



# Gençlik Ağı Gazetesi

MAYIS 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.



05

Biz Kimiz?

07

Cumhuriyet Balosu

9

Gençlik Ağındaki Gelişmeler

13

Cumhuriyet Baloları: Birlikte Olmanın Dönüşen Yüzü

15

Cumhuriyet Baloları Üzerine

17

Gençlik Bir Yaş mı, Yoksa Bir Fikir mi?

19

1 Mayıs: Emek, Zaman ve Görünürlük Üzerine Bir Sosyolojik Okuma

21

Mustafa Kemal Atatürk: Bir Liderin Mirası, Bir Milletın Pusulası

26

Gönülden İşler: Köy Okulları Değişim Ağı

35

Girişimci Sohbetleri: Feray Koral

51

Kriz Anlarında Yönetişim: Belirsizlik İçinde Dengeyi Kurabilmek

54

Beton Kentlerin Görünmeyen Sürdürülebilirlik Krizi



61

Zipline

64

Buzun Altında Bir Dünya: Antarktika'nın Gizli Gölleri

70

Samsun'dan Anadolu'ya Yayılan Direniş Ateşi

75

Wall Street Kuraklığı Nasıl Fiyatlıyor?

83

Kendini Anlatmanın Tarihi: CV Bir Alışkanlık mı?

86

Ev Neresidir?

90

Tarihe Eşlik Eden Marşlar

96

Kariyer

98

Cumhuriyet Balosundan Kareler

117

Arşivden

118

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 Mezunlu  
 aysnguder@gmail.com



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



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



 Huriye Nur Köse  
 Ankara Medipol Üniversitesi - Psikoloji  
 Aristo 3. Dönem Mezunlu  
 ks.huriyenur@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.



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



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

# CUMHURİYET BALOSU



## 19 MAYIS GENÇLİK VE SPOR BAYRAMI, CUMHURİYET BALOSU İLE KUTLANDI!

Atatürk'ün talimatıyla kurulan tarihi Moda Deniz Kulübü'nde gerçekleştirdiğimiz bu özel etkinlikte, Cumhuriyet'e olan bağlılığımızı, daha iyi bir gelecek için taşıdığımız sorumluluğu ve Ata'mıza verdiğimiz sözü bir kez daha hep birlikte hatırladık.

Manifestomuzda belirttiğimiz gibi: "Gücümüzün farkındayız; Cumhuriyetimizin yeni yüzyılında, azim, yetenek, emek ve eylemlerimizi; toplum olarak demokrasi anlayışımızı ilerletmek, daha iyiyi bulmak ve değişime öncü olmak umut ve kararlılığı ile gerçekleştireceğiz!"

Cumhuriyetin 100. yılında, Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı ile "Cumhuriyete Sözümüz Var" diyerek hazırladığımız Gençliğin Manifestosu'nu profilimizdeki linkten okuyabilir, imzalayabilirsiniz. 3 yıldır yaptığımız gibi Gençliğin Manifestosu'ndaki her konuyu bilimin ve değerlerimizin ışığında geliştirmeye devam edeceğiz.

19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramımızı coşkuyla karşılıyoruz!



# CUMHURİYET BALOSU



19 Mayıs, sadece bir tarih değil; bir başlangıç, bir umut, bir yolculuktur.

Bu özel gün, gençliğin değişim yaratma gücüne, kararlılığına ve geleceği inşa etme iradesine duyulan sonsuz güvenin simgesidir.

Bugün, gençlerin hayalleriyle şekillenen yarınlara bir adım daha yaklaştığımız gün.

Geleceği bugünden şekillendirme sorumluluğuyla hareket eden gençler olarak, bağımsızlık ve çağdaşlaşma vizyonunun temelini oluşturan o ilk adımı bugün de aynı kararlılıkla içselleştiriyoruz.

İyi yönetim kültürüyle güçlenen, ortak akla inanan, üreten ve toplumsal güveni inşa eden bir gençlik; sürdürülebilir ve aydınlık yarınların en güçlü teminatıdır. Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün akıl ve bilimi rehber kılan mirasını; şeffaf, kapsayıcı ve adil bir dünya vizyonuyla daha ileriye taşımak için durmaksızın çalışıyoruz.



Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı olarak, fikirleriyle topluma yön veren ve değer üreten tüm gençlerin 19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı'nı büyük bir coşkuyla kutluyoruz. 🇹🇷

Cumhuriyet'in gençliğiyle, birlikte olmaya ve birlikte üretmeye devam edeceğiz. ✨



Cumhuriyet  
Balosunda  
ölümsüzleştirdiğimiz  
anlar için  
Gazetemizin 98.  
sayfasına  
gidebilirsiniz.

# GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MAYIS AYINDA NELER YAPTIK?



## YÖN101 PROGRAMI TAMAMLANDI!

YÖN101 Programı'nda 4 ve 5. haftasını büyük bir heyecanla tamamladık! 🎉



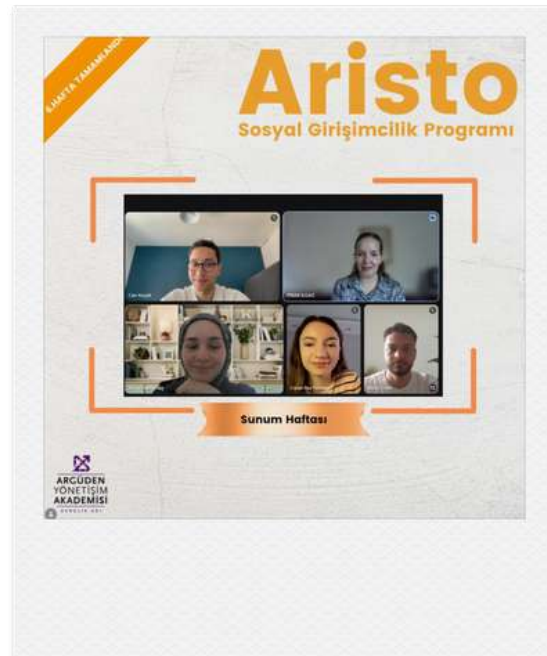
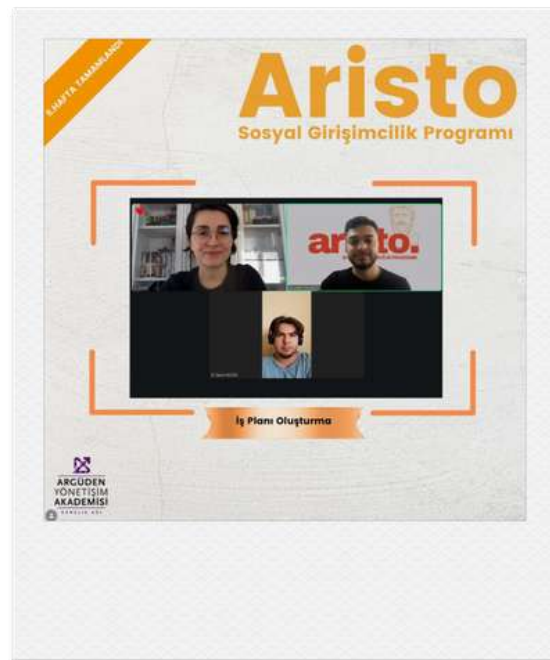
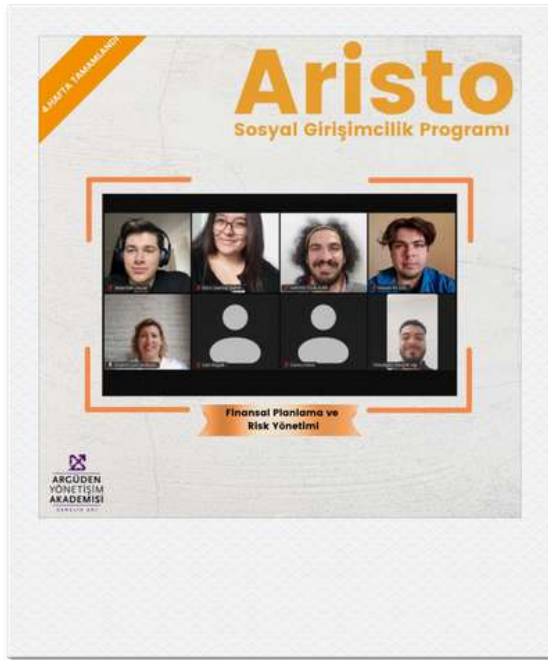
# GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MAYIS AYINDA NELER YAPTIK?



## ARİSTO SOSYAL GİRİŞİMCİLİK PROGRAMI TAMAMLANDI!

Aristo Sosyal Girişimcilik Programı'nda 4, 5 ve 6. haftasını büyük bir heyecanla tamamladık! 🎉



# GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

MAYIS AYINDA NELER YAPTIK?



## MEDIUM BLOG HESABINDA BİR YENİ YAZI!



İletişim Kurulu Gençlik Ağı Gazetesi ve Medium Ekibi, sizi gün sonunda hissettiğimiz o tarifsiz ağırlığın görünmeyen kaynağıyla yüzleşmeye davet ediyor! 🍂



Fiziksel olarak çok yorulmadığımız günlerde bile neden zihnen bu kadar tükenmiş hissediyoruz? Bu yazımızda "Görünmeyen Yorgunluk", tek bir ekrana sığdırılan sayısız felaketin, başkalarına ait dertlerin ve kesintisiz uyarıların içimizde yarattığı o sessiz çöküşü ele alıyor.

Dünyayı kurtarma telaşına kısa bir mola verip kendi etki alanımızda nasıl güçlenebileceğimizi fark etmek ve zihnimize hak ettiği sessizliği tanımak için bu yazıya mutlaka göz atmalısınız. 📝

✍️ Yazan: Simge Karsan

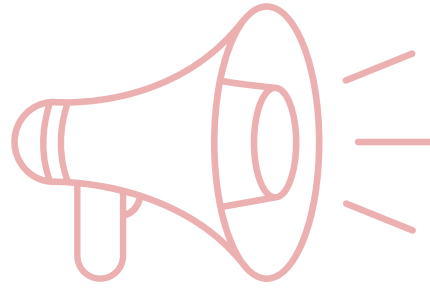


[MEDIUM BLOG HESABI](#)



# GENÇLİK AĞINDAKİ GELİŞMELER

## MAYIS AYINDA NELER YAPTIK?



### GÖNÜLLÜ İSTASYONUNDA BİR YENİ PODCAST!

🎧❤️ İletişim Kurulu Podcast & YouTube Ekibi bir yeni bölümüyle karşınızda!

PODCAST  
NEW EPISODE

**Yasemin Mıstıkoğlu ile: İklim Krizi ve Sürdürülebilirlik Üzerine**

**Aysun Güder**  
Podcast & Youtube Ekibi Üyesi

**Yasemin Mıstıkoğlu**  
İklimden Bi Haber', Nuruu & İklim Gazetecisi

**Simge Harsan**  
Podcast & Youtube Ekibi Üyesi

ARÇÜDEN YG İLETİŞİM AKADEMİSİ  
GENÇLİK AĞI

gönüllü istasyonu.

Bu bölümümüzde İklimden Bi Haber' kurucusu ve iklim gazetecisi sevgili Yasemin Mıstıkoğlu ile iklim krizi ve sürdürülebilirliği merkezimize aldığımız "Yasemin Mıstıkoğlu ile: İklim Krizi ve Sürdürülebilirlik Üzerine" söyleşimiz yayında.

Keyifli Dinlemeler Dileriz! ✨



gönüllü  
istasyonu.

[SPOTIFY PODCAST KANALI](#)



19 Mayıs'a Özel İçerik

# CUMHURİYET BALOLARI: BİRLİKTE OLMANIN DÖNÜŞEN YÜZÜ

"Balo" sözcüğü, İtalyanca ballo kelimesinden türeyerek dansın merkezde olduğu toplu buluşmaları ifade eder. Ancak bu kavram, eğlencenin ötesine geçer; insanların bir araya geliş biçimini, birbirleriyle kurdukları mesafeyi ve kamusal alandaki görünürlüklerini de kapsar. Bu yönüyle balo, kısa süreli bir etkinlikten çok, belirli bir sosyal düzenin yoğunlaşmış bir yansımasıdır. Osmanlı'nın son döneminde bu tür organizasyonlarla karşılaşılması, farklı bir eğlence anlayışından ziyade yeni bir birlikte bulunma pratiğiyle temas edilmesi anlamına gelir. 19. yüzyılın sonlarına doğru özellikle büyük şehirlerde ve diplomatik çevrelerde düzenlenen balolar, daha çok belirli çevrelerle sınırlı kalır; geniş kesimlere yayılmaz. Bu nedenle balo, gündelik hayatın doğal bir parçası haline gelemez ve süreklilik kazanamayan bir deneyim olarak varlığını sürdürür.



Cumhuriyet'in ilanıyla birlikte bu tablo değişir. Daha önce dar bir çevrede kalan bu pratik, farklı şehirlerde düzenlenen ve tekrar eden etkinlikler aracılığıyla daha görünür hale gelir. Süreklilik ve tekrar, burada belirleyici bir rol oynar; çünkü bir davranışın yerleşmesi, onun tanınması ve yeniden üretilmesiyle mümkündür. Bu süreçte balolar, yalnızca bir araya gelinen ortamlar olmaktan çıkar ve belirli bir davranış biçiminin zamanla tanıdık hale gelmesine katkı sunar. Aynı mekânda bulunan bireyler, yalnızca bir etkinliği paylaşmaz; birlikte hareket etme, ortak bir ritim içinde yer alma ve kamusal alanda yan yana durma biçimlerini de deneyimler. Böylece balo, kapalı bir mekânın sınırlarını aşarak daha geniş bir toplumsal anlam üretir.



19 Mayıs'a Özel İçerik

# CUMHURİYET BALOLARI: BİRLİKTE OLMANIN DÖNÜŞEN YÜZÜ

Bu deneyimin toplumun farklı kesimlerinde aynı hızda karşılık bulmaması, sürecin katmanlı ilerlediğini gösterir. Katılımın belirli çevreler üzerinden başlayıp zamanla farklı alanlara açılması, bu bir araya geliş biçiminin giderek daha geniş bir karşılık bulduğunu düşündürür. Ortaya çıkan tablo tek bir kalıba sığmaz; farklı yerlerde kendi ritmini bulan bir gelişim söz konusudur. Bu nedenle balolar, birlikte olmanın zaman içinde genişleyen ve yeni anlamlarla zenginleşen bir alanına işaret eder.

Cumhuriyet balolarının belirginleşen bir diğer yönü, davranış kalıplarını görünür hale getirmesidir. Bu ortamlarda yalnızca bulunmak değil, o ortama uygun bir biçimde var olmak önemlidir. Giyimden duruşa, hareketlerden iletişim biçimine kadar pek çok unsur, bu deneyimin bir parçası haline gelir. Bu yönüyle balolar, yazılı kurallardan çok gözlem ve deneyim yoluyla öğrenilen bir sosyal alan oluşturur. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e uzanan süreç birlikte ele alındığında, baloların bir eğlence biçiminden çok daha fazlasını ifade ettiği görülür; bir toplumun birlikte olma biçimini kurma ve yeniden tanımlama çabasının somut örneklerinden biri olarak öne çıkar.



19 Mayıs'a Özel İçerik

# CUMHURİYET BALOLARI ÜZERİNE

## Devrim Yasayla Değil, Adımla Başlar

1920'lerin Ankara'sını hayal etmek zordur. Toz içinde bir başkent, savaşın üzerinden yeni kalkmış bir ülke... Her şey yeni; cumhuriyet yeni, alfabe yeni, takvim yeni, hatta soyadları yeni. Bu kadar şeyi bu kadar kısa sürede değiştiren bir irade, bir noktada şunu fark etti: Yasalar zihinleri şekillendirir ama bedenler toplumu inşa eder.

Balo, bu farkındalığın en keskin ifadesiydi.

Bir kadın ve bir erkeğin aynı alanda, müzik eşliğinde, birbirlerine dokunarak hareket etmesi bu, o dönem için yalnızca sosyal bir tercih değildi. Bu bir kırılmaydı. Görünür, ölçülebilir, fotoğraflanabilir bir kırılma çünkü beden, her zaman en inandırıcı tanıktır. Söylemler unutulur; ama kişilerin o salonda vals yapan bedenleri hafızalara kazınır.

## Salondaki Adam

Mustafa Kemal Atatürk, Cumhuriyet baloları için sadece bir devlet başkanı değil, aynı zamanda en güçlü argümandı. Dans ederdi, kadınları dansa davet ederdi. Gülümseyerek, göstererek, ısrar ederek. Bu bir protokol gereği değildi. Bu, en eski ve en etkili eğitim biçimiydi. Örnek olmak!

Bir ulus kurucusunun halka söyleyebileceği en güçlü şey "yapabilirsiniz" değildir. En güçlü şey, onların önünde yapıyor olmaktır. O pistte her adım, yazılı olmayan ama derinden hissedilen bir mesajdı. Bu hayat sizin için mümkün, Bu özgürlük size yasak değil, bu salon da sizin.

Ankara Palas'ın salonları yalnızca Türklere açık değildi. Yabancı büyükelçiler, diplomatlar, gazetecilerin hepsi oradaydı ve gördükleri şeyi raporlarına geçiriyorlardı. O raporlarda kelimeler değişiyordu ama ise anlam sabitti. Türkiye artık farklıydı.

Hiçbir bildiri, hiçbir anlaşma, hiçbir nutuk; bir balo salonunda görülen sahne kadar anında ve dolaysız bir mesaj veremezdi. Dans eden Türkiye, savunmaya gerek duymadan, açıklamaya gerek kalmadan kendini tanımlıyordu. Batılı bir normu taklit etmiyordu; onu özümseyerek, kendine mal ederek, yaşayarak sunuyordu.



19 Mayıs'a Özel İçerik

# CUMHURİYET BALOLARI ÜZERİNE

## Bugün Piste Çıkmak Ne Anlama Geliyor?

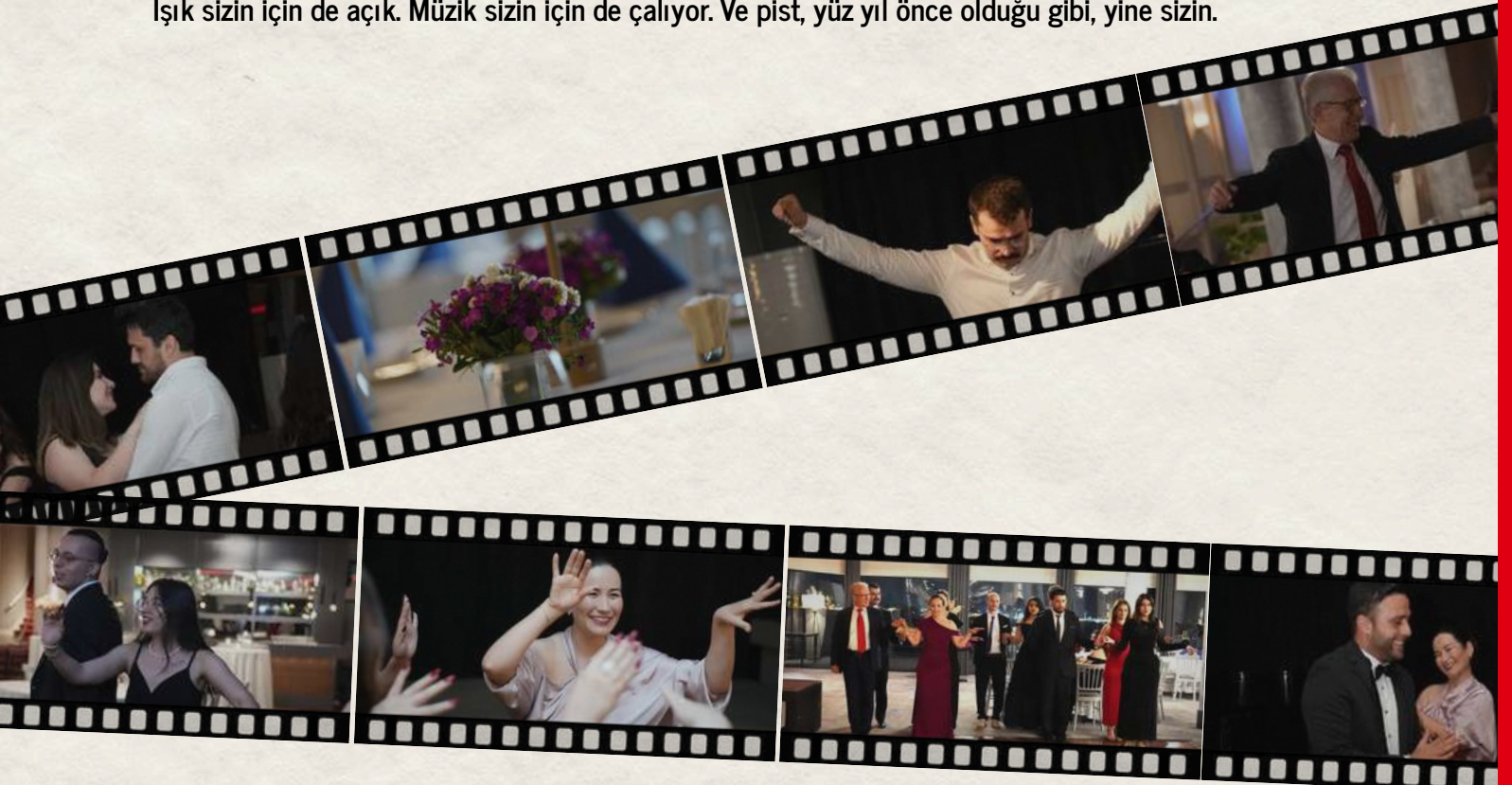
Bu soruyu ciddiye alın. Bugün dans etmek, o ilk baloların gölgesinde anlamsız görünebilir. Sonuçta devrim tamamlandı, kadınlar kamusal alanda, eşitlik anayasada, laiklik güvence altında. Balo artık sıradan bir etkinlik değil mi?

## Hayır.

Çünkü kazanımlar, yalnızca kullanıldıklarında var olmaya devam ederler. Bir özgürlük, pratikte karşılık bulmadığında kağıt üzerinde kalır. Bu salona girdiğinizde, yanınızdaki insanla aynı ritmi tutturduğunuzda, geçmişin mirasını salt bir anı olarak değil, yaşayan bir eylem olarak taşımış olursunuz.

Her nesil, Cumhuriyeti yeniden seçmek zorundadır ve bu seçim bazen sandıkta olur, bazen yasalarda. Bazen de bir balo salonunda, müziğin ilk ölçüsünde piste adım attığınız anda.

Işık sizin için de açık. Müzik sizin için de çalıyor. Ve pist, yüz yıl önce olduğu gibi, yine sizin.



19 Mayıs'a Özel İçerik

# GENÇLİK BİR YAŞ MI, YOKSA BİR FİKİR Mİ?

Tarih, sadece olayların peş peşe dizildiği bir kronoloji değildir; tarih, bir toplumun zihnini nerede konumlandığıdır. İmparatorluklar, varoluşlarını geçmişlerinin üzerine kurarlar. Onlar için meşruiyet, ne kadar eskiye gidildiği, hangi soydan gelindiği ve ataların ne inşa ettiği ile ölçülür. Bu yüzden imparatorluklar, yüzlerini sürekli arkaya dönerek yaşarlar; sırtları geleceğe, gözleri ise çoktan kapanmış olan o eski zamanın tozlu sayfalarındadır. Cumhuriyet ise, doğası gereği gelecekte yaşayan bir iddiadır. Cumhuriyet, "ne olduğumuza" değil, "ne olabileceğimize" duyulan bir inançtır. İşte 19 Mayıs, bu iki dünya arasındaki köprünün yıkılıp, rotanın yüzlerce yıl sonra ilk kez geleceğe çevrildiği o tarihi anın adıdır. 19 Mayıs, aslında zamanın sahibini değiştirmek için atılan ilk adımdır.

Mustafa Kemal Atatürk'ün Cumhuriyeti belirli bir sınıfa, bir hanedana veya geçmişin statükosuna değil de gençliğe emanet etmesi, sadece stratejik bir tercih değil, ontolojik bir zorunluluktur. Peki, bu emanet edilen gençlik gerçekten biyolojik bir yaş aralığı mıydı? 19 Mayıs'ın üzerinden geçen bir asra rağmen, Atatürk'ün gözlerinde gençlik; ne bir yaş, ne bir dirilik, ne de biyolojik bir tazeliştir. Gençlik, bir zihniyet devrimidir.



19 Mayıs'a Özel İçerik

# GENÇLİK BİR YAŞ MI, YOKSA BİR FİKİR Mİ?

Genç olmak; geçmişin yüklerinden, kuşaktan kuşağa aktarılan dogmalardan ve "Biz bunu hep böyle yaptık." diyen o sinsî önyargılardan arınabilme cesaretidir. Bir imparatorluk vatandaşı, tebaası olduğu o devasa yapının gölgesinde eriyip giderken; bir cumhuriyet genci, kendi zihninde yepyeni bir dünya inşa etme kapasitesine sahip olmalıdır. Atatürk'ün güvendiği şey, gençlerin fiziksel çevikliği değil, zihinlerindeki o sınırsız inşa kapasitesiydi. O, eski zamanın hantal, yorgun ve dogmalara hapsolmuş zihinlerinin bir cumhuriyeti ayakta tutamayacağını biliyordu. Cumhuriyet'i ancak tahayyül etme yeteneğini kaybetmemiş, dünyayı olduğu gibi değil, olması gerektiği gibi görebilenler yaşatabilirdi.

