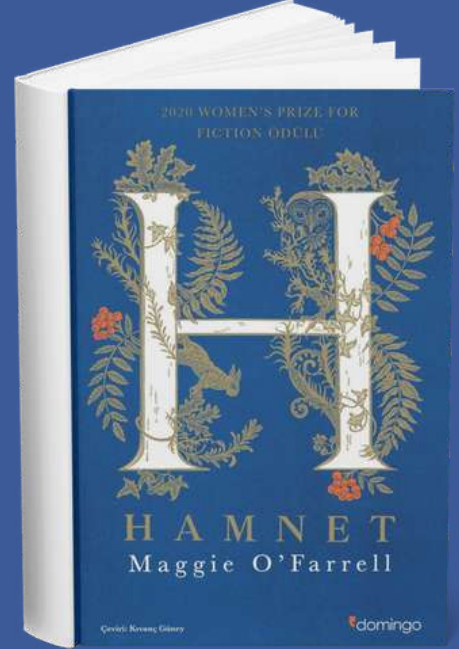
KİTAP



TARİHİN VE YASIN GÖLGESİNDEN DOĞAN BİR BAŞYAPIT / HAMNET

Bu ayki kitap köşemizde, yayımlandığı günden bu yana edebiyat dünyasında büyük yankı uyandıran ve prestijli ödülleri adeta silip süpüren sarsıcı bir romanı ağırlıyoruz: Maggie O'Farrell'in kaleminden Hamnet.

Edebi başarısını aldığı ödüllerle tescilleyen eser, 2020 yılında edebiyatın en saygın ödüllerinden biri olan Kadınlar Kurgu Ödülü'nü ve Ulusal Kitap Eleştirmenleri Birliği Ödülü'nü kazandı. Aynı zamanda 2020'de Waterstones Yılın Kitabı seçilerek başarısını taçlandırdı. O'Farrell, bu ödülleri fazlasıyla hak eden şiirsel ve vurucu diliyle okuru 1580'lerin İngiltere'sine, kelimelerin ve hüznün kalbine götürüyor. Yazar, tarihi gerçekliklerin kurulukla anlatıldığı klasik dönem romanlarından sıyrılarak, okura adeta nefes alan, rüzgarı hissedilen, kokuları duyulan canlı bir dünya sunuyor.



Roman, dünyanın en ünlü oyun yazarı William Shakespeare'in pek bilinmeyen aile hayatına odaklanıyor. Ancak yazar, ışığı o efsanevi isme değil, onun sıra dışı eşi Agnes'e, yani tarihteki bilinen adıyla Anne Hathaway'e ve 11 yaşında veba nedeniyle hayatını kaybeden oğulları Hamnet'e çeviriyor. Agnes, kasabanın alışılmış kadın figürlerinden çok uzak; ormanla, bitkilerle ve şifayla derin bir bağı olan, sezgileri kuvvetli, yabanıl ve büyüleyici bir karakter. Onun elmayı soyuşundan şifalı otları kaynatışına kadar her detayı okurken, yazarın karakter yaratımındaki ustalığına hayran kalıyorsunuz. Kocasının Londra'da tiyatro sahnelerinde adım adım yükselişine karşılık, Agnes'in Stratford'daki doğayla iç içe ve çocuklarıyla örülü sessiz dünyası, romanın ana eksenini oluşturuyor.

ÖNERİLER

KİTAP



Hikayenin kalbinde ise iki kardeş, Hamnet ve ikizi Judith yatıyor. Aralarındaki o koparılamaz bağ, yaklaşmakta olan trajedinin hüznünü daha ilk sayfalardan itibaren hissettiriyor. Yazar, salgın hastalığın o dönemki İngiltere'ye nasıl sessizce sızdığını ve bir ailenin kapısını nasıl çaldığını büyük bir ustalıklarla işliyor. O'Farrell, yas sürecini sadece duygusal bir acı olarak değil, fiziksel bir ağırlık, bedende taşınan bir yük olarak betimliyor. Bir annenin evlat acısıyla yüzleşmesini ve ailenin yavaş yavaş şekil değiştirmesini okurken kelimelerin boğazınıza düğümlendiğini hissedeceksiniz.