Gençlik; sorgulamanın, itiraz etmenin ve her şeyden önemlisi, imkansızın içinde bir imkan bulabilmenin ismidir. Bir insanın 20 yaşında olup zihnen yüz yaşında olması mümkündür; eğer o insan, statükoyu kutsuyor ve yeniliğe kapılarını kapatıyorsa. Aynı şekilde, bir insanın 70 yaşında olup zihnen genç kalması da mümkündür; eğer o insan, her sabah dünyayı yeniden anlamaya çalışıyor, haksızlığa karşı direniyor ve yarının hayalini kurmaktan vazgeçmiyorsa.

İşte 19 Mayıs'ı bu kadar diri tutan şey de budur. Cumhuriyet, sadece gençlere bırakılmış bir miras değil, "genç kalmayı başaranlara" verilmiş bir görevdir.

Bugün, o Bandırma Vapuru'nun pusulası hala bizim ellerimizde. Kendimize sormamız gereken soru şu: Zamanın sahibi biz miyiz, yoksa geçip giden zamanın içinde birer izleyici miyiz? Eğer zihnimizdeki o inşa kapasitesini diri tutuyorsak, eğer hayallerimiz sahip olduğumuz imkanlardan daha büyükse, biz hala o vapurun içindeyiz. Hangi yaşta olursak olalım, geçmişin tozunu üzerimizden silkeleyip geleceğe dair bir cümle kurabiliyorsak, o vapurun yolcularıyız.

Cumhuriyet, yaşlanmayan bir fikirdir. Tıpkı ışık gibi, kaynağı eskide kalsa da her an yeniden doğan, her an tazelenen bir enerji. Bu ışığı taşıyanlar, yaşları kaç olursa olsun gençtir. Bu ışığa sahip çıkanlar, hangi devirde yaşarlarsa yaşasınlar o tarihi yolculuğun öznesidir. Dolayısıyla 19 Mayıs; takvimlerden silinmeyecek bir yeni başlama çağrısıdır.

**ÜMİDİM  
GENÇLİKTEDİR!**



# 1 MAYIS:

## EMEK, ZAMAN VE GÖRÜNÜRLÜK ÜZERİNE BİR SOSYOLOJİK OKUMA

1 Mayıs, çoğu zaman belirli anlamlarla sınırlanarak ele alınsa da, daha dikkatli bakıldığında emeğin hayatın neresinde durduğunu sorgulamaya açan bir gün olarak öne çıkar. Sosyoloji burada, büyük anlatılar kurmaktan çok, gündelik hayatın içinde işleyen ilişkileri görünür kılmaya yarayan bir merceğe sunar. İnsanların nasıl çalıştığı, zamanı nasıl deneyimlediği ve emeklerinin ne ölçüde fark edildiği gibi sorular, bu gün etrafında daha belirgin hale gelir. Bu nedenle 1 Mayıs, tek bir kavrama indirgenmekten çok, birkaç temel eksen üzerinden düşünölmeye daha açık bir alan yaratır.

Bu eksenlerden ilki, emeğin görünörlüğü meselesidir. Modern toplumda emek, çoğu zaman sonuçları üzerinden değerlendirilir; ortaya çıkan ürün ya da hizmet görünürdür, fakat o sürecin kendisi çoğu zaman arka planda kalır. Karl Marx'ın dikkat çektiği noktalardan biri de tam olarak budur: emek, üretim sürecinde merkezde yer almasına rağmen, çoğu zaman kendi değerini doğrudan ifade edemez. 1 Mayıs bu açıdan bir eşik oluşturur. Çünkü bu gün, üretimin kendisinden çok, üretimi mümkün kılan insanları görünür hale getirir. Bu görünörlük, yalnızca ekonomik bir değer üzerinden değil, insani bir deneyim olarak emeğin yeniden düşünölmelerini sağlar.



İkinci önemli kavram zamanla ilgilidir. Çalışma hayatı, modern dünyada zamanın nasıl bölündüğünü ve düzenlendiğini belirleyen temel alanlardan biridir. Sabah başlayan, akşam biten ya da artık daha belirsiz hale gelen çalışma saatleri, insanların hayat ritmini doğrudan etkiler. Zamanın bu şekilde parçalanması, bireylerin kendilerine ayırabildikleri alanı da sınırlar. 1 Mayıs, bu açıdan zamanın nasıl kullanıldığına dair bir farkındalık yaratır. İnsanlar, yalnızca ne kadar çalıştıklarını değil, nasıl bir yaşam temposu içinde olduklarını da düşünmeye yönelir.

# 1 MAYIS:

Bir diğer eksen, gündelik hayatın içinde görünmeyen emek biçimleridir. Ev içi işler, bakım süreçleri ya da duygusal destek gibi faaliyetler çoğu zaman "çalışma" kategorisinin dışında değerlendirilir. Oysa bu alanlar, toplumsal hayatın devamlılığı açısından en az diğer üretim biçimleri kadar belirleyicidir. Sosyoloji, bu görünmeyen alanları açığa çıkarmaya çalışır. 1 Mayıs da bu anlamda, yalnızca ücretli emeği değil, hayatı sürdüren tüm emek biçimlerini düşünmek için bir fırsat sunar. Bu bakış açısı, emeği daha geniş bir çerçevede ele almayı mümkün kılar.

Toplumsal bağlar da bu gün etrafında yeniden hissedilen unsurlardan biridir. İnsanların benzer deneyimler üzerinden birbirleriyle bağ kurması, bireysel hayatların ötesine geçen bir ortaklık yaratır. Émile Durkheim'ın ifade ettiği kolektif bilinç, tam olarak bu tür anlarda daha belirgin hale gelir. İnsanlar, kendi yaşamlarının başkalarının yaşamlarıyla kesiştiğini fark eder. Bu farkındalık, yalnızca bir araya gelmekten ibaret değildir; aynı zamanda birlikte hissetmenin ve birlikte düşünmenin bir yolunu açar.

Mekân da bu deneyimin önemli bir parçasıdır. Taksim Meydanı gibi yerler, zaman içinde yalnızca fiziksel bir alan olmaktan çıkar ve ortak hafızanın taşıyıcısı haline gelir. İnsanların belirli bir yerde bir araya gelmesi, o mekâna anlam yükler ve bu anlam her yıl yeniden üretilir. Böylece mekân, toplumsal ilişkilerin pasif bir zemini olmaktan çıkar; aktif bir parçası haline gelir.

Günümüzde ise emeğin yapısı önemli ölçüde değişmektedir. Dijitalleşme, esnek çalışma biçimleri ve mekândan bağımsız üretim süreçleri, emeğin sınırlarını genişletmiştir. Artık iş, belirli saatler ve yerlerle sınırlı kalmaz; hayatın farklı alanlarına yayılır. Bu durum, bireylerin sürekli bir meşgulliyet hali içinde olmasına yol açar. Dinlenme ile çalışma arasındaki sınırın belirsizleşmesi, emeğin deneyimlenme biçimini de dönüştürür.

Bu çerçevede 1 Mayıs, yalnızca geçmişe ait bir hatırlama günü olarak kalmaz; bugünü anlamak için de bir imkân sunar. İnsanlar, kendi çalışma deneyimlerini, zaman kullanımını ve yaşam dengelerini yeniden gözden geçirme fırsatı bulur. Sosyoloji ise bu süreci, bireysel hikâyelerin ötesine taşıyarak daha geniş bir bağlam içinde anlamlandırmaya çalışır.

Sonuç olarak 1 Mayıs, birkaç temel kavram etrafında düşünüldüğünde daha derin bir anlam kazanır: görünürlük, zaman, gündelik emek ve toplumsal bağlar. Bu kavramlar, emeğin hayatımızdaki yerini daha açık biçimde görmeyi sağlar. Böylece 1 Mayıs, tek bir güne sıkışmayan; aksine, hayatın farklı alanlarına yayılan bir düşünme alanı olarak varlığını sürdürür.

# BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,  
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



## MUSTAFA KEMAL ATATÜRK: BİR LİDERİN MİRASI, BİR MİLLETİN PUSULASI

19 Mayıs 1919 sabahı Samsun Limanı'na demir atan gemi, tarih kitaplarında hep aynı cümleyle geçer: "Bandırma Vapuru". Ancak o vapurda yalnızca bir heyet yoktu; o vapurda bir karar vardı. Yenik sayılmayı reddetme kararı... Boyun eğmeyi imkansız bulan bir irade ve belki de en önemlisi, gençliğe duyulan sarsılmaz bir güven mevcuttu.

Mustafa Kemal Atatürk, Nutuk'u 1927'de okurken yalnızca geçmişi anlatmıyordu. Konuşmasının sonunda yönünü bizzat belirlemişti: Gençlik! Bu tercih rastlantı değildi. Bir lider olarak Atatürk'ün en köklü inancı, milletin geleceğinin gençliğin omuzlarında taşındığı yönündeydi. Bu inanç, onun liderlik anlayışının tam merkezinde durur. Nitekim 19 Mayıs, basit bir çıkarma hareketi değil; bir fikrin toprağa düşme anıdır ve o fikrin adı kesinlikle teslim olmamaktır.

Bugün 19 Mayıs'ı anlamlandırmak, yalnızca bayrak taşımak ya da stadyumlarda gösteri yapmak anlamına gelmez. Asıl anlam, o sabahki kararın ruhunu içselleştirmektir. Koşullar ne kadar ağır olursa olsun, gelecek kurulabilir; çünkü kurulması gerekir.



# BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,  
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



## Tarihin En Yüklü Emaneti

Nutuk'un son paragrafı, dünya liderlik literatürünün en sıra dışı kapanışlarından biridir. Bir devlet adamı konuşmasını tamamlarken genellikle bir hesap verir; Atatürk ise hesap verdikten sonra devasa bir sorumluluk devreder. Ve bu sorumluluğu devrettiği kişiler, mevcut iktidar sahipleri değil; henüz sahne almamış olan gençlerdir.

**"Ey Türk gençliği! Birinci vazifen; Türk istiklalini, Türk Cumhuriyetini ilelebet muhafaza ve müdafaa etmektir. Mevcudiyetinin ve istikbalinin yegâne temeli budur. Bu temel, senin en kıymetli hazinendir..."**

Bu sözlerde dikkat çeken temel unsur, liderlik sorumluluğunun kuşaktan kuşağa nasıl aktarıldığıdır. Atatürk, görevi teslim ettiği kişinin unvanını, rütbesini veya mevkisini sormaz; yalnızca "Türk Gençliği" der. Bu hitap, biyolojik bir yaş sınırından ziyade bir ruh halini tanımlar. Geleceğe yatırım yapan, bugünü inşa etmeye hazır, geçmişin ağırlığını taşıyacak omuz. Bir lider, kendi döneminde ne yaptığıyla değil, bıraktığı mirasın ne kadar yaşadığıyla ölçülür. Atatürk'ün mirası, Nutuk'un o son paragrafında sıkıştırılmış hâlde durmaktadır: Millet, özgürlük, sorumluluk ve gençliğe güven. Unutulmamalıdır ki en büyük lider, görevi bittiğinde arkasında bir boşluk değil, yepyeni bir nesil bırakan liderdir.

## Liderliğin Birinci Dersi: İmkansızlık Karşısında Duruş

Nutuk'ta Atatürk, 1919'un koşullarını oldukça net özetler: Ordu dağıtılmış, topraklar işgal altında, devlet çökmekte ve düşman her yönden kapıdadır. Dışarıdan bakıldığında bu, çoktan kaybedilmiş bir oyundur. Rasyonel hesaplar, teslimiyeti tek akılcı yol olarak gösterir. Ancak Atatürk'ün perspektifi farklıdır.



Liderliğin birinci ve belki de en zor dersi burada saklıdır: İmkansız görüneni mümkün kılmak ve koşullara değil, iradeye güvenmek. Atatürk'ün Samsun'a çıkışı, askerî bir hamleden önce zihinsel bir karardır. "Bu iş biter." diyenlere karşı "Bu iş ancak şimdi başlar." demektir. Atatürk, 1919'da nesnel olarak yenilmiş bir coğrafyada duruyordu; ancak onun liderliği, bu nesnel gerçekliği reddeden bir irade ile başladı. Gerçek güçlük karşısında sergilenen bu duruş, liderliğin sıfır noktasıdır. Günümüzde bu ders farklı biçimler alabilir; koşulların ağırlığı her çağda farklıdır ama irade ile koşullar arasındaki gerilim hep aynıdır. Atatürk'ün dersi hep aynı şeyi söyler: Koşullar lideri belirlemez, lider koşulları belirler.

# BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,  
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



## Liderliğin İkinci Dersi: Gücü Milletle Kurmak

Atatürk'ün liderlik anlayışında tek başına kahramanlık yoktur. Nutuk'u dikkatle okuduğunuzda, anlatının odağının hep bir "biz" kavramına kaydığını görürsünüz. Kongrelerde halk söz alır; kararlar tek imzayla değil, çoğunluğun iradesini yansıtarak alınmaya çalışılır. Kuvayımilliyeye, tepeden inen düzenli bir ordu değil, yerden fıskıran bir direniştir. Bu durum romantik bir halk sevgisinden ziyade, stratejik bir liderlik tercihidir. Atatürk, gücünün sürdürülebilirliğinin milletle kurulacak gerçek bir bağı dayandığını çok net görür.

"Ben manevi miras olarak hiçbir nas-ı katı, hiçbir dogma, hiçbir donmuş, kalıplaşmış kural bırakmıyorum. Benim manevi mirasım bilim ve akıldır. Benden sonra, beni benimsemek isteyenler, bu temel mihver üzerinde aklın ve bilimin rehberliğini kabul ederlerse, manevi mirasçılarım olurlar."

Liderliğin ikinci dersi şudur: Güç, tek başına taşınamaz; paylaşıldıkça çoğalır. Bir lider, etrafındakileri güçlendirdiği ölçüde gerçek anlamda güçlüdür. Atatürk'ün kurduğu cumhuriyet, tek bir kişinin değil, bilinçli bir milletin eseri olarak tasarlanmıştır. Gücü milletle köklendirmek esastır; nitekim Atatürk'ün hareketi de tepeden inmemiş, tabandan yükselmiştir. Gerçek lider tek adam olmaz; etrafındaki insanları birer lider olarak yetiştiren kişidir. Bu yüzden Nutuk'ta gençliğe yapılan hitap hayati öneme sahiptir: Lider, gücü gençliğe devreder; çünkü gerçek güç devredildiğinde azalmaz, aksine artar.

## Liderliğin Üçüncü Dersi: Akıl ve Bilim

Atatürk, geçici heyecanlara değil, akla güvenir. Nutuk'ta bu durum somut karar süreçlerinde kendini gösterir: Atılan her adımın ve her geri adımın akılcı bir gerekçesi vardır. İstanbul'dan Anadolu'ya geçişin zamanlaması, kongrelerin toplanma sırası, askeri operasyonların seçimi... Bunların hiçbiri içgüdüsel değil, bütünüyle hesaplıdır.

"Hayatta en hakiki mürşit ilimdir, fendir. İlim ve fennin dışında mürşit aramak gaflettir, dalalettir, cehalettir."



# BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,  
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



Atatürk'ün kuruculuk vizyonunda bilim ve akıl yalnızca bir araç değil, temel bir değerdir. Cumhuriyet'in dayandığı ilkeler, dogmalara değil, sorgulama geleneğine yaslanır. Eğitim devrimleri, hukuk reformları ve harf inkılabı birer sembolik jest olmaktan öte, toplumun düşünme biçimini kökten dönüştürme girişimleridir. Akıl ve bilimi rehber edinmek, hissiyata değil analize, dogmalara değil gerçeğe dayanmayı gerektirir. Doğru karar, en hızlı alınan değil, en sağlam temellere oturan karardır. Günümüz gençliği için bu ders belki de en güncel olanıdır. Bilgiye erişimin hiç bu kadar kolay olmadığı, ancak yanlış bilginin de bir o kadar hızlı yayıldığı bir çağda yaşıyoruz. Sorgulayan zihin, Atatürk'ün genç kuşaklara bıraktığı en temel mirastır: İnanma, araştır; taklit etme, anla; körü körüne kabul etme, sına.

## Liderliğin Dördüncü Dersi: Sabır ve Kararlılık

Nutuk'u kronolojik olarak okurken fark edilen en çarpıcı özelliklerden biri, zaman boyutunun genişliğidir. Samsun'dan Lozan'a uzanan süreç 4 yılı aşar. Bu süre zarfında hem savaş hem siyaset, hem dış güçler hem de iç muhalefet eş zamanlı olarak yönetilmiştir. Atatürk hiçbir aşamada "Bu kadar yeter!" diyerek pes etmemiş, ancak hiçbir aşamada aceleci de davranmamıştır. Sabır ve kararlılığın bir arada bulunması, liderlik psikolojisinin en zor denklemlerinden biridir; zira sabır çoğu zaman pes etmekle, kararlılık ise sertlikle karıştırılır. Atatürk'ün örneği bu karmaşayı net bir şekilde giderir: Sabır, doğru anı beklemektir; kararlılık ise o an geldiğinde tereddütsüz harekete geçmektir.

Bugünün dünyasında her şeyin anlık olduğu iddia edilmektedir. Sosyal medya anlık başarı hikayeleri sunar, piyasalar anlık kazanç ister, kamuoyu anlık kararlar bekler. Böyle bir ortamda bir ülke, bir kurum veya bir fikir inşa etmek Atatürkçü anlamda bir liderlik gerektirir. Bu liderlik, bugünün baskısına dayanmak ve geleceğin ufkunu kaybetmemek... Sabır ile kararlılığı birleştirmek, ne aceleci olmak ne de beklemeyi bırakmaktır. Doğru anda, doğru adımı atabilmek, her çağda liderliğin en nadide yeteneği olmaya devam etmektedir.



# BİR İLKE, BİR LİDER

ÖRNEK ALINAN TECRÜBELER,  
ETKİ YARATAN YAŞANMIŞLIKLAR



## Liderliğin Beşinci Dersi: Hesap Verebilmek

Nutuk, kendi özünde büyük bir hesap verme pratiğidir. Atatürk, 1919'dan 1927'ye kadar olan sekiz yılı, aldığı her kararın gerekçesiyle birlikte millete aktarır. Hataları örtbas etmez; bazı kararların tartışmalı olduğunu kabul eder, rakiplerinin neden yanıldığını açıklar ancak onları basit bir kötü niyetle mahkum etmekten kaçınır. Bir lider, hesap vermektен kaçındığında otoritesini korur gibi görünse de aslında uzun vadede kaybeder. Çünkü hesap vermek bir güçsüzlük değil, öz güvenin göstergesidir. Milleti muhatap olarak alan lider, milletin aklını ve yargılama gücünü ciddiye alır. Bu ciddiyetin adı saygıdır ve saygı, körü körüne itaatten çok daha güçlü bir bağ kurar.

Günümüzde hesap verebilirlik; kurumsal yönetimden bireysel liderliğe, siyasetten sivil topluma kadar her alanda en çok konuşulan ama en az uygulanan erdemlerden biridir. Atatürk'ün mirası bu konuda da yol gösterir. Ne yaptığını, neden yaptığını açıklamayan lider güven değil, korku yaratır. Oysa güvene dayanan güç kalıcıdır, korkuya dayanan güç ise her zaman kırılığandır. Hesap veren lider, güven inşa eder ve liderliğin en olgun biçimini sergiler.

## 19 Mayıs Her Yıl Yeniden Doğar

Her 19 Mayıs, Türkiye Cumhuriyeti'nin her vatandaşına aynı soruyu sorar: "Sen bu mirasa ne katabilirsin?" Bayraklar, marşlar ve törenler elbette gereklidir; ama tek başlarına yetmezler. Asıl miras, Atatürk'ün Nutuk'ta aktardığı ve gençliğe emanet ettiği liderlik ruhudur. Bu ruh beş temel ilkede özetlenebilir: İmkansız karşısında durmak, gücü paylaşmak, akla güvenmek, sabırla kararlılığı birleştirmek ve hesap verebilmek. Bu ilkeler yalnızca büyük liderlere ya da tarihsel anlara özgü değildir. Her anne veya baba bir evde, her öğretmen bir sınıfta, her genç kendi hayat mücadelesinde bu ilkelerle yüzleşir.

Atatürk'ün gençliğe duyduğu güven, altı boş bir umut değildi. Millî Mücadele boyunca bu milletin neler yapabildiğini gördükten sonra dile getirilen, sahada kanıtlanmış bir güvendi. Bu güvenin muhatapları yalnızca 1927 yılının gençliği değildir. Nutuk okunmaya devam ettiği sürece, her okuyan bu tarihi hitabın doğrudan muhatabıdır. 19 Mayıs sadece bir tarih değil, her kuşağın yeniden vermesi gereken bir cevaptır. Bugün Türkiye'nin her köşesinde, her yaşta insan 19 Mayıs'ı farklı biçimlerde anmaktadır. Ortak olan tek şey, o sabahın verdiği güçlü mesajdır: Hiçbir koşul, sağlam bir iradeyi geçemez. Hiçbir zorluk, kararlılığı bitiremez. Ve hiçbir kuşak, kendisinden önceki kuşağın cesaretine ömür boyu borçlu kalmak zorunda değildir; yeter ki kendi içindeki cesareti keşfedebilsin.

# GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

## KÖY OKULLARI DEĞİŞİM AĞI

Bu ayki konuğumuz Köy Okulları Değişim Ağı'nı ağırlıyoruz. Köye İlk Adım Programı Koordinatörü Öykü Kocaman bizimle.



**Elif: Köy Okulları Değişim Ağı'nın kuruluş hikayesini merak ediyoruz. Derneğin kurulması nasıl gerçekleşti? Hangi amaçlar doğrultusunda bu dernek kurulmak istendi?**

**Öykü Hanım:** İlk kuruluş hikayesi, şu anda hala genel koordinatörümüz olan Mine İkinci'nin hikayesiyle başlıyor. Mine, Yalova'da yaşarken 99 depreminde evlerini kaybediyor ve babaannesinin köyüne taşınıyor. Çocukluğu köyde geçiyor. Özel okul sınavına girip ilkokulu bitirdikten sonra İstanbul'da Robert Koleji'ni kazanıyor. Robert Koleji'nin verimli ortamını, olanaklarını görüyor; bir taraftan da köyüne dönüp gidiyor ve kısıtlı imkânlarla sahip bir köy okuluyla karşılaşılıyor. Ama aynı zamanda Robert'te uygulanan doğada öğrenme ve akran öğrenimi gibi faaliyetlerin köyüne ne kadar uyarlanabilir olduğunu da fark ediyor. Bunlar lise yıllarında kafasında soru işaretleri olarak dönmeye başlıyor.

Üniversitede Boğaziçi'nde Siyaset Bilimi okuyor ve tamamlıyor. Eğitim politikaları ve köy sosyolojisi üzerine çalışmak istediği için Harvard Üniversitesi'ne yüksek lisansa gidiyor. Orada köy öğretmenleriyle görüşmeye, kırsalın eğitim ihtiyaçlarını çalışmaya başlıyor. Bildiklerimizden ne kadar farklı bir ihtiyaç haritası olduğunu görüyor: öğretmenlerin yalnızlığı, eğitim fakültelerinde kırsala dair hiçbir eğitim olmaması, kırsalın ihtiyaçlarının kırsal dışı kişilerce tanımlanması...

Köy ya da kırsal deyince aklımıza hep dezavantajlar gelir; tüten bir soba, kapısı olmayan bir okul. Oysa önemli potansiyeller ve avantajlar da var. Tanıştığı köy öğretmenleri Mine'yi çok etkiliyor. Bulduğu köyü gerçekten değiştirebilmiş, mesleğine inançla sarılmış öğretmenleri görünce "Neden daha fazla öğretmen bunu yapmasın? Köy öğretmenleri birbirini desteklemeli" diye düşünüyor. Köy öğretmenlerini eğitim anlamında desteklemek üzere yola çıkılıyor. Böylece dernek 2016'da kuruluyor.



# GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

**Elif:** Her derneğin bir ana vizyonu, misyonu vardır. Sizin derneğinizin vizyonu ve misyonu ne? Başarmak istedikleriniz neler?

**Öykü Hanım:** En temelde vizyonumuz şu: Köylerde okuyan her çocuk nitelikli eğitime erişebildiğinde biz "tamam" demiş olacağız.

Burada bir soru gelebilir: Türkiye'de köy kaldı mı sizce? Düşüncelerinizi bekliyorum.

**Elif:** Ben Mardinliyim. Mardin'de köy dediğimiz yerlerde bile artık ilçeler oluşmaya başladı. Köyler ilçeleştiği için azaldığını, hatta kalmadığını düşünüyorum.

**Simge:** Ben de Silivri'de ikamet ediyorum ve Çantaköy dediğimiz bir yer var. Adı köy ama artık mahalleleşti. Köyler belki bir yerlerde kalmıştır ancak mahalleye dönebilecek bir noktaya gelmesi muhtemel görünüyor. Genel olarak baktığımda köyler evet kalmıştır, ama mahalleye dönme olasılığı artık daha ağır basıyor.

**Öykü Hanım:** Söylediklerinizde çok haksız değilsiniz. Biraz verilere bakarak konuşmak isterim, sonra vizyon-misyon tarafına bağlayayım.

Özellikle 2012'deki Büyükşehir Yasası'nın ardından durumlar karıştı. Büyükşehirlerdeki köylerin statüsü mahalleye çevrildi ve bir gecede kağıt üstünde köy sayısı yarıya inmiş gibi oldu. Ama üretim ilişkilerine ya da sosyolojik ilişkilere baktığımızda kır diye tanımladığımız alanlar bir gecede değişmedi. Bu veri karışıklıkları kurumları da zorladı; TÜİK 2-3 yıl önce nüfus yoğunluğuna dayalı yeni bir kategorilendirme yaptı. O verilere dayanarak diyebiliriz ki Türkiye nüfusunun %17'si hâlâ kırsalda ve köylerde yaşıyor. Yaklaşık 2,8 milyon çocuk köylerde eğitim görüyor; bu hiç azımsanacak bir rakam değil.