Hamnet, yalnızca tarihi bir kurgu veya bir biyografi denemesi değil. Tarihin dipnotlarında kalmış küçük bir çocuğun sessiz gidişinin, dünya edebiyatının en büyük trajedilerinden biri olan Hamlet oyununa nasıl ilham verdiğinin kusursuz ve son derece empatik bir kurgusu. Kaybın, sevginin ve sanatın iyileştirici gücünün romanı bu; babasının kelimelerle inşa ettiği anıtın karşısında, bir annenin sessiz çılgınlığının kağıda dökülmüş hali.

Eğer kelimelerin ruhunuza dokunduğu, derinlikli karakter okumaları barındıran, zengin mekan tasvirleriyle sizi sayfalar boyu o dönemin atmosferinde yaşatacak bir eser arıyorsanız, Hamnet bu ayki başucu kitabınız olmaya en güçlü aday. Sadece bir dönem romanı okumakla kalmayacak, aynı zamanda insan olmanın en kırlıgan yanlarıyla yüzleşeceksiniz.



KARİYER

PROGRAM & STAJ FIRSATLARI



WOMENTUM

KARİYERİNE GÜÇLÜ BİR ADIMLA BAŞLAMAK İSTER MİSİN?

ENERJİSA ÜRETİM | **imece lab**



Womentum Eğitim Programı

Womentum Eğitim Programı, Enerjisa Üretim'in ana partnerliğinde ve imeceLAB yürütücülüğünde hayata geçirilen, üniversite ve meslek yüksekokulu son sınıf kadın öğrencilerin kariyerlerine daha donanımlı başlamasını amaçlayan kapsamlı bir gelişim programıdır. Program; kişisel gelişim, kariyer planlama, sürdürülebilirlik, enerji sektörü, finans ve dijital yetkinlikler gibi farklı alanlarda eğitimler sunarak katılımcıların iş hayatına daha hazırlıklı girmelerini hedefler. Sekiz hafta süren ve çevrim içi yürütülen bu süreçte öğrenciler alanında uzman eğitimlerle buluşur, mülakat teknikleri ve networking gibi pratik beceriler kazanır.

Başvuru Linki

Son Başvuru Tarihi: 22 Mart 2026



KARİYER

PROGRAM & STAJ FIRSATLARI



SON BAŞVURU TARİHİ:

10 NİSAN!

**Pusula Geleceğin
Başlangıcı Programı**
ile kariyer yolculuğuna
Rönesans'la başla!

RÖNESANS EĞİTİM VAKFI | **RÖNESANS** HOLDİNG

Pusula: Geleceğin Başlangıcı Programı

Pusula: Geleceğin Başlangıcı Programı, Rönesans Holding tarafından yeni mezun gençlerin iş hayatına geçiş sürecini kolaylaştırmak amacıyla tasarlanan kapsamlı bir genç yetenek programıdır. Üniversite eğitimini yeni tamamlayan katılımcılar, bu program sayesinde bir yıl boyunca tam zamanlı çalışma deneyimi elde ederken eğitim, mentorluk ve gelişim süreçleriyle desteklenir. Programın temel yaklaşımı, teorik bilgiyi sahada deneyime dönüştürmek ve gençlerin profesyonel hayata daha güçlü bir başlangıç yapmasını sağlamaktır.

Başvuru Linki

Son Başvuru Tarihi: 10 Nisan 2026



firstgen

**TAKE YOUR FIRST STEP
TOWARDS AN
EXCITING CAREER**

Join us. Apply before April 1st.



PepsiCo First Gen Staj Programı

PepsiCo bünyesinde açılan bu pozisyon, özellikle hukuk alanında eğitimine devam eden üniversite öğrencilerine yönelik bir staj fırsatı olarak öne çıkar. Program, katılımcılara küresel bir şirketin çalışma dinamiklerini yakından tanıma imkânı sunarken, teorik bilgilerini gerçek iş süreçleri içinde deneyimlemelerine olanak tanır. Stajyerlerden; hukuk alanında eğitim görüyor olmaları, eğitimlerinin belirli bir aşamasını tamamlamış olmaları ve iyi seviyede İngilizce bilgisine sahip olmaları beklenir.

Başvuru Linki

Son Başvuru Tarihi: 1 Nisan 2026

KARİYER

PROGRAM & STAJ FIRSATLARI



Eğitim Araştırmalarında Veri Okuryazarlığı



Dr. **İpek**
Coşkun
Armağan



Kimler Katılabilir?

Lisans ve lisansüstü öğrenciler ile sosyal bilimler alanında kendini geliştirmek isteyen araştırmacıların katılımına açıktır. Kontenjan sınırlıdır.

Tarih ve Saat

9, 16, 24, 30 Nisan 2026
15.00 - 18.00

Son Başvuru Tarihi
6 Nisan 2026

Enstitü
Sosyal

Enstitü Sosyal - Eğitim Araştırmalarında Veri Okuryazarlığı Eğitim Programı

Enstitü Sosyal tarafından yürütülen Araştırmacı Gelişim Programı kapsamında düzenlenen "Eğitim Araştırmalarında Veri Okuryazarlığı" eğitimi, sosyal bilimler alanında çalışan ya da bu alanda kendini geliştirmek isteyen öğrenciler ve araştırmacılar için tasarlanmış kapsamlı bir eğitim programıdır. Program, eğitim araştırmalarında kullanılan ulusal ve uluslararası veri setlerinin nasıl üretildiğini, nasıl analiz edildiğini ve bu verilerin eğitim politikalarına nasıl yön verdiğini anlamaya odaklanır.

Başvuru Linki

Son Başvuru Tarihi: 6 Nisan 2026

KÖK Gelişim Programı

Başvuru Linki

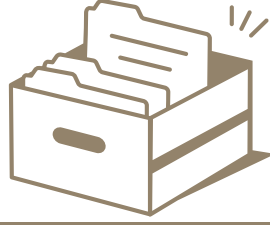
Son Başvuru Tarihi: 21 Nisan 2026



Geleceğe Köklü Bir Adım

Türk Tuborg tarafından hayata geçirilen KÖK Gelişim Programı, özellikle gıda, kimya ve ziraat mühendisliği alanlarında eğitim gören kadın öğrencilerin kariyer yolculuklarını güçlendirmeyi hedefleyen kapsamlı bir sosyal etki programıdır. Program; genç kadın mühendis adaylarının sektörle erken temas kurmasını sağlarken, mesleki bilgi ile kişisel gelişimi bir arada sunan bütüncül bir deneyim oluşturur. Katılımcılar, düzenlenen kamplar ve çevrim içi eğitimler aracılığıyla akademisyenlerden teknik bilgi edinirken, sektör profesyonelleriyle bir araya gelerek ilham verici deneyimler kazanır.

ARŞİVDEN



NEW

GENÇLİK AĞI GAZETESİ'NİN MART AYINDA YAYIMLANAN SAYILARI



Mart 2021 Sayısı



Mart 2022 Sayısı



Mart 2023 Sayısı



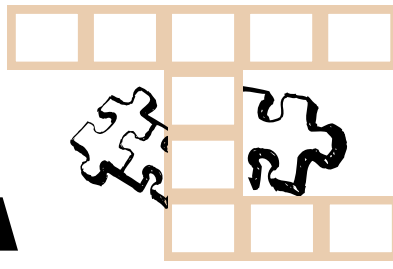
Mart 2024 Sayısı



Mart 2025 Sayısı

Sayıların ismine
tıklayarak ilgili
gazeteye
ulaşabilirsiniz





BULMACA

Ödüllendirmemiz yalnızca Gençlik Ağı üyelerine özeldir.

Bu ayın kazananı olmak ve hediye kazanmak istiyorsan tek yapman gereken elini çabuk tutup ilk çözen kişi olmak ve cevabı bize göndermek!