En nihayetinde varmak istediğimiz yer bu 2,8 milyon çocuğun nitelikli eğitime erişebilmesi.

Bu kapsamda öğretmen adaylarıyla çalışıyoruz. Çoğunlukla yeni atanan öğretmenler kırsal köylere gidiyor; eğitim fakültelerinde ise köylere dair teorik bilgi çok kısıtlı, pratik temas ise neredeyse yok. Bu nedenle öğretmen adaylarıyla 13 haftalık bir programımız var: Köy İlk Adım Programı. Ben şu an bu programın koordinasyonunu yapıyorum. Adaylar teorik bilgiler alıyorlar; soba yakmaktan ailelerle iletişim kurmaya, köyde kırsalda destek alabilecekleri kaynaklara kadar, sonra 4 hafta boyunca köylere uygulamaya gidiyorlar.



# GÖNÜLDEN İŞLER



## SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Öğretmenlerle de çalışıyoruz çünkü köy öğretmenin en çok ihtiyaç duyduğu şey dayanışma. Çok yalnızlar; gittiği yere adapte olmaya çalışıyor bun yanında birleştirilmiş sınıfla karşılaşıyor ve buna dair aldığı eğitim ya çok yetersiz ya da hiç yok. Yetkinliğin teorik eğitimle kazanılamayacağı bir alan bu. Öğretmenlerin bir araya gelmesi, birbirlerinin deneyimlerini duyması ve yalnız olmadıklarını hissetmeleri çok önemli. Bu kapsamda öğretmen toplulukları programımızı sürdürüyor. Öğretmenler ilçe toplulukları olarak bir araya geliyor, deneyim paylaşıyor ve mesleki gelişimlerini destekleyecek eğitimler alıyorlar.

Mentorluk programımız da var; mesleğinin ilk 3 yılındaki öğretmenler, en az 8 yıl deneyimli köy öğretmenlerinden destek alıyor. Yaklaşık 3-4 yıldır sürdürüyoruz. Orhaneli'nde bir Ar-Ge merkezimiz var; orada pilot çalışmalar yapıp yaygınlaştırma aşamasına geçiyoruz. Aile çalışmaları da paralel yürüyor.

**Elif:** Gençlere, öğretmen adaylarına nasıl ulaşıyorsunuz? Desteklerinizi kimlerden alıyorsunuz? Destek kadronuz kimlerden oluşuyor? Kimlerle çalışıyorsunuz? Hitap ettiğiniz kitle kimler?

**Öykü Hanım:** Öğretmen adayları bize ulaşmıyor; biz onlara ulaşıyoruz. Akademisyen hocalar aracılığıyla. Bir hocayla tanışıp "Bizim böyle bir programımız var, üniversitenizde uygulamak ister misiniz?" diyoruz. Hocanın alternatif eğitim politikaları ya da topluma hizmet uygulamaları gibi uygun bir dersi varsa, o ders kapsamında programımızı uygulayabiliyoruz. Eğitim fakültelerinin sınıf öğretmenliği bölümleriyle 2019'dan bu yana çalışıyoruz. Bireysel başvuru sistemimiz yok; üniversitelerle protokol üzerinden ilerliyoruz.

Gençler tarafında ise özellikle Kahramanmaraş depremleri döneminde çok fazla destek aldık. Hatay ve Adıyaman'da saha çalışmaları yaptık. Köy İlk Adım Programı'nı tamamlamış yaklaşık bin kişilik bir mezun ağımız var; 7-8 WhatsApp grubuyla kalabalık bir topluluk. Çok aktif bir yapı olmasa da birbirinin varlığını bilen, bir destek ihtiyacı olduğunda oraya uzanabilen bir ağ. O dönemde bu topluluktan çok destek gördük. Orhaneli'ndeki Ar-Ge merkezinde ağustos ayında kamplar düzenlemeye başladık; gençler, çocuk çalışmaları için destek oldu. Önümüzdeki yıllarda yaz kamplarını farklı illere yaymak istiyoruz; oralarda da programı tamamlamış gençler gönüllü olarak çalışacak.

Genel gönüllülük için sitemizde bir gönüllülük formumuz var. Formdan başvurularla 3 ayda bir toplantılar yapılıyor; eğitim süreçlerine, eğitmenliğe ya da içerik paylaşımına destek olunabiliyor. Mesela sen de bu röportajı arkadaşlarınla paylaşırsan bir nevi gönüllümüz olmuş olursun. Derneğin varlığını duyurmak da önemli.

# GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

**Elif:** Hedef kitleniz çocuklar mı, yoksa genç yetişkinlere de hitap ediyor musunuz? Kimlere yardımda bulunuyorsunuz?

**Öykü Hanım:** KODA bir yardım kuruluşu değil. Köy ya da kırsal deyince akıl hep yardım işlerine kaçıyor; ama asıl mesele o köylerde yaşayan çocukların yanında onları destekleyecek öğretmenlerin, ebeveynlerin ve farklı şapkalardan gönüllülerin olması. KODA'nın hedef kitlesi, köyde eğitim alan bir çocuğun çevresinde var olan yetişkinlerdir. O ekosistemi değiştirmek için yetişkinlerle çalışıyoruz.

**Elif:** Gönüllüler hangi faaliyetlere katılabilir? Spesifik görev tanımları var mı?

**Öykü Hanım:** Köy İlk Adım Programı'nda gönüllü akademisyenler var; programı gönüllü uygulayan hocalar. Öğretmen toplulukları ve mentorluk programlarında program gönüllüsü öğretmenlerimiz var. Öğretmen topluluklarına eğitimlere giden ya da kamplarda eğitim veren kişilere KODA eğitmenleri diyoruz. Bir de KODA topluluğu dediğimiz genel gönüllü havuzu var. Orada çok spesifik bir görev tanımı koymak güç; bir destek ihtiyacı doğduğunda kişi uzmanlığına göre "Ben buradayım" diyor ve o işi birlikte hallediyoruz.

**Elif:** Yürüttüğünüz projeler ve çalışmalar hakkında biraz daha detaylı bilgi verebilir misiniz?

**Öykü Hanım:** Köy İlk Adım Programı'nın çıkış noktasını anlatmak isterim. KODA 2016'da öğretmen toplulukları çalışmasıyla başladı. Sonra öğretmenlerden şunu duyduk: "KODA'yı tanıdık, sevdik, hayatımıza gerçekten destek oldu. Keşke atanmadan önce köy şartlarını zihnimizde biraz tahayyül edebilseydik." Çünkü herkes kendi kafasındaki imgeyle gidiyor; iki komşu köy bile birbirinden çok farklı olabiliyor. "Keşke daha eğitim fakültesindeyken bu gerçeklikle yüzleşebilseydik ve potansiyelini de görebilseydik" dedikleri bir yerden Köy İlk Adım Programı doğdu. Hem teorik dersler alıyorlar hem köylere uygulamaya gidiyorlar. Üstelik şunu da görmeye başladık: 30 üniversiteden gençlerin bir ağın içinde olması, farklı üniversitelerden biriyle tanışmak, yaz kamplarına katılabilmek bunlar mesleki gelişimin ötesinde sosyal duygusal gelişim açısından da çok önemli. Programda bu tarafları da güçlendirmek istiyoruz. Öğretmen toplulukları programında öğretmenler aylık rutinde bir araya geliyor; hem deneyim paylaşıyor hem mesleki kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitimler alıyorlar.

# GÖNÜLDEN İŞLER



## SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

Mentorluk programında meselenin ilk 3 yılındaki öğretmenler, en az 8 yıl deneyimli köy öğretmenlerinden destek alıyor. Aile çalışmaları da devam ediyor; köylerde aile eğitimleri sürdürüyoruz. Orhaneli'nde bazı pilot çalışmalarımız var. Yer temelli eğitim şu an gündemde olan bir yaklaşım; çocukların yaşadıkları çevreyi öğrenme kaynağına dönüştürmeleri üzerine çalışıyoruz. Çocuk dostu eğitim alanları ile ilgili çalışmalarımız da var; sosyal duygusal ve deneyimsel öğrenmeyi geliştirmeyi hedefliyoruz.

Bu yıl 10. yılımız. Bu vesileyle Köyde Eğitime Destek Kutusu oluşturduk; köy öğretmenlerinin özellikle köylerde uygulayabileceği içerikleri barındıran bir paket. Denemeleri yapılıyor. Bayer ile köyde bilim okur yazarlığına dair bir projemiz de devam ediyor.

**Elif:** Ailelerle olan görüşmeleriniz nasıl gerçekleşiyor? Aile eğitimleri nasıl yürütülüyor? Zorlanmıyor musunuz?

**Öykü Hanım:** Çok renkli bir başlangıcı var. Sahada aile eğitimlerine başlayacaktık, 2019-2020 dönemi. Tam o sıralar pandemi oldu ve sahaya çıkamadık. "Uzaktan verelim" dedik ama köylerde internet hâlâ büyük sorun. Altyapı olsa bile evde bilgisayar ya da ikinci bir telefon her zaman mevcut değil; aileler tarla ve diğer işlerinden zaman da bulamayabiliyor. "Telefon kullanalım" dedik ve telekonferans sistemine başvurduk. 15-20 kişiyi telefonla birbirine bağlıyorduk; bir pazar yeri ortamı gibi, herkes birbirini duyuyor. "Vay Ahmet abi, sen de mi buradasın!" tarzı bir sohbet atmosferi oluşuyordu.

Format şöyleydi: bir köyden yaklaşık 15 aile bağlanıyor, pedagoğumuz 10-15 dakika konuyla ilgili bir aktarım yapıyor, mesela "çocuğun kendini değerli hissetmesi" sonra ailelerden yorum ve sorular alıyoruz, pedagoğumuz cevaplıyor. Bizim için çok değerliydi; kırsal ve köylü bir yetişkin grubuyla iletişim kurmak açısından öğretici bir deneyimdi. Belki sahada ulaşamayacağımızdan çok daha fazla kişiye ulaştık. Sorulan sorular bize köydeki ihtiyacı çok net gösterdi.

Şu anda Orhaneli'nde hem telekonferans hem yüz yüze aile eğitimleri devam ediyor, çocuğun kendini değerli hissetmesi, ergen iletişimi, teknoloji kullanımı, akran zorbalığı gibi farklı başlıklarda. Formatımız sunum yapıp bırakmak değil; temel şeyleri paylaşıyor, daha çok ailelerden yorum ve soru bekliyoruz. Çünkü pedagojik açıdan olumlu dediğimiz şeylerin çoğunu aileler zaten biliyor; sadece hatırlamak ve öncelemek gerekiyor.

# GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

**Elif:** Kamplardan bahsettiniz. Bakanlıkla ortak bir çalışmanız oldu mu?

**Öykü Hanım:** Bakanlıkla öğretmen yetiştirme kapsamında bir protokolümüz var, ancak ortak bir kamp düzenlemedik. Kamp dediğimizde şunu kastediyoruz: öğretmen toplulukları ya da mentorluk programı için başvurular alınıyor, seçimler yapılıyor. Seçilen kişilerle sene başında bir tanışma ve "Bizi neler bekliyor?" buluşması, sene ortasında ise "Neredeyiz, ikinci dönem bizi neler bekliyor?" buluşması yapıyoruz.

**Elif:** Köy Okulları Değişim Ağı'nın geleceğe yönelik planladığı çalışmalar ve projeler neler?

**Öykü Hanım:** Şimdiye kadar 9.000 öğretmen ve öğretmen adayına ulaştık. 1.500 ebeveynle çalıştık. 2.500-3.000'e yakın köy muhtarıyla çalıştık ve dolaylı olarak 107.000 çocuğun daha iyi eğitim alması için emek verdik.

10. yıla girerken öncelikli hedefimiz mevcut programların devamlılığı ve daha fazla kişiye ulaşması. Öğretmen toplulukları 2016'dan, Köy İlk Adım Programı 2019'dan, Mentorluk Programı 2020-2021'den beri devam ediyor; bunlar etkisini ispatlamış programlar.

Köyde Eğitime Destek Kutusu'nun yaygınlaşması ve daha fazla köy okuluna ulaşması bir diğer hedef. Çocuk Dostu Eğitim Alanları projesiyle çocukların sosyal duygusal ve deneyimsel öğrenme fırsatlarını genişletmeyi hedefliyoruz. Yer temelli öğrenme yaklaşımını yaygınlaştırmak istiyoruz. Kırsalda bilim okur yazarlığı çalışmalarını da devam edecek.



# GÖNÜLDEN İŞLER



## SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

### Elif Peki, Bayer ile olan bu ortak proje nasıl gelişti?

**Öykü Hanım:** Bu ortaklık ikinci yılını tamamladı. Geçtiğimiz hafta "Önümüzdeki yıllarda neler yapılabilir?" sorusuyla bir çalıştay yaptık. Temel çıkış noktası şuydu: kırsalda ve köylerde ulaşılabilir malzemelerle çocukların bilim okur yazarlığını desteklemek mümkün mü? On üç deney ve bir rehber oluşturuldu. Öğretmenler iki sene boyunca uyguladı; köy hizmet adayları da köy ziyaretlerinde bu deneyleri yaptı.

Gerçekten erişilebilir deneyler. Geçen hafta çalıştayda bir öğretmenimiz anlattı: Mardin'de deneyin bir malzemesini unutmuştu, ekibimiz köye varmak üzereydi; komşudan bulup hallettiler. Yani o kadar bulunabilir malzemeler. Çocukların bilimle köyde ve kırsalda buluşabilmesinin mümkün olduğunu bu projede gördük.

Çalıştayda aile tarafının altı çok çizildi: aileler bu sürece nasıl dahil edilebilir? İnsan-doğa ilişkisini daha fazla kurabileceğimiz ya da köyün kendi ihtiyaçlarına yönelik deneyler yapılabilir mi? Mesela bir tilki kümese dadanıyor; bunu nasıl önleriz? Bununla ilgili bir deney yapılabilir mi? Limon ve karbonat deneyi neden köpürüyor sorusunu bir öğretmen çocuğa açıklayabilir mi, ve bu çocuğu ve öğretmeni gerçekten heyecanlandırabilir mi? Oradan güzel gelişmeler çıkacak gibi görünüyor.

### Elif: Gönüllük kültürünün yayılması için neler yapılabilir? Nelerin yapılmadığını görüyorsunuz?

**Öykü Hanım:** Benim gözlemediğim kadarıyla, zorunda değilse bu işlere fazla girilmiyor. İktisadi İdari Bilimler ya da fen edebiyat fakültelerinde CV için gönüllülük yapılıyor olabilir; ama eğitim fakültesindeki gençlerin gönüllülük oranı çok düşük. Gönüllük bir kültür olarak yerleşmiş değil. Bizde daha çok yardımseverlik ve bağış boyutunda kalıyor. Oysa bir insanın hayatını ya da kendi hayatını değiştirmek için para ya da yardıma gerek yok; dayanışmayla da pek çok şey yoluna konulabilir.

Yavaş yavaş oturmaya başlıyor bu arada, umutluyum. 99 depremiyle aktifleşmeye başlayan sivil toplum alanı artık çok daha geniş; üniversite toplulukları ve STK sayısı arttı. İsteyene alan var; sadece biraz teşvik ve tanıştırma gerekiyor.

Yüksek lisans çalışmamda belli gençlik merkezlerini incelemiştim; İzmir'den ve Slovenya'dan örnekler vardı. Sistem aslında değişmiyor: belediye yapılanması neyse gençlik merkezinin yapısı da ona benziyor. Gençler kendilerine fazla alan bulamıyor, aykırı bir söz söyleyemiyor. Alan kırmak, söz söylemeye cesaret etmek ve bunu gören kişilerin alan açması gerekiyor. Bir de zaman ve kaynak ayırmanın bu dönemde hiç kolay olmadığını biliyorum; o yüzden teşvik gerçekten önemli.

# GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

**Elif:** Bu dernekte çalışmak sizin için ne ifade ediyor? Sizi en çok mutlu eden şey ne oluyor?

**Öykü Hanım:** İlk başladığımdan beri aynı cevabı veriyorum. KODA, iyi niyetli bir insan topluluğu. Sadece çalışan ekip için değil, topluluğun içindeki herkes için. Gerçekten iyi niyetli, çok çalışkan ve üretken bir topluluk. Birine bir şey söylediğinizde "nasıl beş yaparım" derdinde herkes. Kendinizi olduğunuz gibi var edebildiğiniz, saygı gördüğünüz bir ortam. Özel sektör deneyimimden sonra bu çok değerli; saygıdan hiç taviz verilmeyen, çalışkan ve iyi niyetli bir topluluk.

**Elif:** Köy Okulları Değişim Ağı sizin hayatınızı nasıl etkiledi? Aklınızda kalan bir deneyim var mı?

**Öykü Hanım:** 6 yılım doldu. Gençlikten yetişkinliğe geçişim gibi aslında; büyüdüğüm bir kurum oldu benim için.

Derneğin temel yaklaşımı "Köylerin zorlukları var ama önemli potansiyelleri de var; potansiyeli nasıl kullanabiliriz?" sadece dernek içinde değil hayatımda da kullandığım bir bakış açısına dönüştü. Hep dezavantaja odaklanmak yerine taşı sıkıp suyunu çıkarma dürtüsü. Beni çok geliştirdi.

Bir de çok farklı gruplarla bir araya geliyorsunuz: köy muhtarı, köy imamı, köy öğretmeni, akademisyen, öğretmen adayı... Birbirinden çok farklı arka plandan insanlar ortak bir derste buluşup birlikte üretiyor. Bir akademisyenin, bir muhtarın, bir öğretmen adayının ve bir sivil toplum çalışanının bir araya gelip bir şeyler üretebildiği ortamların mümkün olduğunu gördüm.



# GÖNÜLDEN İŞLER



SOSYAL SORUMLULUĞUN YOLU: STK'LAR

**Elif:** Son sorumuz biraz alengirli. Çalıştığınız dernek bir nesne olsaydı ne olurdu ve neden?

**Öykü Hanım:** KODA'da da en sevdiğimiz sorular böyle alengirli. Toplantı başlarında mutlaka çember yapıyoruz: "Bugün kendinizi hangi nesne gibi hissediyorsunuz?" Soruyu görünce çok heyecanlandım. Spontane bırakmak istedim; önceden düşünmeden gelmek istedim. "Su" demek istiyorum. Hem çok hem az olabilir; hem herkesin ihtiyacı var. Susadığınızda fark edersiniz ihtiyacınız olduğunu. Berraklığı var, buz olabilir, farklı formlara girebilir, farklı şekillerde farklı yaralara derman olabilir. Bir araya da getiriyor. O yüzden su.

**Elif:** Cevaplarınız için çok teşekkür ediyoruz. Sizinle keyifli bir röportaj yapmak çok güzeldi.

**Öykü Hanım:** Benim için de aynı şekilde, ben de teşekkür ediyorum, çok keyifliydi.



# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ

START



## START-UP KÜLTÜRÜ

**FERAY KORAL**

Upvico Kurucu Ortağı

**Elif:** Feray Koral kimdir? Ne yapıyor? Biraz bahsedebilir misin?

**Feray:** Tabii önce biraz klişe şeylerle başlayayım Ben Feray, Upvico Kurucu Ortağı'yım. İstanbul Üniversitesi'nde eğitimime devam ediyorum. Okul değişikliği yaptığım için biraz gecikmeli bir son olacak. Onun dışında lisenin başında sivil toplumla tanışmamla birlikte hayatımın yönü değişmeye başladı diyebilirim. O zaman başladı yolculuğum.

Bir sivil toplum kuruluşunda gönüllülük yapmaya başladım. Gönüllülük bana sadece bir şeye katkı sunmayı değil, insanın dert ettiği bir meseleyi, bir konuyu, işe, projeye hatta etkiye dönüştürebileceği bir formata sokabileceğini gösterdi. Sonra girişimcilikle tanıştım buradan çıkan şeyle beraber.

O noktada yolum biraz daha netleşmeye başladı. Bu alanda var olabilir miyim soruları gelmeye başladı aklıma. Üniversitede kendime en yakın hissettiğim alan olan iletişimi seçtim. Çünkü çok beğendiğim bir alan değil de kumaşıma uygun olan alanı seçmek istedim. Daha fazla etki yaratabilmek için.



*Bu ayki köşemizde Feray Koral ile  
birlikteyiz.*

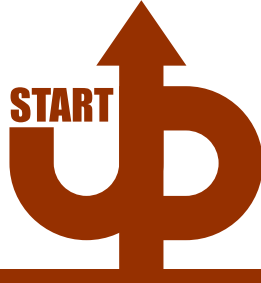
İlk yıllarda farklı stajlar yaptım. Biraz deneme yanılma gibiydi. Departmana gireyim deneyeyim, sevdim mi sevmedim mi, katkı sunabiliyor muyum, başka departmana gireyim. Birkaç staj yaptım, sonra staj defterlerini kapattım.

Hayalim liseden beri Girişimcilik Vakfı ve Yeni Bir Lider Derneği'nin fellowship programlarına girmekti. Üniversitenin ilk yılında onlara da dahil oldum, üniversite bitmeden onlardan da mezun oldum. Fellowship defterini kapattım. İkisi de çok ayrı, çok güzel süreçlerdi. Okul gibiydi benim için.



# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ

## START-UP KÜLTÜRÜ



Şu an okul bitecek, Upvico'da devam ediyoruz. İletişim alanına girdikten sonra amacım tek bir başlığa sıkıştırmak istememeye başladı. Fotoğrafçılıktan sunuculuğa, UX tasarımından branding tasarımına, dijital pazarlamadan filmsel işlere kadar farklı alanları deneyimlemek istedim. Çünkü bir taraftan kendimi iletişimci olarak bir yelpaze içerisinde geliştirmem gerekiyordu.

O yelpazeyi geniş tutmaya çalıştım. İyi bir iletişimci, sadece mesajı veya metni yazan ya da kurumsal iletişimi kuran kişi değil; farklı dilleri, farklı görüşleri anlayan, farklı dünyalar arasında bağ kurabilen biri. Daha kapsamlı bir noktada. O yüzden böyle bir akışta ilerliyorum. Odağım Upvico. Hem heyecanlı hem de beni çok geliştiren bir süreç. Malum girişimcilik her şeye insanın bulaştığı bir alan. Böyle özetleyebilirim.

**Elif:** Feray, başta konuştuğumuz gibi kendini bir yerde kısıtlamak istememişsin. Sen de çok fazla genişleterek benzer bir şey yapmışsın. Bir iletişimci olarak kalmayayım, biraz pazarlama da öğreneyim, biraz tasarım da öğreneyim. Hayret verici. Peki senin için en zengin olan, devam etmek istediğin alan oldu mu? Bu staj sürecinde neler yaşadın? Yok bu benlik değil, ben yapamam bunu, dediğin kısımlar neler oldu?

**Feray:** İçime şimdiye kadar en çok dokunan konu topluluklarla yaptığım işler oldu. Ben yaptığım işler dışında da kendim bir topluluk yaratayım, arkadaşlarımı bir araya getireyim diye düşünen biriyim. Hatta "Küçük Bir Fotoğrafçılık Meselesi" diye bir fotoğrafçılık topluluğu açmıştım. 8-9 farklı üniversite arkadaşımıyla küçük bir grup oluşturduk, farklı fotoğrafçıları ağırladık, online olarak bir araya geldik. Sonrasında bir foto maratonu düzenledim.

Yaklaşık 20 kişinin katıldığı bir foto maraton oldu. Klasik İstanbul rotası; Sirkeci'den başladık, Kabataş'a kadar yürüdük, her durakta farklı temalarda fotoğraflar çektik. O günün sonunda insanların "Feray iyi ki düzenledin, komşumu buldum" ya da "En yakın arkadaşım olabilecek kadar kafa dengi birini buldum" ya da "Çok keyifli bir gün geçirdim" demesi beni muazzam mutlu etti.

İnsanlara dokunmak; güzel bir gün geçirterek de olabilir, yaptığım bir ürünle hayatlarını kolaylaştırmak da olabilir. İnsanlara dokunabilecek bir şeyler yapmak beni çok mutlu ediyor. Etkinliklerden geçtiği için etkinlik yönetimi ve topluluk tarafı beni çok heyecanlandırıyor. İlerleyen zamanda bir sivil toplum kuruluşunda mı, bir marka bünyesinde mi olur bilmiyorum; ama topluluk yönetimi tarafında olmak istiyorum.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ

## START-UP KÜLTÜRÜ



**Elif:** Seninle ortak bir gayemiz olduğunu gördüm. Ben de insanlara dokunan işler yapmayı çok seviyorum. O yüzden gönüllülük benim için vazgeçilmez bir şey. Sen diyorsun ya, gönüllü olmak bir iş; seve seve yapmak, belki zaman-mekan ayırtmadan yapmak ve insanlara dokunabilmek, onların yüzlerinde o memnuniyeti görmek benim hayatımdaki en büyük şeylerden biriydi. Beni tatmin eden, hayat tatminini veren kesinlikle oydu. O yüzden ben de aklımdan, acaba bir topluluk yöneticiliği kısmında mı olsam, topluma dokunan işler mi yapsam, diye geçiyor. Benim de ufak girişimlerim oldu bu arada. İnsanları bir araya getirmek, o samimiyeti, o güzel günü belki geçirebilmelerini sağlamak çok kıymetli bir şey. Benzer hisler ama belki farklı alanlarda. Ben de çok isterim insanların aklında kalabilmeyi, faydalı olabilmeyi, "bu uygulama işimizi kolaylaştırdı" diyebilmelerini sağlamayı.

**Feray:** Sorun çözmek aslında. Bence yeni bir iş, yeni bir podcast, yeni bir kanal açmak her ne olursa, demlenmeyi bekliyor insanda. "Böyle bir şey yaptık ama yürümedi" diyorsun mesela. Doğru zaman olmayabilir. Çünkü insanın için biraz demlenme süreci var.

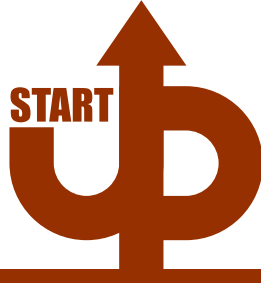
Ben mesela Instagram'a içerik üretmeyi çok istiyorum, hâlâ istiyorum. Bir arkadaşımın kısa süre "Nereye Doğru Nasıl" adında bir YouTube programı yaptık. Güzel gitti ama bireysel olarak konuşmayı çok seviyorum, anlatmak ve paylaşmak istediklerim var; ama Instagram'a içerik üretmeye hiç girişemedim. Hâlâ çok istiyorum ama başlayamıyorum, konsept bulamıyorum. Demleniyor. Bir gün yapmam gerekiyorsa bir format gelecek aklıma, belki seve seve bu işe girişeceğim.

Girişimcilikte de insanın aklına çok fazla fikir geliyor, başlıyor ama ekip arkadaşı bulamıyor ya da ekip arkadaşıyla sorun yaşıyor, yatırımcı bulamıyor. Bir sürü problem yaşanabiliyor. Demek ki o fikir için doğru zaman olmayabilir. 3-4 yıl sonra başka bir fikirle daha büyük bir yolculuğa giriyor olabiliriz. O yüzden demlenme metaforu bence mantıklı.

**Elif:** Ama bu süreçler bence sancılı. Başlangıcı sancılı, yürütmesi sancılı. Biraz senin tarafına sorulara geçmek istiyorum. Bu sancılı dönemi nasıl başlattın? Sen ne yapıyorsun? Nasıl bir girişimin var? Nasıl devam ettiriyorsun?

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ

## START-UP KÜLTÜRÜ



**Feray:** Stajlarımdan sonra birkaç farklı full-time işim oldu. Freya AI adında Amerika merkezli bir start-up'ın kurucu ekibindeydim. Üç kurucu ortağı olan bir ekipti ve çok güzel bir süreçti; benim için okul gibi bir süreçti. ChatGPT hayatımıza girmişti, hepimizi dehşete düşürüyordu. 2023 sonlarıydı. Biz bir moda yapay zekâ ürünü üzerine çalışıyorduk. Bunu çok erken yakalamış olmak ve üzerine çalışmak çok güzel bir süreçti. Ben ekip koordinasyonu, pazarlama, İK her şeyi yapıyordum. Teknik alanda bilgim yokken senior mühendis ekibe alım yapmak gibi şeyler çok zorladı beni, ama çok şey kattı.

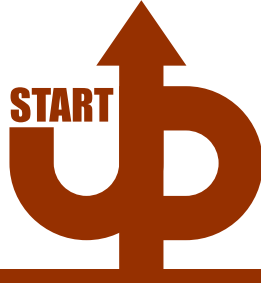
Sonrasında yine birkaç iş deneyimi derken Upvico ortaya çıktı. Genwise adında, hayatlarının üçüncü çeyreğinde olan insanlara üretim kampı yapan bir girişim var. Tuğrul Ağırbaş ve Zeynep Kurmuş'un kurucu ortakları olduğu bir yapı. Tuğrul Bey'le geçmişten tanışıyorduk; programa gençleştirici olarak dahil oldum. 40, 50, 60 yaşındaki kişilerle birlikte bir üretim sürecine girdik. Sonrasında orada Zeynep Hanım'la tanıştım ve bir araya geldik. Beş ortak, iki kuşağın birleşimiyle Upvico ortaya çıkmış oldu. Bizim daha genç ve dijitale hâkim tarafımız ile Zeynep Hanımların 30 yıllık iş deneyimi, danışmanlık ve kurumsal eğitim deneyimi bir araya geldi. Çok güzel bir buluşma, kuşakların buluştuğu bir iş oldu.

Upvico'da amacımız şu: İş hayatında bazı bilgiler öğreniliyor, ama çok geç öğreniliyor. Hatta çoğu zaman kimse bu bilgileri açıkça görmüyor. İnsanlar deneyerek, bazen yanlış anlayarak, gereksiz yere yıpranarak bu bilgileri alıyor. İş yerinde yol gösterecek bir abi ya da abla varsa şanslılar; yoksa çok yıpranarak öğreniyorlar. Biz de o kişinin iş hayatındaki abisi ablası olalım, cebindeki bir mentor olalım dedik. İş hayatında çok konuşulmayan, internette de çok bulunamayan konularda programlar düzenleyelim. Bu programlarda video izle-geç gibi tek düze bir format değil; egzersizlerin, görevlerin ve yapay zekâ desteğinin olduğu, daha etkileşimli bir akış olsun istedik.

İlk programımız "İşe Başlama Sanatı: İlk 90 Gün." Yeni ilk iş için değil; terfi yapanlar, ilk kez yönetici olanlar, rotasyon yapanlar, herkes için değerli bir içerik olduğunu düşünüyoruz. Beklediğimizden çok daha yoğun ilgi geldi. Biz kurumsal bir işe başlama eğitimi değil, bir ağabey-abla olarak bu eğitimi sunduğumuz için karşılığını buldu.

Şimdi yeni program hazırlıklarındayız: Psikolojik dayanıklılık üzerine "Yıpranmadan, Yıpratmadan İş Hayatı", yapay zekâyı günlük iş akışına nasıl entegre edebiliriz, genç bir mühendis kendinden yaşça büyük çalışanları nasıl yönetebilir, yöneticilikte nasıl yükselinir gibi programlarımız var.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

Beş ortak olarak hepimiz Upvico'da full-time çalışmıyoruz; herkesin farklı iş akışları var. Ben görece biraz daha fazla vakit ayırıyorum, özellikle pazara çıktığımız için müşterilerle iletişim önemli. Platformu açalı iki-üç ay oldu. Çok heyecanlıyım. Çünkü eğitim sistemindeki en büyük eksiklik işin soft kısmı. Teknik beceri bir şekilde öğreniliyor; ama üniversiteden çıktıktan sonraki en büyük sancı, soft skill kısmı oluyor. Kendini doğru ifade etmekten iyi ilişkiler kurmaya, geri bildirim nasıl alacağına kadar birçok sancılı konu var.

Başta beyaz yaka dedik; ama satın alanlar arasında mimar, öğretmen, psikolog, hemşire de oldu. Sadece beyaz yaka değil, iş hayatında birçok kişi bu dönemeçlerden geçtiği için ilgi gördü. O yüzden "iş hayatının görünmeyen, konuşulmayan yanları; cepte bir mentor" olarak devam ediyoruz.

Bu sorunu bulman beni hayli şaşırttı. Aslında bu bizim hepimizin problemi. Staja giren biri de orada ilk 90 günde iyi performans göstermeye çalışıyor. Birinci programın doğrudan bizim yaşadıklarımızdan çıkması, Upvico'nun çıkış noktasının hepimizin kanayan yarası olması bundandır. Ben eğitim sektöründe bir şeyler yapmak istiyordum. Lise zamanında SorClub'da bir sosyal girişime dahildim, yaklaşık üç yıl operasyon liderliği yaptım, programlar düzenledim, çok keyif aldım. Genwise'a katılmam, orada Zeynep Hanımların kendi know-how'larını bir ürün olarak vitrine koymak istemeleri; doğru birleşim o zaman oluştu. Doğru şeyler bir araya geldi ve Upvico kurulmuş oldu.

**Elif:** Sen Upvico'nun biraz görünen yüzüsün, öyle söyleyeyim sana. Çünkü çok karşıma çıkıyorsun. Bence Instagram'da da olmalısın; tam senlik bir şey diye düşünüyorum. Sadece yeni iş deneyimi ve staj kısmında mı çalışmalarınız var?

**Feray:** Her programın hedef kitlesi değişkenlik gösterecek. Daha orta yaşlı kişilerin yapay zekâyla barışmasını ve günlük iş akışlarına nasıl entegre edebileceğini göreceği programda hedef kitle farklıken, "Mavi Yaka Nasıl Yönetilir" programının hedef kitlesi doğal olarak daha mühendis kişiler olacak. Ya da "Bir Yönetici Olarak Nasıl Yükselinir" programında daha yönetici bir hedef kitlemiz olacak. İş hayatındaki birçok farklı gruba hitap edecek programlar olacağı için ilk işe başlayanlar yalnızca bir programın hedef kitlesi. Amacımız bu farklı grupları büyütme.

Sonrasında globalde de çok büyük ihtiyaçlar var. İş hayatı kültürel olarak ülkeden ülkeye farklılık gösteriyor; o nüanslar başka. Ama ortak çok fazla sorun var. O yüzden programların globale taşınması ilerleyen yıllarda kesinlikle isteyeceğimiz bir şey. Ama şimdiki hedefimiz önümüzdeki programları yayınlamak ve kütüphanemizi genişletmek. Teknik eğitim vermiyoruz; bir mentorluk platformuyuz. Ama bu noktada birçok program hazırlığı var.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ

START



## START-UP KÜLTÜRÜ

**Elif:** Şu an kafamda daha iyi canlanıyor. Uzman kişilerle çalışacaksınız; bir psikolog, psikolojik danışman. Psikoloji de bu kısımda çok önemli. Belki eğitimciler olabilir. Bunlarla çalışıyor musunuz, çalışmayı düşünüyor musunuz? Bir hukukçu olarak bunun daha etik olduğunu düşünüyorum. Çünkü bu kısımlar içgüçsel de olabiliyor. Kullanıcılara sunduğunuz şeyler tam olarak neler?

**Feray:** Program hangi alanı gerektiyorsa o kişilerle çalışmak ilerleyeceğimiz bir yol. Örneğin "Yıpranmadan Yıpratmadan İş Hayatı" programı, geçmiş yıllarda Prof. Dr. Yankı Yazgan ile Zeynep Hanımların birlikte hazırladığı bir program. Yankı Hoca psikoloji alanında çok önde gelen bir isim. Dolayısıyla psikolojik dayanıklılık programında bir psikologla çalışmamak olmaz. Ya da "Mavi Yaka Yönetimi" programında mühendislerle iş birliği yapmadan bu programı yaratmak mümkün değil. Hedef kitleler farklı olduğu gibi, o programlar için çalışacağımız, know-how'larından yararlanacağımız ya da doğrudan programın eğitmeni ve sunucusu olacak kişiler de süreç içinde değişkenlik gösterecek.

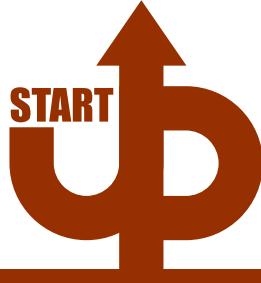
**Elif:** Bu kısımda ulaşabildiğin insanlar da çok önemli. Gerçekten bu anlamda şanslısın; bu programı yapması gereken kişilerle çalışıyorsun. Her uzman buna vakit ayırmak istemeyebilir. Peki, bu girişime başladığında, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden bahsedebilir misin? Hangilerine hitap etmek istiyorsunuz veya hangisiyle ilişkilendiriyorsunuz?

**Feray:** Sürdürülebilir kalkınma amaçlarıyla entegre olan girişimler genellikle sosyal girişimler oluyor. Biz bir ticari girişimiz, bir eğitim platformuyuz; sosyal girişim değiliz. Ama çalışma alanımızdan dolayı dördüncü amaç olan "Nitelikli Eğitim"e dahil oluyoruz bir şekilde. Bu çok değerli bir şey; çünkü 2030'a kadar seçilmiş bu amaçlar dünyamız ve Türkiye için çok kritik. Bir girişim ortaya çıkardığımızda bu amaçlardan birine dokunabiliyor olmak, sosyal girişim olmasak da çok değerli.



# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ

## START-UP KÜLTÜRÜ



**Elif:** Ben seni tek açıdan görmüyorum. Feray olarak farklı bir pozisyondasın benim için. Açıkçası bir arkarımdan bu şekilde şeyler öğrenmiyorum ya da herhangi bir üniversitede seninle benzer bir arkadaşla karşılaşmıyorum. LinkedIn hesabına baktığımda; liselere gidip konuşmalar yapman, eğitimin her anlamında aktif ve görünür işler yapman... O yüzden bence toplulukça faydalı bir iş içerisinde olduğunu söyleyebilirim.

**Feray:** Katılıyorum. Birçok amaç var; hatta 17 amacın da altında alt amaçlar var. Bir noktada insanın kişisel olarak yaptığı şeyler de, girişimde de alt amaçlardan bazılarına bir şekilde değiniyor. Teşekkür ediyorum yorumlarınız için.

**Elif:** Ben de onlardan bahsediyordum. Peki, "yönetişim" kavramını hiç duydun mu Feray? Biz Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağları olarak akademiyle birlikte çalışıyoruz. Çalışmalarımızda genelde yönetişimi ele aldığımız yazılarımız, köşelerimiz oluyor. Yönetişim kavramı bizim için çok önemli. İş dünyasındaki kurumsal yapılarda da adı duyulan ve olması gerektiğini düşündüğümüz bir kavram. Bununla kendi girişimini nasıl ilişkilendiriyorsun?

**Feray:** Öncelikle yönetişim kavramını bu röportaja dahil olduktan sonra duydum. Görüyordum ama tam olarak vakıf değildim. Biraz baktıktan sonra şunu fark ettim: Yönetişim aslında pek çok start-up'ın ilerlediği yola benziyor. Klasik bir yönetimden çok, start-up'lar gerçekten kullanıcıların ne düşündüğünü önemseyen; ekip içinde geri bildirim daha sağlıklı alıp verebilen; kararların nasıl alındığını, kimlerin dinlendiğini, herkesin neye karşı sorumlu olduğunu daha şeffaf ve düzenli bir süreçle yürüten bir yapıyı canlandırıyor benim aklımda.

Pek çok start-up şu an klasik dikey bir hiyerarşide değil, daha yönetişime yakın bir modelde. Bizde de durum çok farklı değil. Erken aşamada ekipler küçük oluyor, roller daha esnek oluyor, kararlar sadece tek bir yerden çıkmıyor; kullanıcılardan gelen geri bildirimler, ekip içindeki gözlemler, hatalar hepsi yönetiliyor. Girişim, birlikte şekillenen bir yapıya dönüşüyor.

Bizde sadece program yaratan bir yapı olmak istemiyoruz. Kullanıcının gerçekten neye ihtiyacı var, bunu anlayalım, birlikte ciddiye alalım istiyoruz; bir öğrenme alanı kurmaya çalışıyoruz. İnsanların kendi hayatlarını daha bilinçli yönetebilecekleri bir çerçevede olsun istiyoruz. O yüzden yönetişim kavramı, hem içeride nasıl çalıştığımızla hem de dışarıda nasıl bir değer sunmak istediğimizle ilgili gibi hissettirdi bana. Sadece içerideki süreç değil, kullanıcılar ve ekip arasında bir ekosistem oluşuyor; karşılıklı bir süreç var bir noktada.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

**Elif:** Dediğin o kısım; geri bildirim, hesap verilebilirlik. Bunlar yönetişimin tam anlamıyla ana parçaları. Ekip içinde de olmasını istediğimiz şekil bu. Bu geri bildirimler yarattığın ürünün verimini artırıyor, kullanılabilir ve faydalı olmasını çok artırıyor. O yüzden bu kısımlar her start-up için senin de dediğin gibi önemli. Biraz daha kişisel sorulara geçsek. Feray nerede zorlanıyor, zorlandığında ne yapıyor?

**Feray:** Dışarıdan bakıldığında arkadaşlarım "Feray nasıl yetişiyorsun, çok fazla parçaya bölünüyorsun" gibi yorumlar yapıyor. Bunu seviyorum aslında. Tek bir iş değil; bir topluluk kurayım, etkinlik düzenleyeyim, farklı şeyler yapayım, katılayım. Birçok yerde var olmayı seviyorum. Eskisi kadar değil tabii; insan lisede ya da üniversitenin başında daha açık oluyor bunlara, sonra daha seçici oluyor. Ama açıkçası çoğunlukla başa çıkamıyorum.

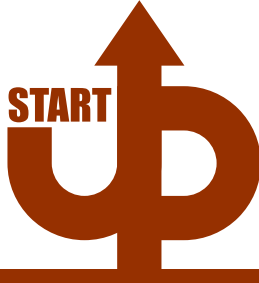
Bir sorun yaşadığımda ya da çok aktif olup yorgun düştüğümde başa çıkamıyorum; ama dışarıya çok yansıtmıyorum. O kadar stresli olduğumda ilk refleksim güçlü görünmek olmuyor. Biraz durup kendi başıma kalıp hissetmeye başlıyorum. "Feray, tamam, şu an bu var; ama yarın bu bitecek. Yarın bittiğinde şu anki hissettiklerin hiçbir anlamı kalmayacak. Gececek, halledebilirsin" diye kendimi yatıştırmaya çalışıyorum. Sonra tekrar stresli oluyorum.

Biraz dramatik gelebilir ama hayatın geçiciliği beni çok ayakta tutuyor. Girişimde de, işte de, özel hayatta da bir problem yaşayıp kendimi kötü hissettiğimde "Feray, şu anki üzüntüm buna değecek mi?" diye soruyorum. Birine kırıldığımda, normalde üç saat kırgın kalıp konuşmamam gerekirken, yarım saat sonra konuşuyorum. Çünkü o duyguyu karşı tarafa yansıtmak gerekiyor; içine atmak değil, doğal olan bu. Ama süresini içimden geldiği kadar azaltmaya çalışıyorum.

Özellikle pandemi, ülkemizde de gördüğümüz olaylar, her gün yeni bir haber; sürekli hayatın geçiciliğiyle zihnimiz meşgul tutuluyor. Psikolojik olarak çok zorlanabiliyoruz. Ben de anın kıymetini bilmeye, farkına varmaya, bir şekilde keyif almaya çalışıyorum. "Hayat geçici, bugünü bir daha yaşamayacağım" diye düşünmek beni biraz daha bilinçli tutuyor.

Bir de özellikle iş tarafında: şu an bir problem var ve aklımı meşgul ediyorsa, stres almak yerine problemi isimlendirmeye çalışıyorum. Hayat arkadaşım İsa'nın bana aşılacağı bir şey bu. "Feray, çok streslisin. Gel bir konuşalım, tek tek isimlendirelim." Çünkü problemi isimlendirince başa çıkması çok daha kolay oluyor; belki de sandığımız kadar büyük bir problem değil. O yüzden iş ya da özel hayat, ne olursa olsun, problemi isimlendirmek çok faydalı geliyor bana.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

Son olarak: yaşadığım her şeyden bir şeyler öğrenmeye çalışıyorum. Olumlu olumsuz her yaşanarıma çok şükrediyorum; hepsi şu anki beni oluşturdu. TEOG'da tam puan alıp çok yüksek puanlı bir liseye gidememiştim; o zaman "keşke" dedim. Ama şu an bakıyorum, o denklem farklı olsaydı şu anki ben olamazdım. Şu anki bu işi yapmıyor olabilirdim. Hayatımdaki insanlar olmayabilirdi. O yüzden bir şey olduktan sonra "Ben buradan ne öğrendim? Tekrarlamayayım ya da iyi ki oldu, şu anki bana katkı sundu" diye düşünmek bana iyi geliyor.

**Elif:** Aslında denklemleri iyi kurmayı beceriyorsun bence. Belki senin de süper gücün bu. Seni tanıdıkça, sohbet ilerledikçe fark ediyorum. Çünkü herkes bu denklemleri kuramıyor. İnsanlar genellikle "Bu benim başıma niye geldi?" deyip çöküyorlar ve ilerleyen süreçlerde takılıp kalıyorlar. Ama senin belki daha önce de yaşayıp geçirdiğin, öğrenilmiş bir şey olduğu için perdenin arkasından izleyebiliyorsun o durumu. Bu herkesin yapabileceği bir şey değil. Peki, hayatındaki genel şeyler senin için ne ifade ediyor? Bu hayatı niçin yaşıyorsun, devam ettiriyorsun?

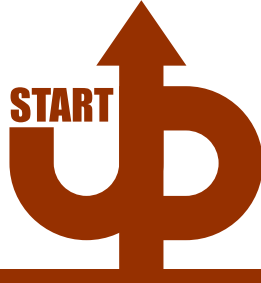


**Feray:** Öncelikle insanın manevi tarafına güç tutması çok değerli. Bu bir din olabilir ya da hayatındaki değer verdiği şeylere olan hissiyatı olabilir; kişiye göre değişir. Ben elimdeki şeylerin kıymetini bilmeye çalışıyorum. Ailemin benimle bir arada olmasını, onlara daha sıkı bağlanmayı; sağlık, hayattaki en değerli şey.

Yıllar önce bir koçluk eğitiminde değerler listemi oluşturduğumda birinci sırada sağlık yoktu, tatmin vardı. Çünkü o zaman üniversiteye yeni başlamış biri olarak yaptığım her işte tatmin arıyordum. Şu an ise sağlık ve sevgi gibi değerler en üst sıralara geldi. Değerler yıllar içinde değişebiliyor; bunu gördüm. Liderlik, tatmin ya da kendini gerçekleştirmek gibi değerler yerini bunlara bıraktı. Bunlar beni ayakta tutuyor.

Onun dışında belli bir yaştan sonra bazı kariyer hırslarından vazgeçilir denir ya; ben belki 20-30 yıl erken bırakmış gibi hissediyorum. Özellikle son altı ayda ciddi bir dönüşümden geçtiğimi düşünüyorum. Uzaktan çalışmak beni çok mutlu etti; çok büyük bir özgürlük bu. Bu özgürlüğün getirdiği mutluluk, ailemle ve sevdiğim insanla bir arada olmak, bir gelecek planlamak... Evet, kariyerimde başarılı olmak istiyorum ve bunun için çabalıyorum. Ama küçükken de hayalim kariyerimde başarılı olmak ve iletişimci olmaktı. Üç-dört-beş yaşında anneannemle yemek programı çeker, sunuculuk yapardım. İletişim, çocukluğumdan beri istediğim bir alandı.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

O yüzden hayalim, istediğim alanda yükselmek ve mutlu bir aile kurmak. Sevdiğim insanla bir aile kurmak, sevdiğim insanla sağlıklı olduğu, hayat standartımı koruyabildiğim, günün sonunda başımı yastığa koyarken "bu işte çalışmak istemiyorum" diye mideme krampların girmediği bir hayat yaşamak. İnsan bazı şeylerin değerini anlayınca minimal düşünmeye başlıyor.

Son olarak şunu söylemek istiyorum. Bir arkadaşımız bir başarı elde ettiğinde tebrik etmek yerine "O niye yapmış ki bunu, onu niye oraya davet etmişler ki?" gibi tepkiler çıkıyor. Ben buna şaşırımdım. Çoğunlukla arkadaşlarımla başarısına, belki yansıtmam da, içten içe çok mutlu oluyorum. Çünkü biz rakip değiliz. Evet, belki aynı iş görüşmesine giriyoruz; o anlamda rakibiz. Ama hepimiz geldik gidiyoruz. Mutlu olalım, başarılı olalım, birbirimizle gurur duyalım. Yirmi yaşların başında bu çok var. Belki fazla yaşta konuşuyorum ama son zamanlarda böyle bir noktaya geldiğimi hissediyorum. Hatta bunları düşünmemiştim; ilk defa burada dillendiriyorum.

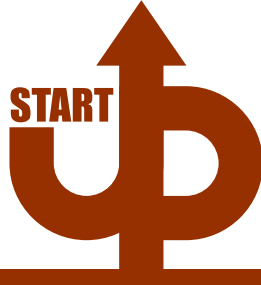


**Elif:** Konuyu da getirdim oraya zaten. Çok güzel oluyor bence, gençlik sorunlarını konuşuyoruz. Ben keyif alıyorum açıkçası Feray. İkimizin de yaşları benzer olduğu için birbirimizi anlıyoruz. Etrafımızda hırslı insanlar çok oluyor. Ama hayatın seni getireceği yer bu değil aslında. Belki iyi anılmak, iyi niyetle birine davranmak o kadar kalıcı oluyor ki; belki mevki, kariyer, görüştüğün kişiler, olduğun mekanlar hiçbir önemi kalmıyor. Ben öyle düşünüyorum. Manevi bir hayat yaşamak ve kendine göre olması gereken hayatı, daha güzel bir şekilde gerçekleştirmek. Bizim yaşlarımızdaki genç arkadaşlar şuraya gireyim, buraya gireyim diye koşturuyor. Ama benim gözümde kazanan hep iyiliklerle dolu olan.

**Feray:** Kesinlikle. Birlikte yükselme konusuna çok inanıyorum. Bir arkadaşımın başarısıyla gurur duymak; onun da senin başarıyla gurur duyması, paylaşması, destek olması, çevresine bahsetmesi bir şekilde yükseltebiliyor. Ya da bir arkadaşın tanıdığı biriyle seni bağlantı kurması, birbirimizi destekleme noktasında. Girişimcilik Vakfı, Yeni Bir Lider gibi topluluklar bu noktada çok değerli oluyor benim için. Ama tabii herkes aynı olmayabiliyor. Yaralı bir yerden konuşmuyorum; sadece "keşke böyle olmasaydı" diye düşünüyorum. Etrafımızda böyle şeylerin olduğunu görüyoruz ve bu acı verici.