SEZGİ

AİDİYET

ÖDÜL

VARLIK

BAŞARI

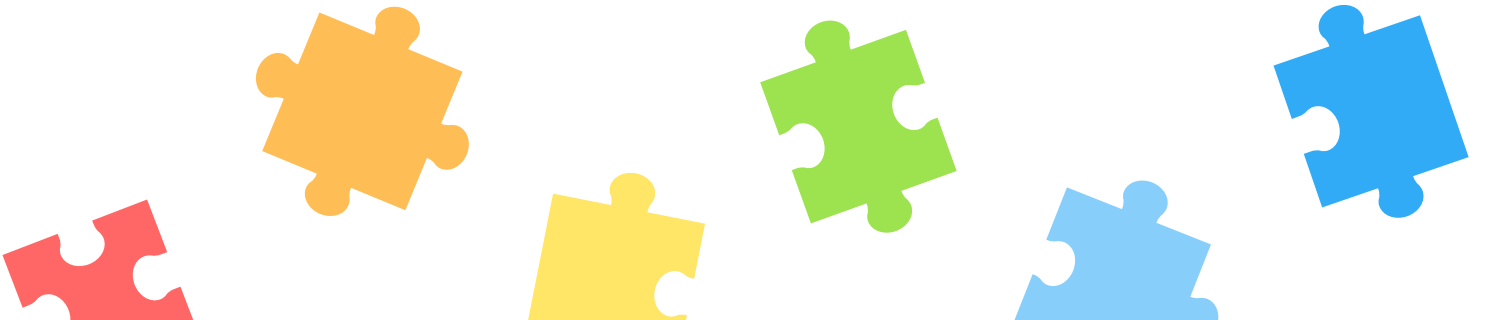
KASIT

HAKİKAT

SINIR

H	Ş	F	B	A	Ş	A	R	I	E	Ö
N	A	İ	S	A	D	İ	R	A	A	D
K	A	K	T	T	A	D	A	Y	İ	Ü
İ	R	I	İ	M	E	İ	E	T	A	L
N	O	L	C	K	V	Y	E	B	K	A
R	L	R	R	A	A	E	S	İ	L	K
I	A	A	A	R	N	T	I	S	A	K
N	L	V	R	İ	O	İ	D	S	F	S
I	R	T	E	K	Ş	J	Y	N	P	İ
S	E	Z	G	İ	Ü	R	E	Ç	Ö	Ş

Cevaplar için bize mail atmayı unutmayın: kurululetisim@gmail.com



KAYNAKLAR



Finansın Kara Deliği : Enron ve Arthur Andersen Skandalı

- <https://www.economist.com/unknown/2002/01/24/the-fall-out-from-enron>
- <https://time.com/6125253/enron-scandal-changed-american-business-forever/>
- <https://www.bbc.com/news/business-58026162>
- <https://www.britannica.com/event/Enron-scandal>
- <https://www.marketplace.org/story/2021/09/23/enron-scandal-revisited-20th-anniversary-legacy>
- <https://www.tshaonline.org/handbook/entries/enron-corporation>
- <https://levin-center.org/what-is-oversight/portraits/congress-and-the-enron-scandal/>
- <https://www.wcu.edu/gpae/Vol3/Enron%20and%20Arthur%20Andersen.pdf>
- <https://internationalbanker.com/history-of-financial-crises/the-enron-scandal-2001/>
- <https://www.chicagotribune.com/2002/09/01/the-fall-of-andersen/>
- <https://www.google.com/imgres?q=wall%20street&imgurl=>
- https%3A%2F%2Fupload.wikimedia.org%2Fwikipedia%2Fcommons%2F%2F5%2FPhotos_NewYork1_032.jpg&imgrefurl=
- https%3A%2F%2Ftr.wikipedia.org%2Fwiki%2FWall_Street&docid=qgRoj6X4I7PxmM&tbnid=MZtOHl2J2cL6zM&vet=12ahUKEwiI2ffs6LSTaxX-BNsEHSzNA1wQnPAOegQIFxAB..i&w=1024&h=768&hcb=2&ved=2ahUKEwil2ffs6LSTaxX-BNsEHSzNA1wQnPAOegQIFxAB
- <https://www.economist.com/unknown/2002/01/24/the-fall-out-from-enron>
- Bazı resimler geminiden özel promptlarla üretilmiştir.

Hamnet Üzerinden Yasın Sosyolojisi: Kayıp, Bellek ve Kırılganlığın Derin Anatomisi