**Elif:** Maalesef ki. Yapamıyoruz, insanların seçimleri bizi aşıyor. Peki. Upvico global oldu. Feray tanıdı. Artık Feray'a yetişemiyoruz. Feray daha başka ne yapmak istiyor bu hayatta?

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

**Feray:** Buna net bir cevabım yok. Çünkü özellikle benim sektörüm çok değişiyor. Yapay zekâ hayatımızda... Ben örneğin UX yapmaya başlamıştım; şu an Figma, Lovable gibi platformlar başını alıp gidiyor, çok hızlı geliyor. Teknik alanlarda yapay zekâ çok büyük bir tehdit oluşturuyor. Ama iş konusunda bence oluşturmuyor; çünkü o platformları kullanacak iş gücüne ihtiyaç var. Sanırım Nvidia CEO'sunun söylediği bir söz: "Yapay zekâ bizi işsiz bırakmayacak; yapay zekâyı kullanan insanlar bizi işsiz bırakacak." Dolayısıyla gerçekten öyle.

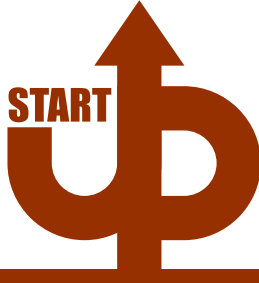
5 yıl sonrasını hayal edemiyorum. 5 yıl sonra hangi ülkedeyim ki? Türkiye'de hayatımı devam ettirme isteğim var; ama belki 30'ların başına kadar biraz göçebe bir hayat planlıyorum. "Şunu yapmak istiyorum" diyemiyorum; çünkü yarın bambaşka bir alan çıkabilir. Upvico çok ileri gidebilir; ya da bambaşka bir fikirle yeniden girişim kurma yolculuğuna çıkabilirim. Ya da bir kurumsal yapıda kendimi bulabilirim; girişim ilk olmak zorunda değil, birkaç yıl biraz daha düzene girmek istiyorum diye.

Bazı insanların çok net hayalleri var; "sağlık sektöründe şu konuda bir devrim yaratmak istiyorum" gibi. Bende böyle değil. Çünkü ben bir şey oluşturuyorum: full-stack iletişimci gibi bir yetkinlik seti geliştirmek istiyorum ve bu yetkinlik setini her yerde konumlandırabilmek istiyorum. Bir sıfata sıkışmak istemiyorum. Girişimcilikte; satışı değil ama satış da yapıyorsun, pazarlamacı değil ama pazarlama da yapıyorsun. Dolayısıyla zorlu. Ben belirsizliği sevmem, stres olurum; ama belirsizliğin tam içindeyim. Her şeye değinmem gerekiyor ama tek bir çerçeveye sıkışmak beni mutlu etmiyor.

Belki önümüzdeki yıllar bunu gösterecek. Şu an mutlu olduğum alandayım. Ama kurumsal bir yere girsem 9-5 arası beni mutsuz edecek. Benim mutlu olabilmem için yaratma ve inisiyatif alabilme alanı sağlanması gerekiyor; bu kurumsal yapılarda her zaman mümkün olmayabiliyor. Yapay zekâ hepimizi çok etkiliyor. Bir yıl sonra hâlâ Upvico'nun ilerlemesini isterim, daha büyük bir rol üstleniyor olmak isterim. Ama üç-dört-beş yıl sonrasını bilmiyorum. Doğal olarak.



# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

**Elif:** Bence senin farklı bir yerde daha olacağını hissediyorum. Sen diyorsun ya, ne tam kurumsal ne de tam belirsizliğin içinde bir yer. Kendi işinde olabilir. Ya da kurumsal olup çok da kurumsala benzemeyen bir yapıda olabilir; öyle işler var. Hem esnek hem kurumsal.

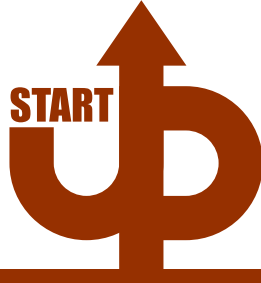
**Feray:** Özellikle start-up'lar belli bir noktaya geldikten sonra kurumsallaşmaya başlıyor; ama o start-up kültürü de devam ediyor. İkisinin ortası bir yapıya dönüşüyor. Start-up'ın karar alma hızı, ama içeride bir kurumsal kültür var; çok katı değil. Dediğine katılıyorum. Kurumsallaşmaya başlamış bir start-up'ta yer almak güzel olabilir. Kendi işim konusunda neden olmasın? Mentorum Meltem Hanım, topluluk yönetimi gibi alanlarda Türkiye'de eksiklik olduğunu ve danışmanlık tarafında da ilerleyebileceğimi düşünüyorum. Tabii kendi işim için önümde gelişim yılları var, yaş olarak da. Neden olmasın?

**Elif:** Bence işte belki bu start-up kültürünün sana kazandıracakları, kendi işini kurmanda yardımcı olabilir. Şu an bence bir süreçtesin. Takipte kalacağım. Peki, böyle taze girişimci arkadaşlarımıza neler önerirsin? Ya da "Böyle yapmanız daha iyi" diyebileceğin şeyler var mı?

**Feray:** Öncelikle fikre çok âşık olmamak lazım. Çevremdeki bazı insanlarda bunu görüyorum; fikirlerine çok kapılıyorlar, herkese anlatıyorlar. O kadar bağlanıyorlar ki olumsuz bir şey duyduklarında savunmaya geçiyorlar. Hâlbuki girişimcilik hiç öyle bir alan değil. Bir ürün çıkar, satış bile gelir; ama birkaç ay sonra pivot etmek gerekebilir. Ya da ülkenin durumu değişir; çok iyi bir fikir bile pazarda yer bulamayabilir. Dolayısıyla birincisi: o fikre körü körüne bağlanmamak, gelişime açık olmak. Konuştuğu her kişiyi dinlemek, kullanıcı gözünden, yatırımcı gözünden dinlemek çok önemli.

Onun dışında erkenden insanlarla konuşmaya başlamak lazım. "Böyle bir fikrim var, güzel mi?" değil; "Böyle bir problemi yaşıyor musun?" diye sormak gerekiyor. Yaşlılarla ilgili bir fikirse, önce yaşlılarla konuşmak gerekir. Yatırımcıya fikri anlatmadan önce hedef kitlenin gerçekten bu problemi yaşayıp yaşamadığını, satın almayacağını test etmek lazım. Ama çoğu kişi direkt arkadaşlarına soruyor ya da etkinliklerde yatırımcılarla buluşuyor. Sonuç ne oluyor? "Fikir çok güzel" deniyor; insanlar karşı tarafın hevesini kırmamak için olumsuz söylemekten kaçınıyor. Sonra ürün çıkıyor ama o problemi daha önce başka bir şekilde çözmüş olan kişi satın almıyor.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

Son olarak iki şey: Birincisi, fikri pazarlarken "şu şekilde fayda sağlamak istiyorum" gibi genel cümleler kurmamak lazım. Kim için, nasıl, ne için, neden sorularını yanıtlamak gerekiyor. Öyle web siteleri var ki girişimin ürünü ya da fikri anlaşılamıyor; ancak saatlik bir sunumda anlatılabiliyor. Ama fikir o kadar basit anlatılabilmeli ki karşı taraf çabucak kavrasın. Uber'e baktığımızda "bir ulaşım uygulaması" diyebiliyoruz; ama geldiği noktayı biliyoruz. Karmaşık ve süslü anlatmak fikri daha iyi yapmıyor; önemli olan anlaşılabilirlik.

İkincisi, girişimin ilk aşamasında vitrine çok takılmamak lazım. Web sitesi, logo, kartvizit tasarımı, şaşalı lansman sunumları; ama ürün henüz bitmemiş, ilk MVP bile çıkmamış, yatırım alınmamış. Bütün para ve zaman bu gösterim kısmına gidiyor. Önemli olan ürün. Ürünün mükemmel halini beklemeye de gerek yok; ilk versiyonuyla piyasaya çıkılır, 10-20 kişi dahil edilir, geri bildirim toplanır, ürün geliştirilir. Ya ürünü tam geliştirmeden her yeri logolarla donatmak, ya da mükemmel olana kadar yıllarca beklemek; ikisi de hatalı. Beklerken pazardaki ihtiyaç bile kaybolabilir. Benim önerilerim bunlar.

**Elif:** Aslında dediğin gibi; bir sorunu görüyorsun ve çözümü bulduysan pazarla, ortaya çıkar. Bir de detaylara çok takılmak, süreci uzatmak, gösteriş kısmı; bunlar çok kalıcı değil. Girişimciler görünüşe, web sitenin duruşuna, renklere, temalara çok takılıyor.

**Feray:** Tabii ki önemli şeyler, ama zamanlamasıyla ilgili bir eleştiri bu. Ürün daha çıkmadan bütün odak bu olursa sorun çıkar. Örnek vermek gerekirse; bir developer işe almadan önce iletişimci almak mantıklı değil. Kurucu ekibe ilk olarak bir geliştirici alınır ki ürün iyi bir noktaya gelsin. Çünkü yatırımcı sunumlarında "Logo ne kadar güzel, sana yatırım yapalım" denmez; "Ürünün ne kadar başarılı, teknik olarak ne kadar donanımlı?" diye bakılır. Logolar önemli ama sıralama önemli. İlk başta ürün ne, ne tür özellikler var; sonra logo gelir. Başarılı start-up'lar var ki logoya bakınca hayranlık duyuyorsunuz, sunumda da "10 bin dolar verdik logoya" diyor; ama ürün yok, demo bile müşteri sunumunda patlıyor. O yüzden sıralama önemli. İlk olarak ürün geliştirme. Ben bunu bu süreçlerde öğrendim. Ben de sunum yaparken içerikten çok görünüşe takılıyım; ama girişimde böyle olmayacağını da gördüm.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

**Elif:** Peki Türkiye'deki girişimci ekosistemi seni heyecanlandırıyor mu?

**Feray:** B2B tarafta Türkiye'de çalışmak çok zorlu bence. Bir şirketle görüşme sağlanıyor diyelim; test süreçleri, bürokratik süreçler çok uzun olabiliyor. Yurt dışında bunun biraz daha hızlı ilerlediğini gördüm.

Türkiye'de ekosistem, gerçekte çok hızlı yüzleşilen bir alan. Bir fikir bulmak başka, o fikri insanların hayatına sokabilmek çok başka. Çünkü Türkiye'de gündem çok hızlı değişiyor. Bugün çok ihtiyaç duyup satın alabilecek biri yarın o ürüne ihtiyaç duymayabilir. "Bu gerçekten bir ihtiyaç mı? Birkaç ay sonra, birkaç yıl sonra hâlâ ihtiyaç olmaya devam edecek mi? İnsanlar buna bütçe ayırır mı?" gibi sorular sormak çok önemli.

Girişimcinin Türkiye'de öğretici tarafı da şu: İnsan fikrini çok hızlı değiştirmeyi, sadeleştirmeyi, daha net anlatmayı öğreniyor. Yeni bir marka, platform ya da hizmet sunulduğunda insanlar sadece ne yaptığını bakmıyor; bunu kim yapmış, ne kadar samimi, gerçekten işe yarıyor mu diye de bakıyor. O yüzden kullanıcı ihtiyaçlarını sürekli takip etmek ve ona göre değişiklikler yapmak önemli.

Güçlü tarafı şu: Türkiye'de günden güne büyüyen bir ekosistem var. 2018 gibi bir dönemde girişimcilikle tanışmıştım; o zamandan beri bazı üniversitelerde girişimcilik lisans bölümü olarak okutuluyor; bu çok değerli bir gelişme. Birçok VC fonu kuruluyor, bakanlık tarafında da destekler var. Lise veya üniversitedeki gençler, henüz girişimi olmayan biri bile gidip bir etkinlikte bir yatırımcı, mentor ya da girişimciyle tanışabiliyor. Türkiye'deki girişimcilik ekosistemi etkinliklerine girmek Silikon Vadisi'ne kıyasla çok daha kolay. Erken yaşta tanışabiliyorlar ve "Benim bir fikrim varsa bunu hayata geçirebilirim, bu masanın bir parçası olabilirim" duygusunu yaşıyorlar.

En önemlisi şu: Herkesin girişimci olması gerekmiyor. Çok iyi doktorlara, avukatlara, beyaz yakalılara, her sektörden insana ihtiyacımız var. Ama girişimcilik eğitimi almak, bu tür ortamlarda bulunmak şunu katıyor: "İş hayatına girdiğimde bu yetkinlikler bana çok şey sağlar" diyebileceği bir farkındalık. Çünkü girişimcide olması gereken özellikler, iş hayatında da bizden beklenen özellikler. İnsan "Evet, girişimci olmak zorunda değilim; ama şimdiye kadar öğrendiklerim bana çok şey katabilir" diye görüyor. Ben bunu yaşadım. Türkiye tarafını böyle özetleyebilirim.

# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ

## START-UP KÜLTÜRÜ



**Elif:** Belki şey de geliyor aklıma; Türkiye'deki etkinliklere katılmak daha kolay. Ve Türk insanı bu konuda samimi; deneyimlerini aktarmak istiyor, bilgiyi vermek istiyor, tatmin etmek istiyor.

**Feray:** Evet, verici. Türk kültüründe de öyledir; misafirperveriz. Birkaç ay Çin'de, Hong Kong'da kaldım bu yıl. O misafirperverliği, o vericiliği özlüyor insan. Girişimcilik ekosisteminde de bu var. Ama tabii "Telefon numaramı yaz" deyip dönmeyen girişimciler, yatırımcılar, C-level yöneticiler de var. O da bir hayal kırıklığı. Ama birkaç kişi yüzünden bütün ekosistemi kötülemek olmaz; insanlar çoğunlukla verici olabiliyor.

**Elif:** Evet, kesinlikle. Peki, sorularımızın sonundayız. Sana ilham veren bir kitap ya da kişi var mı?

**Feray:** Tabii ki tek tük insanın hayatına ilham veren kişiler oluyor. Ama son zamanlarda şunu hissetmeye başladım: Kimle tanışsam, bir toplulukta, insanlara dokunmak istiyorum diyor. Bir girişim kurarak, eğitim sektöründe bir şeyler yaparak, özel hayatında insanları mutlu ederek; her insanın farklı bir dokunma biçimi var. Her insanın "hayat amacım insanlara dokunmak" demesi bana çok ilham veriyor ve çok ait hissettiriyor. Tesadüfen bir araya gelmemişiz. Bu topluluğa daha bağlı, daha ait hissediyorum bu yüzden. Bir şeyler yapmakla kalmayıp deneyen, kurcalayan, yapan, anlatan herkes bana ilham veriyor.

Kitap olarak klişe bir örnek; son yıllarda çok kitap okumuyorum maalesef. Dikkat süremiz dağılıyor, odaklanmak da zor. Ama İlber Ortaylı'nın "Bir Ömür Nasıl Yaşanır" kitabında bir söz vardı: "İnsan kendi talihinin mimarıdır." Bu söz beni çok etkiledi. İnsanlar hep "Ailem şöyleydi, hayatım böyleydi, zorluklar yüzünden bir şey yapamadım" diyor ya. Ama bir şekilde insan kendi şansını kendi yaratıyor.



# GİRİŞİMCİ SOHBETLERİ



## START-UP KÜLTÜRÜ

Seninle konuştuk; Anadolu'da, İstanbul'dan uzakta fırsatlara erişmekte zorlanan çok genç var. "Ama ben İstanbul'dan uzaktım" diyebiliyorlar. Ama senin gibi farklı arkadaşlarımızı görüyoruz; İstanbul'da değiller, ama o kadar çok fırsata erişmişler ki. Kimse elinden tutup götürmemiş; aramışlar, kurcalamışlar, kendilerini var etmeye çalışmışlar. Bir şeyler beklenerek oturulduğu yerden gelmiyor. Öne çıkarmak gerekiyor kendini; iş başvurusu dışında da, topluluklar aracılığıyla. Çünkü insan kurumlarla, topluluklarla, insanlarla yükselir; tek başına değil. Aile, sosyoekonomik durum, her şey insanın hayatını çok etkiliyor. Ama günün sonunda o insan kendisi çabaladıysa bir yere geliyor. Bir şekilde kendi çabamıza bağlı. Kitap olarak da aklıma o geldi.

**Elif:** Değerli paylaşımlar için teşekkür ediyorum Feray. Azim olduğu müddetçe, insan bir şeyi gerçekten istediğinde ve bu ona bir sorun olarak her gün aklına geldiğinde, aşabiliyor bunu. Bunu kendi hayatlarımızda da görmeye başladık. Bunu dinleyecek veya okuyacak olan her arkadaş da bunu kendisinde görecektir. Teşekkür ediyorum.

**Feray:** Ben teşekkür ederim, çok keyifli oldu. Aklıma belki gelmeyecek birçok şeye de değindim. Kendimi anlatma fırsatı verdiğiniz için çok teşekkür ederim. İnsan bir şeyler yaptıkça paylaşma isteği de duyuyor; bu noktada çok iyi geldi bunları aktarmak.

**Elif:** Ne demek. Senin gibi arkadaşların hikâyelerini, zorluklarını, güzel yükselen noktalarını anlatması, aslında yalnız olmadığımızı gösteriyor. Paylaşmanın bize kazandırdığı güzel bir sinerji olduğunu düşünüyorum. Teşekkür ediyoruz.



# ADIM ADIM YÖNETİŞİM



## KRİZ ANLARINDA YÖNETİŞİM: BELİRSİZLİK İÇİNDE Dengeyi Kurabilmek

Krizler, bir sistemin ne kadar güçlü olduğunu gösteren en açık aynalardan biridir. Gündelik zamanlarda işleyen yapılar, belirli bir düzen içinde ilerler; roller bellidir, süreçler tanımlıdır ve karar alma mekanizmaları belirli bir ritimle çalışır. Ancak kriz anları bu ritmi bozar. Belirsizlik artar, zaman daralır, riskler büyür ve çoğu zaman eldeki bilgiler eksik veya çelişkilidir. İşte tam da bu noktada yönetim, yalnızca bir çerçeve olmaktan çıkar ve sistemin ayakta kalmasını sağlayan temel bir kapasiteye dönüşür. Çünkü kriz anlarında mesele, yalnızca doğru karar almak değildir; aynı zamanda bu kararları nasıl, kimlerle ve hangi dengeleri gözeterek aldığını yönetebilmektir.

Kriz, doğası gereği kontrolün zayıfladığı bir durumu ifade eder. Bu durum, yönetim açısından iki temel riski beraberinde getirir: İlki, kararların aceleyle ve dar bir çerçevede alınmasıdır; ikincisi ise sürecin tamamen dağılması ve karar verememe halidir. Bu iki uç arasında kurulacak denge, krizin nasıl yönetileceğini belirler. Hızlı olmak gerekir ancak bu hızın düşünmeden hareket etmeye dönüşmemesi gerekir. Katılım önemlidir ancak sınırsız bir tartışma ortamı da zaman kaybına yol açabilir. Bu nedenle kriz anlarında yönetim, bir denge kurma becerisi olarak öne çıkar; hız ile kapsayıcılık, kontrol ile esneklik ve karar ile sorumluluk arasındaki çizgiyi doğru yerde tutabilmek bu becerinin temelini oluşturur.



Kriz anlarında en çok karşılaşılan eğilimlerden biri, karar alma süreçlerinin daraltılmasıdır. Belirsizlik arttıkça, kararların daha az kişi tarafından ve daha hızlı alınması gerektiği düşünülür. Bu yaklaşım belirli ölçüde anlaşılabilir; çünkü zaman baskısı altında geniş katılımlı süreçler yürütmek zorlaşır. Ancak bu daralma kalıcı hale geldiğinde, farklı bakış açıları sürecin dışında kalır ve bu durum, alınan kararların kalitesini düşürebilir. Oysa krizler, çoğu zaman tek bir perspektifle çözülemeyecek kadar karmaşıktır. Farklı deneyimlerin ve bilgi alanlarının bir araya gelmesi, daha dengeli ve etkili çözümler üretmeyi mümkün kılar. Bu nedenle kriz anlarında katılımı tamamen ortadan kaldırmak yerine, daha odaklı ve işlevsel hale getirilmelidir. Doğru kişilerin, doğru zamanda sürece dahil edilmesi, hem hız hem de kapsayıcılık açısından denge sağlar.

# ADIM ADIM YÖNETİŞİM



Bir diğer kritik mesele, bilgi yönetimidir. Kriz anlarında alınan kararların büyük bir kısmı eksik bilgiye dayanır. Bu durum kaçınılmazdır; çünkü krizler genellikle ani gelişir ve mevcut veriler, yaşanan durumu tam olarak açıklamakta yetersiz kalabilir. Ancak bu eksiklik, karar almaktan kaçınmak için bir gerekçe olamaz. Tam tersine, sınırlı bilgiyle karar verebilme kapasitesi, kriz yönetiminin en belirleyici unsurlarından biridir. Burada önemli olan, eldeki bilginin sınırlarının farkında olmak ve bu sınırları göz önünde bulundurarak hareket etmektir. Bilginin kesinlik taşıyormuş gibi sunulması, kısa vadede güven verse bile uzun vadede güven kaybına yol açabilir. Bu nedenle kriz anlarında şeffaflık, yalnızca doğru bilgiyi paylaşmakla sınırlı değildir; aynı zamanda bilinmeyi de açıkça ifade edebilmeyi gerektirir.

İletişim, kriz anlarında yönetişimin en görünür yüzlerinden biridir. Alınan kararların kendisi kadar, bu kararların nasıl anlatıldığı da büyük önem taşır. Belirsizlik dönemlerinde insanlar yalnızca bilgiye değil, aynı zamanda yön duygusuna ihtiyaç duyar. Bu nedenle iletişim, karmaşık durumu sadeleştiren, süreci anlaşılır kılan ve güven duygusunu güçlendiren bir araç olarak ele alınmalıdır. Ancak bu noktada sıkça yapılan hatalardan biri, iletişimin yalnızca "bilgi verme" olarak görülmesidir. Oysa kriz iletişimi, tek yönlü bir aktarım değil; aynı zamanda geri bildirim almayı da içeren bir süreçtir. Sahadan gelen tepkiler, ihtiyaçlar ve eleştiriler, sistemin kendini güncellemesi açısından kritik bir rol oynar. Bu etkileşim kurulmadığında, alınan kararlar gerçeklikten kopabilir ve beklenen etkiyi yaratmakta zorlanabilir.



# ADIM ADIM YÖNETİŞİM



Kriz anlarında yönetişimin bir diğer önemli boyutu, güven meselesidir. Güven, normal zamanlarda yavaş yavaş inşa edilir ancak kriz anlarında çok hızlı bir şekilde test edilir. İnsanlar, belirsizlik içinde yön bulmaya çalışırken, karar alıcıların tutarlılığına ve açıklığına daha fazla dikkat çeker. Çelişkili açıklamalar, ani yön değişiklikleri ya da gerekçesi anlaşılmayan kararlar, güven duygusunu zayıflatır. Oysa güvenin korunması, kriz yönetiminin başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada yönetişim, yalnızca doğru kararlar almakla değil, bu kararların arkasındaki mantığı görünür kılmakla da sorumludur. İnsanlar her zaman alınan kararlar aynı fikirde olmayabilir ancak kararın nasıl alındığını anladıklarında, sürece olan güvenleri artar.

Krizler aynı zamanda sistemlerin dayanıklılığını da ortaya çıkarır. Dayanıklılık, yalnızca kriz anında ayakta kalabilmek değil; krizden sonra yeniden toparlanabilme kapasitesini de içerir. Bu nedenle yönetişim, kriz yönetimini yalnızca anlık bir müdahale olarak değil, daha uzun vadeli bir öğrenme süreci olarak ele almalıdır. Kriz sonrasında yapılan değerlendirmeler, hangi kararların işe yaradığını, hangilerinin yetersiz kaldığını ve hangi alanlarda gelişime ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyar. Bu değerlendirme yapılmadığında, aynı hataların tekrar edilmesi kaçınılmaz hale gelir. Oysa her kriz, aynı zamanda bir öğrenme fırsatıdır ve bu fırsatın değerlendirilmesi, gelecekte daha güçlü bir sistem kurulmasına katkı sağlar.



Sonuç olarak kriz anlarında yönetişim, kuralların mekanik bir şekilde uygulanmasından çok, değişen koşullara uyum sağlayabilen bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım, belirsizliği tamamen ortadan kaldırmayı hedeflemez; aksine, belirsizlik içinde hareket edebilme kapasitesini güçlendirmeye odaklanır. Hız ile düşünme, kontrol ile esneklik ve karar ile katılım arasında kurulan denge, bu sürecin en belirleyici unsurlarıdır. Krizler geçicidir ancak bu süreçte alınan kararlar ve kurulan ilişkiler, uzun vadede kalıcı etkiler bırakır. Bu nedenle kriz anlarında yönetişim, yalnızca mevcut durumu yönetmekle kalmaz; aynı zamanda geleceğin nasıl şekilleneceğini de belirler.



# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## TÜKETMEDEN KARŞILAMA



### BETON KENTLERİN GÖRÜNMEYEN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KRİZİ

#### Bir Avuç Kumun Ardındaki Medeniyet

Modern insanlık, tarihinin en büyük inşa ve kentleşme devrimini yaşarken, bu devrimin temelini oluşturan en kritik ve hacimli materyal küresel politika tartışmalarında çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Küresel ekonomi politiğinde petrol, su, lityum, kobalt, nadir toprak elementleri ve altın gibi stratejik kaynakların jeopolitik etkileri ile bu kaynaklar etrafında şekillenen ulusal güvenlik doktrinleri sıkça gündeme gelirken; kum, yeryüzünde sonsuz, sınırsız ve sıradan bir madde olarak algılanmaya devam etmektedir. Oysa bilimsel veriler, jeolojik araştırmalar ve küresel tedarik zinciri analizleri, bu kolektif yanılığın modern kentleşme krizinin ve ekolojik çöküşün temelinde yatan en büyük kör noktalardan biri olduğunu çarpıcı bir biçimde göstermektedir. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından yayımlanan kapsamlı raporlar, kumun yalnızca inşaat ve gayrimenkul sektörü için basit bir dolgu malzemesi olmadığını; yollar, köprüler, barajlar, hastaneler, okullar, konutlar ve modern altyapının kalıcı tesisi için vazgeçilmez, çok yönlü ve stratejik bir hammadde olduğunu açıkça vurgulamaktadır. Aynı raporlar bağlamında kum, çağdaş sosyo-ekonomik kalkınma hamlelerinin tanınmayan kahramanı olarak nitelendirilmekte ve modern refahın tesisinde oynadığı eşsiz merkezi rol ile öne çıkmaktadır.



Gözlemlenen nicel veriler, gezegen üzerindeki insan kaynaklı malzeme tüketiminde suyun ardından ikinci sırada kum ve çakılın, yani genel endüstriyel adlandırmasıyla agregaların geldiğini kanıtlamaktadır. İnsanlık, her yıl tahmini olarak 50 milyar ton kum ve çakıl kullanmaktadır. Bu devasa miktar, dünyanın tüm nehirleri tarafından taşınan yıllık tortu miktarının tam iki katına eşdeğerdir ve gezegenin jeolojik yenilenme kapasitesini fersah fersah aşmaktadır. Gezegenin jeolojik süreçlerinin yüz binlerce, hatta milyonlarca yılda ince ince ürettiği bu eşsiz materyal, küresel tedarik zincirleri tarafından hızla tükenen sınırlı bir bütçe gibi harcanmaktadır. Üstelik yalnızca binalar için gereken kum talebinin, artan demografik baskılar ve kentsel genişleme stratejileri doğrultusunda 2060 yılına kadar yüzde 45 oranında artması öngörülmektedir. Bu devasa ve ivmelenen tüketim hızı, modern kentlerin sadece gözle görünen çelik ve beton bloklarla değil, görünmeyen devasa ve tahripkar bir kum ekonomisinin üzerinde yükseldiğini kanıtlamaktadır.

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## TÜKETMEDEN KARŞILAMA



İnsanlığın biyokütle tabanlı bir medeniyetten, tamamen mineral tabanlı bir medeniyete geçişini simgeleyen bu tablo, yeryüzündeki insan yapımı kütlenin yani antropokütlenin tüm canlı biyokütleyi aşığı gerçeğiyle birleştiğinde, kumun medeniyet taşıyıcı rolü daha da netleşmektedir. Bu bağlamda, gezegenin geleceği adına sorulması ve dürüstçe yanıtlanması gereken en temel soru şudur: Modern mega şehirler, teknolojik altyapılar ve denizi dolduran devasa projeler gerçekten sadece üstün mühendislik başarılarıyla mı inşa ediliyor, yoksa bu beton medeniyet aslında hangi kıyıların, hangi nehirlerin, hangi tatlı su akiferlerinin ve hangi biyoçeşitlilik ekosistemlerinin sessiz bedeli ödenerek finanse edilen görünmeyen bir kum ekonomisinin üzerinde mi duruyor?

### Kum Neden Stratejik Bir Kaynak?

Kumun stratejik bir doğal kaynak olarak konumlandırılması, onun endüstriyel kullanım çeşitliliği, ikame edilebilirliğinin kimyasal ve fiziksel olarak kısıtlı oluşu ve coğrafi dağılımının yarattığı asimetrik lojistik zorluklardan kaynaklanmaktadır. Gezegenin yüzeyi haritalara bakıldığında devasa çöllerle, yani kumla kaplı gibi görünse de, endüstriyel ve altyapı standartlarına uygun kumun jeolojik, mineralojik ve morfolojik özellikleri son derece spesiftir ve her coğrafyada bulunmamaktadır.

### Neden Çöl Kumı Yetmez?

Dünya fiziki haritasına bakıldığında Sahra'dan Gobi'ye, Arabistan çöllerinden Atacama'ya kadar uzanan devasa kurak alanlar, insanlık için sınırsız bir kum rezervi varmış illüzyonu yaratmaktadır. Ancak inşaat, mühendislik ve endüstri sektörü için "her kum aynı değildir" fiziksel kuralı geçerlidir. Çöller, binlerce yıl boyunca rüzgar erozyonuna maruz kalmış ve sürekli olarak havada sürüklenerek birbirine çarpan kum taneciklerinden oluşur. Rüzgarın aşındırıcı etkisiyle sürekli birbirine sürtünen bu tanecikler zamanla tamamen yuvarlaklaşır, pürüzsüzleşir ve çok ince bir pudra yapısına bürünür. Beton yapımında kullanılacak malzemenin gerekli mekanik mukavemeti ve bağlayıcılık özelliğini taşıyabilmesi için, taneciklerin mutlaka köşeli, pürüzlü ve çimentonun kristalleşme sürecine uygun belirli bir mineralojik bileşime sahip olması şarttır. Çöl kumu, sahip olduğu bu yuvarlak ve pürüzsüz morfoloji nedeniyle çimento hamuru ve su ile karıştırıldığında yeterli mekanik kilitlemeyi sağlayamaz; bu yapıyla üretilen beton, statik taşıma kapasitesinden yoksundur ve ufalanmaya mahkumdur.



# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## TÜKETMEDEN KARŞILAMA



### Kumun Ekonomik Değeri ile Ekolojik Değeri Arasındaki Çelişki

Kum piyasasındaki en derin ekonomik pazar başarısızlıklarından biri, kumun piyasada belirlenen ekonomik değeri ile onun doğada üstlendiği yeri doldurulamaz ekolojik fonksiyonların değeri arasındaki uçurumdur. UNEP'in 2022 ve 2026 raporlarında net bir şekilde ifşa edildiği üzere; kum, ekonomik döngüye girdiği anda piyasa tarafından sadece çıkarma, pompalama ve taşıma maliyetleriyle fiyatlandırılan, özsel değeri yok sayılan düşük marjlı bir emtia olarak işlem görmektedir. Yılda 50 milyar tonluk kullanımıyla insanlığın dayandığı en önemli katı malzemelerden biri olmasına rağmen, kumun tedariki çoğu ülkede stratejik bir yönetim planından, ulusal muhasebe sistemlerinden ve gerçek maliyetlendirmeden yoksundur. Ancak aynı kum, doğada bırakıldığında, teknolojik hiçbir sistemin aynı verimlilikle sağlayamayacağı paha biçilemez bazı ekosistem hizmetleri olan tatlı su filtrasyonu, yeraltı suyu şarjı, taşkın ve fırtına kontrolü, biyoçeşitlilik desteği gibi şeyler sağlar. İnşaat sektöründe kullanılan bir metreküp kum, binaların 75-100 yıllık ömrü boyunca belirli ve sınırlı bir ekonomik değer yaratırken; aynı metreküp kumun bir nehir yatağında veya kıyı sisteminde bırakılması, yüzyıllar hatta bin yıllar boyunca kıyıları erozyondan korur, tatlı su akiferlerini deniz suyunun tuzlanmasından muhafaza eder ve milyonlarca insanın geçim kaynağı olan tarım ve balıkçılığı ayakta tutar.

### Beton Medeniyetinin Hızlanan İştahı

Kum krizinin kök nedenleri, doğrudan doğruya küresel demografik eğilimlerin, agresif kentleşme politikalarının ve ekonomik büyüme modellerinin kesişim noktasında yatmaktadır. Modern insanın yaşam alanlarını sürekli genişletme, dikeyde ve yatayda doğayı tahakküm altına alma pratiği, kum tüketimini gezegenin jeolojik yenilenme hızının fersah fersah ötesine taşımıştır.

Küresel kentleşme süreci tarihsel olarak benzersiz bir ivme yakalamıştır. Birleşmiş Milletler demografik verilerine göre, 1950 yılında küresel nüfusun %30'undan azı şehirlerde yaşarken, 2020'de bu oran %56'ya ulaşmış ve 2050 yılına kadar %68'i aşması kesinleşmiştir. Şehirlere olan bu muazzam göç dalgası; yeni konutlar, yollar, içme suyu ve kanalizasyon şebekeleri, barajlar, hastaneler ve enerji nakil hatları için kesintisiz ve devasa bir beton, cam ve asfalt arzını zorunlu kılmaktadır. Nüfus artışından ziyade, kişi başına düşen inşa edilmiş alan miktarının çok daha hızlı artması, materyal yoğun bir kalkınma patikasını işaret etmektedir.



# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## TÜKETMEDEN KARŞILAMA



Bununla birlikte, sadece kara üzerindeki dikey yapılaşma değil, denizlere doğru yatay genişleme olan projeleri de kum iştahını durdurulamaz şekilde körüklemektedir. Singapur, coğrafi sınırlarını denize doğru genişletmek için dünyanın en büyük kum ithalatçılarından biri olmuş, komşu ülkelerden devasa hacimlerde kum çekmiştir. Benzer şekilde, Maldivler'deki Gulhifalhu arazi ıslahı, Filipinler'deki Manila Körfezi ve Orta Doğu'daki lüks suni ada projeleri, milyonlarca metreküp deniz kumunun emilmesiyle, devasa tarama gemilerinin operasyonlarıyla inşa edilmiştir.

### Kumun Doğadaki Rolü: Cansız Malzeme Değil, Yaşayan Ekosistem Parçası

Kum krizini doğru okuyabilmek ve yönetim mekanizmaları geliştirebilmek için materyalin salt bir inşaat ve sanayi girdisi olmaktan öte, doğada fiziko-kimyasal ve biyolojik olarak üstlendiği yapısal fonksiyonların derinlemesine analiz edilmesi gerekir. Geleneksel çevre politikaları kumu cansız bir madde olarak görürken, özgün ve bilimsel bir sürdürülebilirlik yaklaşımı, kumun yalnızca çıkarılıp kırılarak betona karıştırılan atıl bir kütle olmadığını, su, besin ve biyoçeşitlilik döngülerinin tam merkezinde yer alan 'yaşayan' bir ekosistem altyapısı olduğunu kabul etmelidir.

Jeomorfolojik ve hidrolojik açıdan nehirler, sadece tatlı su taşıyan kanallar değil, aynı zamanda dağlardan kopardıkları çökelleri/sedimentleri binlerce kilometre boyunca taşıyarak alçak taşkın ovalarına ve denizlere ulaştıran devasa jeolojik taşıma bantları işlevi görür. Nehir yatağındaki ve kıyılarındaki kum, akan suyun hidrolik enerjisini sönmeler, akış hızını dengeler, yatak morfolojisini stabilize eder ve nehrin kendi yatağını derinlemesine oymasını engeller.

Kum tabakaları, gezegenin ekosistemlerinin doğal biyolojik arıtma tesisleri ve fiziksel tampon bölgeleridir. Karasal ekosistemlerde ve taşkın ovalarında yeraltı sularının şarj edilmesini sağlayan ve yüzey sularını süzerek, arındırarak yeraltı akiferlerine temiz bir şekilde ulaştıran ana jeolojik katman kumdur. Sahil kumulları, şiddetli okyanus fırtınalarının ve tsunamilerin yıkıcı kinetik enerjisini sönmleyen ve kıyı akiferlerinin tuzlu su girişimi ile kirlenmesini önleyen en önemli doğal savunma hattıdır.

Ayrıca kum, eşsiz bir biyoçeşitlilik destekçisi ve habitat sağlayıcısıdır. Çoğu kritik tehlike altındaki deniz kaplumbağaları, on yıllar sonra okyanusları aşarak yumurtlamak için doğdukları kumsallara dönerler; kumun özgül sıcaklık ve nem profili, yumurtadan çıkacak yavruların cinsiyet oranını ve hayatta kalma şansını doğrudan belirler.

# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## TÜKETMEDEN KARŞILAMA



### "Ölü Kum" ve "Yaşayan Kum" Ayrımı

UNEP'in 2026 raporu ve basın metninde ortaya konan kavramsal paradigma, kumu sıradan bir malzeme olmaktan çıkarıp, ekolojik sürdürülebilirlik tartışmaları için çığır açıcı bir ikiliğe oturtmaktadır: "Ölü Kum" ve "Yaşayan Kum". Bu ontolojik ayrım, kumun sistem içindeki varlık durumunu net bir şekilde kategorize eder.

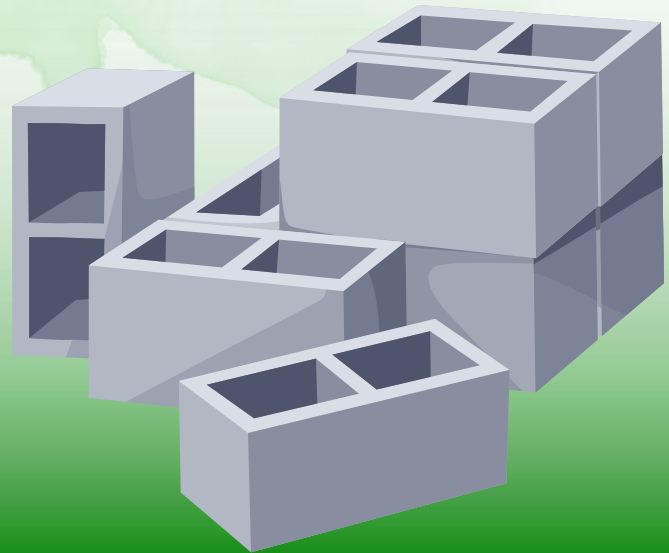
**Ölü Kum:** Doğal ortamından sökülüp çıkarılan, fabrikalarda kırılarak çimento, asfalt veya cam üretiminde kullanılan kum, binaların duvarlarına veya yolların zeminine kapalı sistemler içine ebediyen hapsedilmiş olur. Ekolojik döngüden ve hidrolojik sistemden tamamen koparılmış, betonarme medeniyetinin statik, cansız bir bileşenine dönüşmüştür. Ekonomik sistem onu bir binalar bütününde değerli saysa da, jeolojik ve ekolojik sistemler için o kum artık tamamen yitirilmiştir.

**Yaşayan Kum:** Nehir yataklarında, deltalarda, sahil şeritlerinde ve deniz tabanlarında doğal halinde bırakılan kum ise sürekli bir hareket halindedir. Sürekli olarak habitat sağlar, suyu filtreler, erozyona karşı morfolojik dengeyi korur ve biyolojik ağları besler. Kum doğada, kendi sistematiği içinde kaldığı sürece yaşayan ve çok katmanlı, ölçülemez değerde hizmetler üreten devasa bir organizma gibi çalışır.

Tasarım, planlama ve kalkınma modellerinin trajedisi, bu iki kullanım alanı arasındaki doğrudan, sıfır toplam rekabetin yıkıcı doğasında gizlidir. Ekonomik büyüme ölü kuma açtır ancak yaşayan kum sistemden eksildikçe, kaybedilen ekosistem hizmetlerinin yerine insan yapımı mühendislikle konulması hem trilyonlarca dolarlık maliyetler yaratır hem de insan zaman ölçeklerinde imkansızdır.

### Görünmeyen Kriz

Beton kentlerin görünmeyen sürdürülebilirlik krizi, sadece doğada açılan fiziksel yaraların ötesinde, küresel yönetim mimarisindeki derin bir zafiyete ve kurumsal kara deliklere dayanmaktadır. Küresel ekonomik sistemde petrolün her varili, altının her onsu, pamuğun her balyası ve bakırın her tonu uluslararası piyasalarda sıkı bir denetimle izlenirken; dünyada en çok tüketilen katı materyal olan kum için küresel, standartlaştırılmış bir tedarik, mülkiyet ve takip sistemi mevcut değildir. Bizlerinde her fırsatta vurguladığı şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımçılık gibi temel yönetim prensipleri, küresel kum sektöründe büyük ölçüde işlememektedir. Bu durum üç ana kriz boyutu yaratmaktadır:



# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## TÜKETMEDEN KARŞILAMA



### 1. Veri Eksikliği, ÇED Yetersizliği ve Parçalı

Düzenlemeler: UNEP 2022 ve 2026 raporlarında ısrarla belirtildiği üzere, dünya üzerinde ulusal veya küresel ölçekte ne kadar kum rezervi bulunduğu, yıllık çıkarma hacminin yasadışı yollar da dahil olmak üzere tam olarak ne olduğu ve bu malzemenin hangi tedarik zincirleri üzerinden aktığına dair entegre ve güvenilir bir veri altyapısı bulunmamaktadır. Hükümetler ve çevresel düzenleyici kurumlar, madencilik izinlerini verirken çoğu zaman Kümülatif Etki Değerlendirmesi (Cumulative Effects Assessment - CEA) yapmadan, yalnızca proje bazlı, dar kapsamlı ÇED (Çevresel Etki Değerlendirmesi) raporlarına onay vermektedir. Bu dar bakış açısı, nehir havzasının tamamında veya kıyı şeridi boyunca ardı ardına açılan yüzlerce küçük ocağın yarattığı birleşik yıkımı gözden kaçırmaktadır. Ayrıca, yönetim yapısının aşırı parçalı olması örneğin yerel yönetimlerin, maden, su, tarım ve çevre bakanlıklarının her birinin kum üzerinde farklı ancak koordinasyonsuz yetkilere ve regülasyonlara sahip olması kumun bütüncül ve sürdürülebilir yönetimini idari olarak imkansız kılmaktadır.

### 2. Kaçak Madencilik, Gayriresmîlik ve Kum Mafyası

Gerçeği: Kum sektöründeki denetimsizlik, veri yokluğu ve yüksek talep, devasa bir kayıt dışı ekonomi yaratmıştır. Bendixen ve diğerlerinin (2019) araştırmaları ile WWF'in saptamalarına göre, küresel ölçekte yaklaşık 70 ülkede özellikle Asya, Afrika ve Latin Amerika'da nehirlerden ve kıyılardan büyük çapta kaçak yollarla kum çekilmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde yerel yönetim boşluklarından ve yoksulluktan yararlanan silahlı organize suç örgütleri medyada ve literatürde "Kum Mafyası" olarak adlandırılırlar. Kum kaynaklarını rüşvet, şiddet ve zor kullanarak kontrol altına almaktadırlar. Hindistan, Kenya, Kamboçya, Nijerya ve Güney Amerika'daki sayısız vakada, ekosistemi korumaya çalışan gazeteciler, yerel aktivistler, kolluk kuvvetleri ve dürüst bürokratlar bu çetelerin şiddetine maruz kalmakta, yüzlerce insan cinayetlere kurban gitmektedir. Yoksul halk kitleleri ve işçiler, hiçbir iş güvenliği, sağlık sigortası veya teknik ekipman olmadan, derme çatma sallarda veya dalarak kum çıkarmaya zorlanmakta, boğulma ve göçük vakalarıyla ölüme terk edilmektedir.

### 3. Sürdürülebilirlik, Yönetişim Temelli Çözüm Önerileri

ve Uluslararası Gelişmeler: Birleşmiş Milletler Çevre Asamblesi (UNEA) nezdinde kabul edilen 4/19, 4/5 ve 5/12 sayılı kararlar, mineral kaynak yönetişimi ve sürdürülebilir altyapı inşası konularında uluslararası işbirliğini zorunlu kılmaktadır. UNEP, krizin çözümü için 10 stratejik eylem planı içeren yol haritaları ortaya koymuştur. Bu adımların hayata geçirilebilmesi için şu yönetim reformları elzemdir:



# SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

## TÜKETMEDEN KARŞILAMA



**Stratejik Varlık Kabulü:** Hükümetlerin kumu sıradan bir malzeme olmaktan çıkarıp, stratejik bir ulusal varlık olarak yasal statüye kavuşturması ve ulusal kum envanterlerini şeffağça oluşturması gerekmektedir.

**İzlenebilirlik ve Teknolojik Denetim:** Tedarik zincirlerinde şeffağlığın zorunlu kılınması, uydu görüntüleme teknolojileri ve yapay zeka destekli jeokimyasal analizlerle kumun kökeninin takip edilerek kaçakçılığın önüne geçilmesi hedeflenmelidir.

**Katılımcı Yönetişim ve Adil Geçiş:** Artizanal madenciliğın dışlanması yerine; Kenya'nın Makueni Bölgesi'nde veya Sri Lanka'da başarıyla uygulanan yerel kooperatif modelleri eliyle sisteme entegre edilerek, adil gelir paylaşımı sağlanması ve yerel halkın gözetimine verilmesi gerekir.

**Finansal Sorumluluk:** Ekosistem yıkımı yaratan projelere İhracat Kredi Ajansları (ECAs) ve çok taraflı kalkınma bankalarının kredi sağlamayı kesmesi, biyoçeşitlilik risklerinin finansal modellere ve kamu ihalelerine entegre edilmesinin ivedi bir şekilde sağlanması.

**Döngüsel Ekonomi ve Alternatif Malzemeler:** İnşaat yönetmeliklerinin değıştirilerek çevresel performans bazlı standartlara geçmelidir. Bu sayede inşaat yıkıntı atıklarının geri dönüştürülmesi, maden atıklarından elde edilen cevher kumu, cüruf, uçucu kül gibi alternatif üretilmiş kaynakların kullanımının regülatif ve mali politikalarla teşvik edilmesi şart haline getirilmelidir.

Sonuç olarak; göğe yükselen beton binalarla, denizleri aşan devasa köprülerle, teknolojik seralarla ve asfalt ağlarıyla örülmüş modern kentlerin mimarisi ve ekonomisi, görünmez, devasa ve giderek tükenen bir kum krizinin sırtında varlığını sürdürmektedir. Doğanın binlerce yılda şekillendirdiğı, tatlı suyu temizleyen ve kıyıları koruyan "yaşayan kumu", sanki sonsuz ve faturasız bir materyalmiş gibi kazıyıp çıkararak betona ve asfalta hapsetmek yani "ölü kum" haline getirmek, gezegenin ekolojik sınırlarını zorlayan yıkıcı bir asimetri dir. Eğer ulusal, bölgesel ve küresel ölçekte şeffaf, veriye dayalı, yerel halkı merkeze alan, tedarik zincirinden sorumlu ve kümülatif etkileri hesaplayan adil bir yönetim çerçevesi inşa edilemez ise sular altında kalan turistik kıyıları, temeli çöken köprüler, kuruyan dev nehirler ve şiddetle bozulan milyonlarca insanın geçim kaynağı, sözde gelişmiş beton medeniyetinin ödediğı nihai fatura olacaktır. Modern şehirleşmenin gücü ve sürdürülebilirliği, dökülen betonun hacminden ziyade, o betonun görünmeyen hammaddesi olan kumun ne kadar akılcı, etik ve doğayla uyumlu yönetildiğine bağlıdır.

# İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

## ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



### ZIPLINE

Ruanda, 2016. Kıvrımlı dağ yolları, mevsimlere kapanan köprüler ve saatlerce süren yolculuklar. Bir hastanenin acil servisi kan ihtiyacı duyduğunda, o kanı zamanında ulaştırmak bazen imkansız hâle geliyordu. Robotik girişimcisi Keller Rinaudo, Sahra Altı Afrika'daki sağlık sistemlerini inceleyen raporlarla yüzleştğinde zihninde şekillenen soru basitti ama ağırdı: "Roket yapabiliyorsak, tıbbi malzemeleri neden zamanında ulaştıramıyoruz?" Rinaudo, daha önce çeşitli robotik ürünler piyasaya sürmüş ancak bir türlü büyük resmi yakalayamadığını hisseden biriydi. Ta ki, bu raporlarla karşılaşana kadar. Raporlar ise açıktı. Her yıl yüz binlerce insan, ulaşılabilir tıbbi malzemelerin bulunmaması nedeniyle hayatını kaybediyordu. Sorun teknolojik değil, lojistik ve bu boşluk, teknolojinin doldurabileceği tam da o türden bir boşluktu.



"İnsanlar roket yapabiliyorsa, tıbbi malzemeleri zamanında doğru yere ulaştırmak neden bu kadar zor?"

Keller Rinaudo, Zipline Kurucu Ortağı

2014'te Stanford kökenli mühendis Keenan Wyrobek ile bir araya gelen Rinaudo, Zipline'ı kurdu. Konsept sade ama çarpıcıydı. Merkezi depolama tesislerinden fırlatılan sabit kanatlı drone'lar, önceden belirlenmiş koordinatlara tıbbi paket bırakıp geri dönecekti. Hiçbir iniş pistine, hiçbir pilota, hiçbir yola ihtiyaç yoktu. Şirketin adı bile bu vizyonu yansıtıyordu: Hız, doğruluk, mesafe...

### Sektörü Yeniden Yazan İnovasyon

"Zip" adı verilen sabit kanatlı drone'lar yaklaşık 160 km/saat hızla uçabiliyor; 1.8 kilogramlık yük taşıyabiliyor ve hedefin üzerinden geçerken kargo kutusunu küçük bir paraşütle bırakabiliyor. GPS doğruluğu, teslimatı birkaç metre içinde gerçekleştirmeye yetiyordu. Tüm operasyon dağıtım merkezleri adı verilen tesislerden yürütülüyor; hastaneler WhatsApp ya da kısa mesajla sipariş veriyor, sistem otomatik olarak rotayı planlıyor ve drone'u fırlatıyordu. Ortalama teslimat süresi ise 30- 45 dakika. Zipline'ın en büyük inovasyonu belki de teknik değil, zihinseldi. Tıbbi lojistiğin "mesafe" sorununa drone teknolojisini uygulamadan önce kimse bu iki kavramı bir arada düşünmemişti. Zipline bu paradigmayı kırdı ve ardından gelen her aktör bu çerçeveyi referans aldı.

# İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

## ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



2016'da Ruanda hükümetiyle imzalanan sözleşme, dünyada bir hükümetle yapılan ilk ticari drone teslimat anlaşmasıydı. Bu hamle yalnızca Zipline için değil, tüm sektör için bir dönüm noktası oldu. Düzenleyici kurumlar, ticari drone operasyonlarını nasıl lisanslandıracaklarını Zipline'in Ruanda modelini inceleyerek öğrendi. Amazon, Wing ve Alphabet gibi devler düzenleyici uyum çerçevesini oluştururken bu modeli referans aldı. Zipline bugün drone teslimat sektöründe sağlık lojistiği standardının belirleyicisi konumunda. Şirketin geliştirdiği güvenlik protokolleri, uçuş yazılımları ve kamu-özel ortaklığı modeli, sektörün ortak referans noktası haline geldi.

### Afrika'nın Bağlamı: Neden Bu Kadar Önemli?

Zipline'in operasyonlarını anlamak için önce coğrafyayı anlamak gerekir. Ruanda, 26.000 km karelik yüzölçümüyle küçük ama engebeli bir ülke. Kırsalda yaşayan nüfusa ulaşmak, özellikle yağışlı mevsimde neredeyse imkansız hale gelebiliyor. Gana, Nijerya, Fildişi Sahili ve Tanzanya da benzer coğrafi zorluklarla boğuşuyor. Zipline bu ülkelerde yalnızca kan ve aşı değil; kanser ilaçları, dikiş malzemeleri, acil doğum setleri ve pandemi döneminde COVID-19 test kitleri de dahil olmak üzere 500'ü aşkın farklı tıbbi ürünü teslim etti. Her teslimat, karayoluyla saatlerce sürecek yolculukları dakikalara indirdi.

Sosyal etki boyutunda Zipline yalnızca hız sağlamadı; sağlık sistemlerinin verimliliğini de kökten dönüştürdü. Ruanda'daki hastaneler, Zipline öncesinde büyük stok tutmak zorundaydı çünkü tedarik zinciri güvenilir değildi. Talep üzerine teslimat modeli ise envanter maliyetlerini düşürdü, israfı azalttı ve kritik ürünlerin raf ömrü dolmadan kullanılmasını sağladı.

### Finansal Türbülans

Zipline, 2020-2022 döneminde agresif bir genişleme stratejisi izledi. Yeni ülkelere girdi, yeni nesil drone'lar geliştirdi ve ABD pazarını test etmeye başladı. 2022'de yaklaşık 4,2 milyar dolarlık değerlemeyle yeni bir yatırım turu kapattı ancak nakit tüketimi yüksekti. 2023'te faiz oranlarının artmasıyla risk sermayesi dünyasında verimlilik rüzgarları esti ve Zipline çalışan sayısını yaklaşık yüzde yirmi oranında azalttığını duyurdu. CEO Rinaudo bu kararı kamuoyuyla paylaşırken sorumluluğu üstlendi ve gerekçeyi açıkça ortaya koydu. Kriz iletişimde nadir görülen bu şeffaflık, şirkete olan güveni korudu. Ancak işten çıkarmalar, hızlı büyüme kararlarının ne denli maliyetli olabileceğini de tüm çıplaklığıyla ortaya koydu.



# İNOVASYONUN ÖNCÜLERİ

## ŞİRKETLERİN ETKİLİ DÖNÜŞÜMLERİ



Zipline'ın ABD'de ölçek büyütme planları beklentilerin gerisinde kaldı. FAA düzenlemeleri kentsel alanlarda otonom drone uçuşlarını ciddi ölçüde kısıtlıyordu. Walmart iş birliğiyle başlayan Arkansas programı ilgi görse de ölçekleme yavaş ilerledi. Eleştirmenler, Zipline'ın Afrika modelinin ABD'ye doğrudan uyarlanamayacağını savundu çünkü Afrika'daki başarı, zayıf altyapının bıraktığı boşlukta yeşermişti. Gelişmiş lojistik ağlara sahip ABD'de aynı formül tutmadı. Hızlı genişleme bazı kritik soruları da gündeme taşıdı:

"Zipline faaliyetlerini sürdürdüğü ülkelerde yerel iş gücüne gerçekten katkı sağlıyor mu?"

"Dışarıdan gelen teknoloji bağımlılığı, bu ülkelerin kendi sistemlerini geliştirme kapasitesini engelliyor mu?"

Zipline yerel istihdam ve eğitim programlarını artırdığını açıklasa da bu tartışma henüz tam anlamıyla kapanmadı ve şirketin gündeminde olmaya devam ediyor.

### Gökyüzünden Yazılan Dersler

Zipline'ın hikâyesi, inovasyonun yalnızca teknolojik bir mesele olmadığını hatırlatıyor. Drone değil, niyet. Algoritma değil, öncelik. Bir şirketin neden sorusuna verdiği yanıt, hem inovasyon kapasitesini hem de uzun vadeli etkisini belirlemektedir. Evet, Zipline hata yaptı. Çok hızlı büyüdü, işten çıkarmalar yaşadı, ABD'de tökezledi ancak bu hatalar şirketin misyonundan sapmasına yol açmadı. Her krizde aynı soruya döndü: "Bu karar hayat kurtarmaya devam etmemizi sağlıyor mu?" İşte iyi yönetim de tam olarak budur: Baskı altında bile kuzeyi bulmak. Gençlik Ağ Gazetesi okuyucuları için Zipline'dan çıkarılacak ders belki de şudur: İnovasyonu sektörün standardı haline getiren şey, ne kadar ileri gittiğin değil; neden gittiğini asla unutmamandır.



**"Gökyüzünde uçan bir drone yalnızca bir araç. Onu anlamlı kılan, altında bekleyen insan."**



# BİLİM ADASI



## BUZUN ALTINDA BİR DÜNYA: ANTARKTİKA'NIN GİZLİ GÖLLERİ

Antarktika deyince aklımıza ne gelir? Sonsuz bir beyazlık, uçsuz bucaksız buzullar, eksi elli dereceyi bulan dondurucu soğuklar ve belki de sevimli penguenler. Belki Robert Falcon Scott'ın trajik keşif yolculuğu ya da Roald Amundsen'in tarihi zaferi canlanır gözümüzde; ancak o kalın buz tabakasının kilometrelerce altında, güneş ışığının bir daha hiç sızmadığı o zifiri karanlık derinliklerde neler olup bittiğini pek düşünmeyiz. Oysa orada, sessiz ve sakin bir şekilde milyonlarca yıldır bekleyen bir şeyler var. Devasa bir göl, hatta sayıları dört yüzü aşan dev bir göller ağı. Bu gizemli sular bugüne dek ne bir fırtınaya tanık oldu ne de onlara bir insan eli değdi. Sıfırın altındaki sıcaklıklara rağmen donmadan sıvı halde kalabilen bu göller, üzerlerindeki devasa buzulun yarattığı muazzam basınç ve Dünya'nın derinliklerinden gelen jeotermik ısı sayesinde varlıklarını sürdürüyor. Bunlar yalnızca basit birer coğrafi detay değil; büyük olasılıkla gezegenimizin en izole ekosistemlerini barındırıyorlar. Bilim insanları da yüzyılın en heyecan verici sorularından birine yanıt bulmak umuduyla bu gizli göllerin kapısını çalmaya karar verdi. Güneş ışığı olmadan yaşam mümkün mü?

### Buzun Altındaki Harita

Antarktika'nın derinliklerinde göllerin gizlendiğinden ilk kez 1960'larda, Sovyet bilim insanlarının radar ve sismik ölçümler sırasında beklenmedik sinyaller almasıyla şüphelenildi. Buzun altından yansıyan bu dalgalar katı bir zeminden değil, adeta devasa bir ayna gibi davranan sıvı bir yüzeyden geliyordu. O günlerden bu yana uydu tabanlı radar görüntüleme teknolojilerinde yaşanan inanılmaz gelişmeler sayesinde, Antarktika buzul tabakasının altında 400'den fazla subglasial yani buzul altı gölün varlığı kesin olarak doğrulandı. Bu göllerin bazıları küçük birer havuz boyutundayken, bazıları koskoca bir kıta büyüklüğüne ulaşan devasa sistemlerden oluşuyor.

Bu göllerin sıvı kalmasını mümkün kılan iki temel fiziksel faktör bulunuyor:

**Muazzam Basınç** sayesinde kilometrelerce kalınlıktaki buzun kendi ağırlığından doğan bu devasa basınç, suyun donma noktasını aşağı çekerek normal şartlarda buza dönüşmesi gereken suyun sıvı halde kalmasını sağlıyor. Jeotermik ısı ile Dünya'nın mantosu ve kabuğundan yüzeye vuran jeotermik ısı, buz ile zeminin temas ettiği noktayı yeterince ısıtarak erime sürecini sürekli kılıyor.



# BİLİM ADASI



İşte bu iki faktörün kusursuz birleşimi, sıfırın altındaki derecelerde bile sıvı suyun var olabilmelerini sağlayarak fiziğin görünmez bir kanalının kilidini açıyor.

Bu göllerin en büyüğü ve şüphesiz en bilineni Vostok Gölü'dür. Yaklaşık 250 kilometre uzunluğu ve 50 kilometre genişliğiyle neredeyse Ontario Gölü kadar devasa bir yüzölçümüne sahiptir. Üzerini örten yaklaşık dört kilometre kalınlığındaki buz tabakasının altında yatan bu gölün, son 15 ila 25 milyon yıldır dış dünyadan tamamen izole bir şekilde varlığını sürdürdüğü tahmin ediliyor. Bir an için düşünün: Dinosaurlar tarih sahnesinden çoktan silinmiş, insanlık henüz evrimleşmemiş ve heybetli Alpler bile bugünkü şeklini almamışken; bu göl zaten orada, zifiri karanlık ve derin bir sessizlik içinde bekliyordu.

## Otuz Yıllık Delik

Vostok Gölü'ne ulaşma çabası, modern bilim tarihinin en uzun soluklu ve sabır gerektiren girişimlerinden biridir. Sovyetler Birliği, 1970'lerde Antarktika'daki Vostok İstasyonu'nda ilk sondaj çalışmalarına başladığında asıl hedefleri göle ulaşmak değil, geçmiş iklim verilerini barındıran buz karotlarını çıkarmaktı. Ancak derinlere indikçe sarsıcı bir gerçekle yüzleştiler: Aşağıda bir şeyler vardı, fakat sondaj süreci son derece yavaş, zahmetli ve tehlikeliydi. Eksi elli dereceyi bulan dondurucu koşullarda çalışmak, kilometrelerce kalınlıktaki buzun içine bir tünel açmak ve bu çabayı onlarca yıl boyunca kesintisiz sürdürmek, şüphesiz insanlığın en büyük sabır sınavlarından biri olarak tarihe geçmiştir.

Sovyetler'in ardından bayrağı devralan Rus bilim insanları, sondaj kuyusunu açık tutabilmek için kerosen ve freon karışımı bir sıvı kullanmak zorundaydı; aksi takdirde kuyu kapanacak ve buz, kendi devasa ağırlığıyla içe çökecekti. Kuyunun son birkaç yüz metresine gelindiğinde ise kritik bir eşiğe ulaşılmıştı: Burası, milyonlarca yıldır el değmemiş bir ekosistemin kapısıydı. Tam da bu noktada, gölü kirletme riskine dair hararetli bilimsel tartışmalar patlak verdi; bazı uzmanlar çalışmaların derhal durdurulmasını savunurken, diğerleri devam etme kararlılığındaydı. Nihayetinde, Şubat 2012'de, tam 30 yıllık amansız bir mücadelenin ardından sondaj matkabı Vostok Gölü'nün yüzeyine dokunmayı başardı. Basıncın etkisiyle kuyuya hızla hücum eden göl suyu, donup çatlamadan hemen önce başarıyla örneklendi.



# BİLİM ADASI



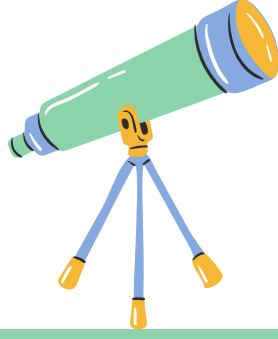
Rusların bu tarihi adımının ardından araştırmalar hız kazandı; İngiliz ekipler Ellsworth Gölü'ne odaklanırken, Amerikalılar ise Whillans Gölü'nü hedef aldı. Whillans ekibi çok daha farklı ve yenilikçi bir yöntem benimsedi. Buzu delmek için kimyasal sıvılar yerine, sterilize edilmiş sıcak su jetleri kullandılar. Bu yöntem, potansiyel kirlilik riskini muazzam ölçüde azaltıyordu ve nitekim 2013 yılında Whillans Gölü'nden su ile tortu örnekleri temiz bir şekilde, başarıyla alındı. Artık insanlık sadece buzun altına ulaşmakla kalmamış, onun gizemli iç dünyasını da görmeye başlamıştı.

## İçeride Ne Var?

Whillans Gölü'nden alınan örnekler laboratuvar ortamında analiz edildiğinde, bilim insanları karşılaştıkları sonuçlar karşısında adeta donakaldı. Gölde binlerce farklı bakteri türüne ait DNA izleri tespit edilmişti ve bu çeşitlilik, öngörülen tahminlerin çok ötesindeydi. Ancak asıl şaşkınlık yaratan detay bu organizmaların sayısal çokluğu değil, hayatta kalmak için geliştirdikleri inanılmaz stratejilerdi. Bu bakterilerin büyük bir çoğunluğunun "kemootrof" olduğu anlaşıldı; yani enerjilerini güneş ışığından değil, tamamen kimyasal reaksiyonlardan elde eden canlılardı. Hayatta kalmak için sülfür bileşiklerini, demir atomlarını ya da azot türevlerini parçalayarak besleniyorlardı. Bu durum, güneşin hiçbir zaman yüzünü göstermediği bir ortamda, bildiğimizden tamamen farklı bir metabolik mantıkla işleyen yepyeni bir yaşam biçimi anlamına geliyordu.

Bakterilerin yanı sıra, evrimsel ağaçta tamamen farklı bir dalı temsil eden Arkealar da tespit edildi. Arkealar genellikle yüksek tuz konsantrasyonları, aşırı sıcaklıklar veya muazzam basınçlar gibi ekstrem ortamların uzmanları olarak bilinirler. Bu dirençli organizmaların Antarktika'nın zorlu buzul altı göllerinde bulunması aslında şaşırtıcı olmasa da, bunun somut olarak doğrulanması bilim dünyası için paha biçilemez bir gelişmeydi. Whillans'tan elde edilen bulgular, bu gölün kendi kendini idame ettirebilen, tamamen kapalı devre bir ekosisteme sahip olduğunu güçlü bir şekilde kanıtıyor. Bu yaşam çarkının enerji kaynağını ise kayaçlardan yıkanan mineraller ile buzulun altındaki tortul tabaka oluşturuyor; böylece güneşten tamamen bağımsız, kendi içinde dönen bir sistem ortaya çıkıyor.

# BİLİM ADASI

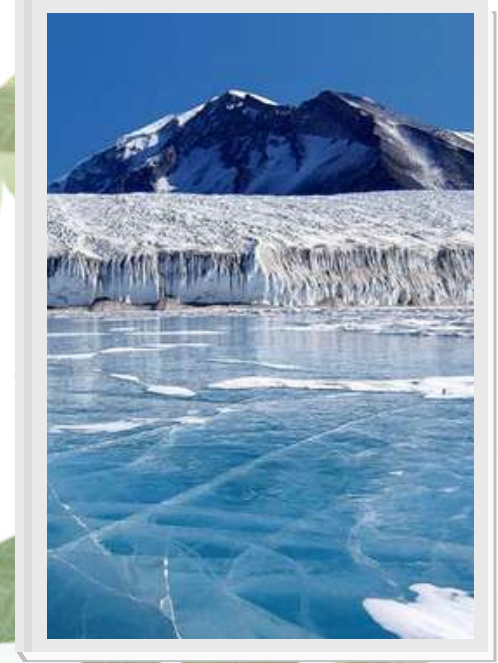


Öte yandan, Vostok Gölü'nden alınan örneklerde de çeşitli DNA izlerine rastlandı; ancak bu bulguların geçerliliği bilim camiasında hala hararetle tartışılıyor. Rusların sondaj sırasında kullandığı kimyasal sıvının gölü kirletip kirletmediği sorusu kesin bir cevaba kavuşabilmiş değil. Örneklerde bir kısmı mantarlara, bir kısmı ise çok hücreli organizmalara ait olduğu düşünülen genetik izler bulundu; hatta bu bulguların arasında bir balık türüne ait DNA'ların olduğu iddiası bile basında geniş yankı uyandırdı. Ancak bilim, medyanın manşet atma hızında ilerlemez; bu izlerin gerçekten milyonlarca yıllık göle mi ait olduğu, yoksa sondaj ekipmanlarından bulaşan bir kirlilik mi olduğu sorusu hâlâ yanıt bekliyor.

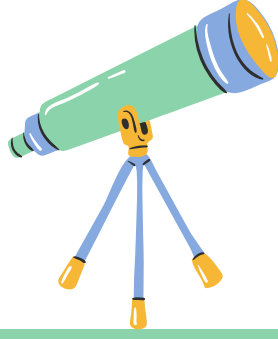
## Kirlilik Paradoksu: İçeri Girerken Bozmak

Tüm bu heyecan verici araştırmaların tam kalbinde son derece tuhaf ve çözümlenmesi zor bir ikilem yatıyor. Milyonlarca yıldır kusursuzca korunan izole bir ekosistemin kapısını açtığınız an, kaçınılmaz olarak o ekosisteme dışarıdan bir şeyler taşırsınız. Kullandığınız yüksek teknoloji ekipmanların yüzeyinde bakteriler barınır, sondaj için kullanılan sıvıların içinde organik maddeler bulunur. Sterilizasyon süreçleri ne kadar titiz ve gelişmiş olursa olsun, sıfır kirlilik hedefine ulaşmak neredeyse imkansızdır. İşte bu yüzden bulduğunuz örneklerin doğruluğunu kanıtlamak, o örnekleri buzun altından çıkarmaktan çok daha meşakkatli bir iş haline gelir.

Bu durumu daha iyi kavramak için şöyle bir zihinsel deney yapalım: Binlerce yıldır tamamen kapalı kalmış, steril bir mağaraya girdiğinizi hayal edin. Siz içeri adım atarken ayakkabılarınızın tabanında dış dünyanın toprağı, aldığınız her nefeste binlerce mikroorganizma ve giydiğiniz eldivenlerin yüzeyinde dökülmüş deri hücreleri vardır. Daha sonra mağaranın zemininden bir miktar toprak alıp analiz ediyor ve büyük bir heyecanla "Bu, mağaraya özgü yepyeni bir bakteri!" diyorsunuz. Fakat asıl kritik soru şudur: O bakteri gerçekten mağaranın yerlisi mi, yoksa içeri girerken onu siz mi getirdiniz? Çoğu zaman bu ayrımı yapabilmek, bulguların kendisinden bile daha büyük bir önem taşır.



# BİLİM ADASI



Amerikalı Whillans ekibinin kullandığı sterilize edilmiş sıcak su jeti yöntemi, bu kirlilik paradoksunu aşmak adına atılmış çok değerli bir adımdı. Ancak bilim insanları çok iyi biliyor ki, önlerindeki en büyük sınav bu göllere ulaşmaktan ziyade, çok daha temiz ve kusursuz örnekleme teknolojileri icat etmektir. Gelecekte, insan teması minimuma indirilerek tamamen uzaktan kumandalı robotik araçlarla alınacak örnekler, bu karanlık sulardan gelen bulguları çok daha güvenilir hale getirecektir. Ne var ki, mevcut teknolojimiz o seviyeye henüz tam anlamıyla ulaşabilmiş değil.

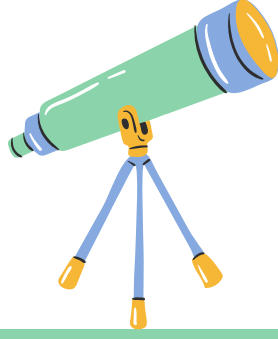
## Dünya'da Sorulan Soru, Uzayda Aranacak Cevap

Antarktika'nın derinliklerinde yürütülen bu çalışmaların neden böylesine devasa bir ilgi gördüğünü tam olarak kavrayabilmek için, bakışlarımızı dünyadan biraz daha uzağa, yıldızlara çevirmemiz gerekiyor. Örneğin, Jüpiter'in gizemli uydusu Europa'nın kalın buzlarla kaplı yüzeyinin hemen altında devasa bir sıvı okyanus barındırdığı düşünülüyor. Benzer şekilde Satürn'ün uydusu Enceladus, yüzeyindeki dev çatlaklardan uzay boşluğuna su fışkırtıyor ve bu durum, suyun sıvı halde kalabildiği aktif yeraltı rezervuarlarının varlığına işaret ediyor. Bilim dünyası bu okyanusların varlığından neredeyse emin ancak içlerinde nasıl bir gizem barındırdıkları tamamen büyük bir soru işareti.

İşte Antarktika'nın buzul altı gölleri, uzayın derinliklerindeki bu uzak okyanusların Dünya üzerindeki küçük birer modeli işlevini görüyor. Güneş ışığının zerresi yok, dondurucu bir soğuk hakim, ezici bir basınç var ve dış dünyayla en ufak bir iletişim yok ama yine de orada inatçı bir yaşam filizlenmiş. Bu durum, Dünya sınırları içinde test edilen bir hipotezin, kainat ölçeğine genişletilmesi anlamına geliyor. Eğer Antarktika'daki Whillans Gölü'nde kemotrofik bakteriler hayatta kalabiliyorsa, Europa'nın buzul altı okyanuslarında da benzer bir metabolik mekanizma işliyor olabilir mi? Henüz bu sorunun kesin bir cevabı yok. Ancak Antarktika, bize doğru soruları nasıl sormamız gerektiğini öğretiyor.

NASA ve ESA (Avrupa Uzay Ajansı) gibi dev kurumların bu projelere gösterdiği yakın ilgi kesinlikle bir tesadüf değil. Antarktika, onlar için hem paha biçilemez bir bilimsel hedef hem de eşsiz bir uzay egzersizi alanı. Gelecekte uzayın derinliklerine yapılacak misyonlar için önce burada test edilecek yeni teknolojiler ve önce burada kalibre edilecek kritik sorular var. Buz altı araştırmaları, bir bakıma insanlığın varoluşsal en büyük sorusunun prova sahnesine taşınmasıdır: Evrende yalnız mıyız?

# BİLİM ADASI



## Cevaptan Önce Soru

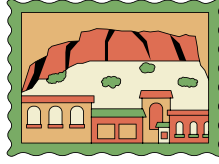
Antarktika'nın gizemli buzul altı gölleri bize henüz kesin ve net cevaplar sunmuyor; nitekim şu an için resmi olarak tescillenmiş yepyeni bir tür dahi yok. Kirlilik ikilemi tam anlamıyla aşılabilmiş değil, Vostok'tan elde edilen bulgular hala tartışmalı ve milyonlarca yıllık o kusursuz izolasyonun evrimsel süreçte tam olarak ne ürettiğini net bir şekilde göremiyoruz. Ancak tüm bu belirsizlikler araştırmanın başarısız olduğu anlamına gelmiyor; tam aksine, bilim tam olarak bu sınır çizgisinde yeşerir. Yanıt henüz ufukta görünmemiş olsa da sorunun kendisi kristal berraklığına kavuşmuştur. Ve çok iyi biliyoruz ki netleşmiş bir soru, aslında cevabın yarısıdır.

4 kilometre kalınlığındaki buzun altında, güneşin yüzünü hiç görmemiş zifiri karanlık bir su kütesinin içinde, belki de milyonlarca yıldır hiç kimse tarafından fark edilmemiş bir bakteri son derece sessiz ve sakin bir şekilde kimyasal reaksiyonlarına devam ediyor. Düşünmesi bile insana tuhaf, kozmik bir huzur veriyor; yaşam, akla gelebilecek en beklenmedik yerlerde, en mütevazı ve inatçı biçimiyle varlığını sürdürmenin bir yolunu mutlaka buluyor. Belki de uçsuz bucaksız evrenin en büyük sırrı tam olarak budur: Hayat, var olmak için kimseden davet beklemez.