- Özgen, M., & Canpolat, Ö. (2025). HERKESİN MATEMİ KENDİ RENGİNDEDİR: YASIN KÜLTÜREL İNŞASI ÜZERİNE DİSİPLİNLERARASI BİR İNCELEME. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 13(46), 270-290. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.1718754>
- 1.Cansız Kösesoy B. Multidimensional Nature of Grief: A Social Health Perspective on Grief-Related Loneliness. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 2026;:1402–1420.
- Afyonoğlu, M. F., Kesen, N. F., Canpunar, M., & Yavuz, M. (2021). BİREYLERİN ÇOCUK KAYBI VE YAS SÜRECİNİN AİLE SİSTEM TEORİSİ TEMELİNDE SOSYAL HİZMET PERSPEKTİFİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ. *Tıbbi Sosyal Hizmet Dergisi*, 17, 59-81. <https://doi.org/10.46218/tshd.908201>
- Erbuğ, E. (2021). Ölüm Sosyolojisi: Geleneksel ve Modern Toplumda Ölümün Toplumsal Anlamları. *Toplum Ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 8. <https://doi.org/10.48131/jscs.1005591>
- 1.Başyigit Ö, Şimşek Arslan B. Death and Grief Literacy in the Family. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 2024;16:644–657.
- Turhan, E. H. (2021). ÖLÜM SOSYOLOJİSİ EKSENİNDE ÖLÜM KAYGISI VE KORONAVİRÜS. *Habitus Toplumbilim Dergisi*, 2(2), 85-101. <https://izlik.org/JA22JH56UU>

KAYNAKLAR



İlber Ortaylı : Bir Düşünürün Mirası Nasıl Yaşar?

- Türkiye Bilimler Akademisi [TÜBA]. (2026, 13 Mart). TÜBA Şeref Üyesi Prof. Dr. İlber Ortaylı vefat etti. <https://tuba.gov.tr/tr/haberler/akademiden-haberler/tuba-seref-uyesi-prof-dr-ilber-ortayli-vefat-etti>
- Hürriyet. (2026, 13 Mart). Son dakika... Tarihçi ve yazar İlber Ortaylı hayatını kaybetti. Hürriyet Gazetesi. <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/son-dakika-tarihci-ve-yazar-ilber-ortayli-hayatini-kaybetti-43128075>
- Serbestiyet. (2026, 13 Mart). Tarihçinin uzun yzuyili: İlber Ortaylı hayatını kaybetti. Serbestiyet. <https://serbestiyet.com/haberler/tarihcinin-uzun-yuzuyili-ilber-ortayli-hayatini-kaybetti-234913>
- Milliyet. (2026, 13 Mart). İlber Ortaylı neden öldü, kaç yaşındaydı? İlber Ortaylı hastalığı neydi? Milliyet Gazetesi. <https://www.milliyet.com.tr/galeri/ilber-ortayli-neden-oldu-kac-yasindaydi-ilber-ortayli-hastaligi-neydi-iste-prof-dr-ilber-ortaylinin-cenaze-programi-7554307>
- Onedio. (2026, 13 Mart). Hayatını kaybeden İlber Ortaylı'nın son paylaşımı yeniden gündem oldu. Onedio. <https://onedio.com/haber/hayatini-kaybeden-ilber-ortayli-nin-son-paylasimi-yeniden-gundem-oldu-1347622>
- Ortaylı, İ. (2006). Zaman kaybolmaz: İlber Ortaylı kitabı [N. Uysal ile söyleşi]. İş Bankası Kültür Yayınları. [Biyografik bilgiler ve otobiyografik anlatılar için birincil kaynak]
- Haber7. (2026, 13 Mart). İlber Ortaylı kimdir? İlber Ortaylı neden hayatını kaybetti? Haber7. <https://www.haber7.com/biyografi/haber/3611740-ilber-ortayli-kimdir-ilber-ortayli-neden-hayatini-kaybetti>

Los Angeles 2028 Olimpiyatlarının Sürdürülebilir Stratejisi

- LA28. LA28 Impact and Sustainability Plan. Olympic World Library, 2025, <https://library.olympics.com/doc/SYRACUSE/3787544>.

Rüya mı Gerçek mi?

- <https://evrimagaci.org/ruyalar-ve-evrim-ruya-nedir-ruyalar-neden-evrimlesmistir-nasil-ruya-goruruz-235>
- <https://www.thensf.org/what-are-the-sleep-stages/>
- <https://evrimagaci.org/uyku-nedir-uykunun-evrimi-gunluk-uyku-sureleri-ve-uyku-sirasinda-dusme-hissi-uzerine-87>

Temizlik ve Hijyen Alışkanlıklarımızın Tarihi: Toplumların Gündelik Yaşamında Görünmeyen Bir Düzen

- <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3584031>
- <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/3518139>
- <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2454360>
- <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1492349>

Gençlik Ağı Gazetesi

MART 2026

İletişim Kurulu Gençlik Ağı Gazetesi yazarları
olarak hepinize keyifli okumalar ve mutlu
seneler dileriz!