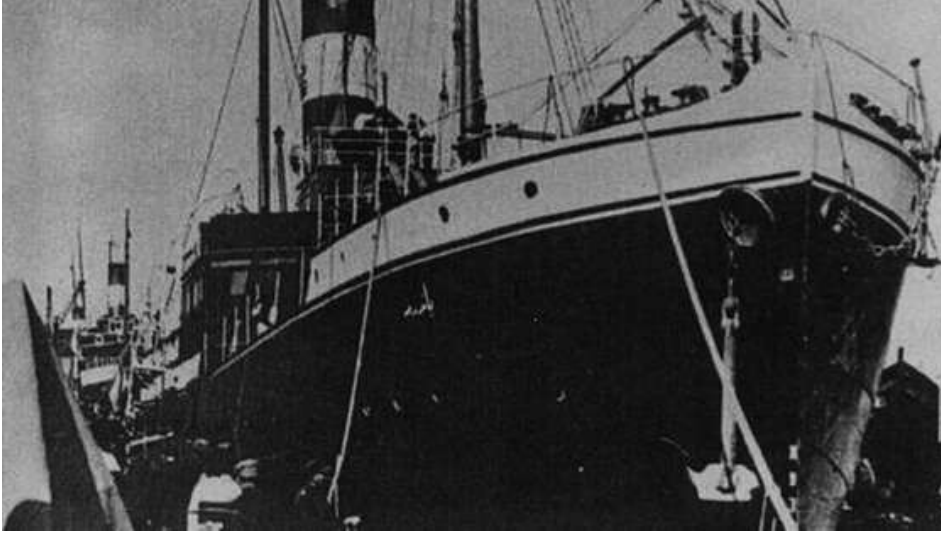
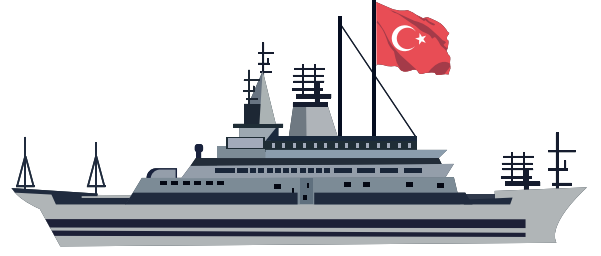


# ANADOLU

HER BİR KÖŞESİNDE BİN CEVHER



## SAMSUN'DAN ANADOLU'YA YAYILAN DİRENİŞ ATEŞİ



BANDIRMA VAPURU

İstanbul işgal altındaydı. Teslimiyetçilik hüküm sürüyor, sokaklarda yabancı askerler dolaşıyordu. Orada bağımsızlık ateşini yakmak artık mümkün değildi. Ama Karadeniz kıyısından gelen bir haber küçük bir kapı araladı, Mustafa Kemal o kapıdan geçmeye karar verdi. Yanında silah yoktu, ordu yoktu, hazine yoktu. Yalnızca bu milletin son sözünü henüz söylemediğine dair sarsılmaz bir inancı vardı.

Havza'da halka kulak verdi, Anadolu'nun sesini dinledi. Haziran sonunda Amasya'da tarihe geçecek o satırlar yazıldı: "**Milletin istiklalini yine milletin azmi ve kararı kurtaracaktır.**" Savaşın amacı, yöntemi, gerekçesi belliydi artık. Amasya Genelgesi yalnızca bir metin değil, bir yemindi.

Erzurum'da kararlar somutlaştı, Sivas'ta ise tüm Anadolu tek bir ses oldu. Bölgesel örgütler tek çatı altında birleşti; doğusu ayrı, batısı ayrı mücadele eden bir halk, tek yürek hâline geldi. Sivas'tan sonra yol tabii ki devam etti. 23 Nisan 1920'de Büyük Millet Meclisi Ankara'da açıldı. Artık bir direniş hareketi değil, bir devlet vardı. Meclis küçük bir binadaydı belki ama orada alınan kararlar tarihin en büyük iradesini taşıyordu.

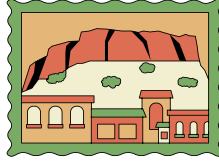
Bazı günler tarihin seyrini değiştirir. 19 Mayıs 1919 sabahı da böyle bir gün oldu. Bandırma vapurunun dümeni Karadeniz'in soğuk sularında Samsun'a doğru ilerlerken, güvertede duran Mustafa Kemal'in aklında tek bir düşünce vardı: Türk milleti asla başka bir gücün boyunduruğu altına giremez.



9. Ordu Müfettişi Mustafa Kemal Paşa'nın Samsun'a hareket etmeden kısa bir süre önce çektiği fotoğraf, Nisan 1919.

# ANADOLU

HER BİR KÖŞESİNDE BİN CEVHER



## SAMSUN'DAN ANADOLU'YA YAYILAN DİRENİŞ ATEŞİ

Henüz düzenli bir ordu kurulmadan önce, Anadolu'nun dört bir yanında halk kendi silahını, silahı olmayan ise elinde ne var ise onu kuşanmıştı. Kuvay-ı Milliye birlikleri; çoğu köylüden ve Anadolu insanından oluşan bu gönüllü kuvvetler işgalcinin karşısına ilk dikilen barikat oldular. Silahları kıttı, eğitimleri yetersizdi. Ama bildikleri bir şey vardı her karış toprak, savunmaya değerdi.

Ege'de Yunan ilerleyişini aylarca yavaşlattılar. Güneyde Adana, Maraş, Antep ve Urfa çevresinde Fransız kuvvetlerine karşı kıyasıya çarpıştılar. Düzenli ordu kurulana kadar işgalin kalıcılaşmasını büyük ölçüde engellediler; Ankara'ya düşünecek, örgütlenecek zaman kazandırdılar.

Batıda Yunan kuvvetleri ilerliyordu. Daha rıhtıma yeni yanaşmışlardı ki bir gazeteci, "Olamaz, böyle ellerini sallaya sallaya giremezler!" diyerek kalabalığın önüne çıktı ve silahını çekti. Hasan Tahsin'in o gün İzmir Kordonboyu'nda sıktığı kurşun, hayatına mal oldu ama o kurşunun sesi Anadolu'nun dört bir yanında yankılandı. Direniş artık tek bir şehrin meselesi değildi.



HASAN TAHSİN



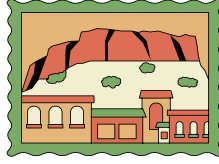
Yozgat İsyanı'nı bastırmak üzere görevlendirilen Çerkez Ethem ve Çerkez adamları İstasyon'daki karargah binası önünde Mustafa Kemal Atatürk'le (Haziran 1920)



HALİDE EDİP ADIVAR VE MUSTAFA KEMAL

# ANADOLU

HER BİR KÖŞESİNDE BİN CEVHER



seninle  
övünürüm,  
senin gölgede  
hürüm!

NİSANUR İŞLER

## SAMSUN'DAN ANADOLU'YA YAYILAN DİRENİŞ ATEŞİ

Güneyde Tayyar Rahmiye, Fransız karargâhına saldırıda duraklamaya başlayan askerlerin önüne çıktı: "Ben kadın olduğum hâlde ayakta duruyorum da siz erkek olduğunuz halde yerlerde sürünmekten utanmıyor musunuz?" diyerek onları ilerletti ve o harekâтта şehit düştü. Torosların sarp geçitlerinde ise bir başka direnişçi kahraman vardı; Kılavuz Hatice. Sözde kılavuzluk teklifiyle Fransız birliğini güvende zannettikleri yoldan Kuvay-ı Milliye pususu bekleyen Kar Boğazı'na çekti, sonra Türk tarafına sıvışarak işareti verdi. O gece bin kişilik Fransız birliği, elleri kolu bağlı teslim oldu.

Batı cephesinde ise Kara Fatma, Mustafa Kemal'in bizzat verdiği izinle kurduğu müfrezeyle savaştı; azimli, kararlı, yılmazdı. Halide Edip ise hem mitinglerin kürsüsünde hem cephe karargâhında halkın sesiydi. Şerife Bacı, kışın dondurucu soğuşunda kağnısıyla cepheye cephane taşırken hayatını yitirdi. Adını bilmediğimiz daha nice kadın sırtında mermi, kucağında bebek yürüdü o yollarda.



TAYYAR RAHİMİYE



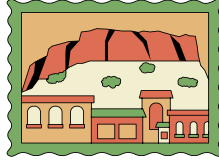
KILAVUZ HATİCE



KARA FATMA VE GRUBU

# ANADOLU

HER BİR KÖŞESİNDE BİN CEVHER



## SAMSUN'DAN ANADOLU'YA YAYILAN DİRENİŞ ATEŞİ

Bu savaş yalnızca devletlerin savaşı değildi. Bir milletin topyekûn var oluş sınavıydı. 1921 yazında Sakarya geldi. Yunan ordusu Ankara'nın kapısına dayanmıştı. Mustafa Kemal Başkomutanlığı devraldı ve o emri verdi: **"Hatt-ı müdafaa yoktur, sath-ı müdafaa vardır. O sath bütün vatanıdır."** Yirmi iki gün yirmi iki gece süren o muharebede tutundular. Ve savaşın ruhu değişti. 26 Ağustos 1922 sabahı Kocatepe'den verilen emirle Büyük Taarruz başladı. Beş gün içinde Yunan ordusu Dumlupınar'da kuşatıldı, dağıtıldı ve denize döküldü. 30 Ağustos'ta yalnızca bir savaş kazanılmamıştı; bir milletin var olma hakkı kazanılmıştı.

Silahlar sustuktan sonra sıra masa başına geldi. 24 Temmuz 1923'te Lozan'da Türkiye, bağımsız ve egemen bir devlet olarak imzasını attı. Yüzyıllık hakaretin, dayatmaların ve kapitülasyonların hesabı soruldu. Birkaç ay sonra Ankara başkent ilan edildi; Anadolu'nun bağrından doğan bu mücadelenin kalbi, resmen yeni devletin kalbi oldu.

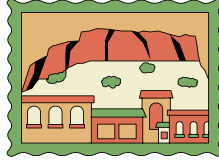


Bu yolculukta Mustafa Kemal her adımda halkla birlikte yürüdü. O meşaleyi tek bir el yakmadı. Hasan Tahsin'in Kordonboyu'nda sıktığı ilk kurşundan Kılavuz Hatice'nin Toros geçitlerindeki zekâsına, Tayyar Rahmiye'nin güneyde verdiği son nefesten Kara Fatma'nın kurduğu müfreze saflarına, Şerife Bacı'nın karda bıraktığı kağıı izlerine kadar **bu mücadele Anadolu milletinin tamamına aitti.**

İşte bu yüzden 19 Mayıs yalnızca bir tarih değildir. O sabah, bir milletin uyanış tohumlarını ektiği sabahın adıdır. Daha öncesinden Samsun'a ve oradan da Lozan'a uzanan o uzun yolda, her adımda aynı düşünce vardı: Bu topraklar bizimdir, kimsenin almaya gücü yetmez ve Türk milleti hür ve egemen yaşayacaktır.

# ANADOLU

HER BİR KÖŞESİNDE BİN CEVHER



## SAMSUN'DAN ANADOLU'YA YAYILAN DİRENİŞ ATEŞİ

Şimdi söz biz Türk gençliğinde. Atatürk, 1935'te bize bir amaç bıraktı: **"Benim Türk milletine, Türklüğün istikbaline ait ödevlerim bitmemiştir; siz onları tamamlayacaksınız."**

19 Mayıs bize Atatürk'ün bıraktığı en değerli miraslardan biri ve mesaj net. Türk gençliği olarak meşale hâlâ elde, yol hâlâ önümüzde. **Yürüelim arkadaşlar!**

Dağ başını duman almış, Gümüş dere durmaz akar. Güneş ufuktan şimdi doğar, Yürüelim arkadaşlar.

Sesimizi yer, gök, su dinlesin;

Sert adımlarla her yer inlesin!

Bu gök, deniz nerede var, Nerede bu dağlar, taşlar. Bu ağaçlar, güzel kuşlar, Yürüelim arkadaşlar.

Sesimizi yer, gök, su dinlesin;

Sert adımlarla her yer inlesin!

Her geceyi güneş boğar, Ülkemizin günü doğar. Yol uzun da olsa ne var, Yürüelim arkadaşlar.

Sesimizi yer, gök, su dinlesin;

Sert adımlarla her yer inlesin!



# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI



### WALL STREET KURAKLIĞI NASIL FİYATLIYOR?

#### Geleneksel Portföylerin Sınırı ve "Korelasyonsuz Varlık" Arayışı

Bir düşünce deneyi ile başlayalım: New York'ta büyük bir emeklilik fonunu yönettiğinizi ve omuzlarınızda milyarlarca dolarlık bir sorumluluk taşıdığınızı varsayın. Hisse senetlerine yatırım yaptığınızda; faiz oranları yükseldiğinde veya ekonomi resesyona girdiğinde hisselerin değer kaybedeceğini bilirsiniz. Diğer yandan tahvillere yatırım yaptığınızda ise enflasyon yükseldiğinde tahvillerin gerçek değerinin eriyeceği gerçeğiyle yüzleşirsiniz. Bu iki



geleneksel varlık sınıfı, dünya borsası tarihinin büyük bir bölümünde birbirine ters yönde hareket etmiş ve bu sayede portföylere doğal bir denge sağlamıştır. Ancak 2022 yılında yaşanan çalkantılı dönem bu köklü denklemi altüst etti; hem hisse senetleri hem de tahviller aynı anda sert düşüşler yaşadı. İşte tam bu kırılma noktasında, Wall Street'in devasa fonları yeni ve hayati bir kavramın peşine düştü: **"Korelasyonsuz varlık"!**

Finansal terminolojide iki varlığın korelasyonu, birbirlerinin hareketlerine ne ölçüde eşlik ettiklerini tanımlar. Negatif korelasyon mükemmel bir senaryodur; zira piyasada biri düşerken diğeri yükselir. Ancak sıfır korelasyon çok daha değerli bir konumdur çünkü ikinci varlığın durumu, birincinin kaderinden tamamen bağımsızdır. Suyun finansal bir araç olarak devreye girdiği nokta tam olarak burasıdır. Tarımsal, endüstriyel ve kentsel su kullanımını göz önüne aldığınızda, bu talebin ekonomik döngülerle nasıl bir ilişkisi olduğunu sorgulamak gerekir. Bir fabrika kapandığında sanayi kaynaklı su kullanımı düşebilir; ancak insanlar yiyecek tüketmeyi ve içme suyuna ihtiyaç duymayı asla bırakmaz. Suyun hiçbir ikamesinin olmaması, ne bir ekonomik resesyona onu gereksiz kılması ne de merkez bankasının faiz kararlarının onu ucuzlatabilmesi, onu modern finansın en değerli nesnesi haline getirmektedir.

# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI



Küresel nüfus artışı, iklim değişikliğinin getirdiği yağış düzensizlikleri ve tarım arazilerinin durmaksızın genişlemesi, su talebini adeta gergin bir yay gibi sürekli baskı altında tutmaktadır. Emeklilik fonları, üniversite vakıfları ve sigorta şirketleri gibi kurumsal yatırımcıların su piyasalarına yönelmesinin temel nedeni budur. Kağıt üzerinde mantık son derece nettir: Portföyünüze ekonomik döngülerden bağımsız hareket eden bir varlık eklediğinizde, toplam riskiniz düşer ve uzun vadeli getiri istikrar kazanır. Nitekim 2020 yılında borsaya açılan, 700 milyon doları aşan piyasa büyüklüğüyle dikkat çeken ve hisse senetleriyle neredeyse sıfır korelasyona sahip olan su varlıkları, modern finans teorisinin temel taşı olan portföy çeşitlendirmesi yaklaşımının en uç ve doğal uzantılarından biridir.

### Nasdaq Veles Su Endeksi (NQH20) ve Nakdi Uzlaş

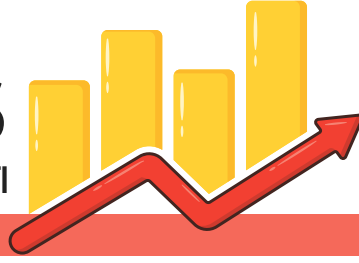
Aralık 2020'de Nasdaq Borsası, Chicago Ticaret Borsası ile gerçekleştirdiği ortaklık sayesinde tarihte bir ilke imza attı ve su resmi olarak borsaya kote edildi. Piyasaya "Nasdaq Veles California Water Index" (NQH20) adı verildi. Ancak bu tarihi adımın asıl çarpıcı boyutunu anlamak için piyasanın arkasındaki teknik altyapıyı incelemek gerekir.

Klasik emtia piyasalarında belirli bir tarihe ve fiyata kilitlenmiş alım satım taahhütlerini içeren vadeli işlem sözleşmeleri teorik olarak fiziksel teslimata dayanır. Oklahoma'daki bir boru hattından varil varil ham petrol alabilir veya Chicago'daki bir depodan tonlarca buğday çekebilirsiniz. Elbette pratikte yatırımcıların büyük çoğunluğu fiziksel teslimat talep etmez ve kontratları vade dolmadan satar; ancak bu imkan teorik olarak mevcuttur ve piyasanın temel gerçekliklere bağlı kalmasını sağlar. Su ise bu geleneksel modeli tamamen altüst etmiştir. Farklı havzalar arasında su transferinin yasal düzenlemelere tabi olması, astronomik altyapı maliyetleri ve Kaliforniya su hakları sisteminin karmaşık öncelik hiyerarşisi, suyun fiziksel teslimatını son derece güç bir hale getirir.

Wall Street'in bu duruma getirdiği çözüm, fiziksel teslimatı tamamen ortadan kaldırmak gibi keskin ve zekice bir hamle oldu. Bu noktada "nakdi uzlaş" (cash settlement) adı verilen sistem devreye girer. Nakdi uzlaş, kontratın vade sonunda fiziksel mal transferiyle değil, yalnızca fiyat farkının nakit olarak ödenmesi ile kapandığı bir sistemdir. Örneğin su vadeli işlemlerinde sözleşme bittiğinde kimse gerçekten su teslim almaz veya vermez; yalnızca açılış ve kapanış fiyatları arasındaki kar ya da zarar hesaplanarak nakde çevrilir.

# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI



NQH20'nun bu yenilikçi işleyiş mekanizması şu adımlarla özetlenebilir: İlk olarak, Kaliforniya'da çiftçiden şehir idaresine veya endüstriyel tesisten tarım kooperatifine kadar uzanan geniş bir yelpazede gerçek su alım satım işlemleri gerçekleşir. Ardından bu işlemlerin fiyatları toplanır, ağırlıklandırılır ve günlük bir endeks değeri hesaplanır. Borsadaki yatırımcılar, bu endeks üzerine vadeli işlem kontratı satın alır veya açığa satar. Kontrat süresi dolduğunda herhangi bir fiziksel su transferi gerçekleşmez; yalnızca endeks değerindeki fark nakit olarak taraflar arasında el değiştirir. Sonuç olarak gerçek su piyasası ile türev piyasa yan yana, ancak birbirinden tamamen kopuk bir biçimde işlemeye devam eder.

Oluşturulan bu yapı, spekülâtif sermayenin gerçek su tüketicilerinden bağımsız bir şekilde su fiyatlarını etkileyebileceği bir ortam yaratmaktadır. Artık bir serbest fon yöneticisi Kaliforniya'ya hiç gitmeden, tek bir su damlasına bile sahip olmadan, yalnızca kuraklık beklentisi üzerinden milyonlarca dolarlık devasa su pozisyonları alabilmektedir.



### Riskten Korunma ve Spekülâtif Getiri Arayışı

Her türev piyasasının doğasında, birbirine taban tabana zıt motivasyonlarla hareket eden iki temel aktör grubu bulunur. Su piyasası da bu kuralın bir istisnası değildir; ancak burada yaşanan çatışmanın sonuçları, diğer emtia piyasalarına kıyasla çok daha geniş ve yıkıcı yankılar uyandırma potansiyeline sahiptir.

Piyasanın birinci tarafında, büyük tarım şirketleri, gıda üreticileri ve su yoğun sanayi kuruluşlarından oluşan kurumsal risk yöneticileri yer alır. Bu grubun tek amacı operasyonel maliyetlerini önceden sabitlemektir. Olası bir kuraklık durumunda suyun pahalanaacağını bilen bu aktörler, vadeli kontratlar sayesinde maliyetlerini şimdiden garanti altına alırlar. İkinci tarafta ise gerçek bir su ihtiyacı bulunmayan spekülâtif fonlar vardır. Su onlar için yalnızca ekrandaki bir satır koddan ibarettir ve temel amaçları piyasa fiyatlarındaki dalgalanmalardan kar etmektir. Kuraklık beklentisiyle alım pozisyonuna girerken, yağışlı bir sezon tahmininde açığa satış yaparlar.



# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI



Teorik olarak bu ilişki karşılıklı fayda sağlar; risk yöneticisi belirsizlik riskini devrederek istikrar kazanırken spekülâtör bu riski üstlenerek piyasaya likidite ve alım satım akışkanlığı sağlar. Petrol, tahıl ve hava durumu türevleri geçmişte aynı mantıkla çalışmış ve piyasaları daha verimli kılmıştır. Ne var ki su piyasasında denklemini temelden bozan kritik bir asimetri bulunmaktadır. Piyasada işlem yapan kurumsal risk yöneticisi sayısı son derece sınırlıyken, sürece dahil olan spekülâtif sermaye neredeyse sınırsızdır. Küresel ölçekte faaliyet gösteren tarım şirketlerinin sayısı yüzlerle ifade edilirken piyasaya girebilecek spekülâtif fon sayısı binleri bulmaktadır.

Bu büyük asimetri, piyasanın kontrol merkezini gerçek su kullanıcılarından tamamen uzaklaştırarak spekülâtif finansal aktörlerin insafına terk eder. Sığ ve henüz tam olgunlaşmamış bu piyasa yapısı, finansal terminolojide "alfa" olarak adlandırılan ve piyasa ortalamasının üzerinde ekstra getiri sağlamayı hedefleyen fonlar için cazip bir alana dönüşür. Sonuç olarak, büyük ve gerçek bir çiftlik sahibi kuraklığa karşı ekinlerini korumak amacıyla borsaya girdiğinde, karşısındaki masada oturan kişinin tarlayı ve Orta Doğu'yu hayatı boyunca hiç görmemiş bir algoritma fon yöneticisi olma ihtimali, bu sistemin yarattığı tehlikeli çarpıklığın en net özetidir.

### İnelastik Talep ve Fiyat Keşfi Çıkmazı

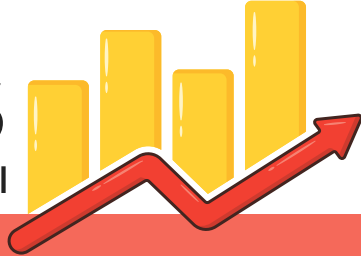
Türev piyasaları savunanların en sık başvurduğu argüman, vadeli işlem piyasalarının gelecekteki arz ve talep dinamiklerini bugünden fiyata yansıtarak bir "fiyat keşfi" işlevi gördüğüdür. Teoriye göre, ufukta bir kuraklık beklentisi varsa fiyat erkenden yükselir ve bu sinyal; çiftçilere, hükümetlere ve su idarelerine gerekli önlemleri almaları için önceden uyarı verir. Kağıt üzerinde kusursuz duran bu teori, söz konusu su olduğunda derin bir çıkmaza sürüklenmektedir.

Fiyat keşfi teorisi, tüketici talebinin fiyata duyarlı olduğu varsayımına, yani elastik talep mantığına dayanır. Lüks otomobiller, tatil paketleri veya çikolata gibi ürünlerin talebi fiyata duyarlıdır; fiyat iki katına çıktığında bu ürünlerin tüketimi belirgin bir biçimde azalır. Ancak suyun talebi bunun tam aksine inelastik bir yapıdadır. İnelastik talep, fiyat ne kadar değişirse değişsin talep miktarının neredeyse sabit kalmak zorunda olduğu zorunlu durumları tanımlamak için kullanılır. Tıbbi ilaçlar, elektrik ve yakıt gibi hayati gereksinimlerin yanı sıra su da bu kategoriye girer.



# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI



Kaliforniyalı bir badem çiftçisi, ağaçlarının susuz kalıp kuruyacağını anladığında su fiyatı ne kadar fahiş seviyelere çıkarsa çıksın o suyu almak zorundadır. Benzer şekilde, bir şehir idaresi fiyatın yüksekliği gerekçesiyle vatandaşlarının içme suyuna erişimini kesemez. Yaşamsal devamlılığın getirdiği bu yapısal zorunluluk, fiyat keşfi mekanizmasının tamamen işlevsiz kaldığı kusurlu bir alan yaratır. Tam da bu noktada spekülasyon sermaye inelastik talebin sağladığı garantiyi bir silaha dönüştürür. Talep fiyata ne kadar duyarsızsa, fiyatı ne kadar yukarı çekerseniz çekin gerçek alıcı o bedeli ödemeye mecbur kalır. Bu durum, klasik emtia piyasalarında son derece nadir görülür çünkü petrol fiyatı aşırı yükseldiğinde insanlar arabalarını evde bırakabilir veya doğal gaz pahalı olduğunda ısınma alışkanlıklarını değiştirebilirler; ancak su için kullanılabilecek hiçbir alternatif ikame mevcut değildir.

Serbest piyasanın verimli çalışabilmesi için gönderilen fiyat sinyalinin tüketici davranışını değiştirebilmesi gerekir. Oysa suya muhtaç olan bir üretici için fiyatların ulaşılabilir seviyelere çıkması ancak iflasla sonuçlanır ve bu, piyasa verimliliğinin değil mutlak bir piyasa başarısızlığının göstergesidir. Tüm bu etkenlerin sonucunda su türev piyasasında, gerçek değerinden kopuk spekülasyon şişmeler ve belirsizliğin yüksek olduğu piyasalarda oynaklık için ödenen ekstra bedeller çok elverişli bir zemin bulur. Piyasa artık suyun gerçek değerini değil; paniğin, felaket beklentilerinin ve spekülasyon pozisyonların toplamını fiyatlar. Hayatta kalmak için suya ihtiyaç duyan gerçek kullanıcı ise maalesef bu amansız oyunun en güçsüz ve savunmasız oyuncusudur.

### Su Volatilitésinin Agflasyona Etkisi

Su piyasasında yaşanan dalgalanmalar, yalnızca borsa ekranlarında değişen kırmızı veya yeşil sayılardan ibaret kalmaz. Bu sert fiyat hareketleri gerçek ekonominin kalbine inerek adeta bir şok dalgası gibi yayılır ve ulaştığı her noktada yıkıcı izler bırakır. Bu geçişkenliğin ciddiyetini anlayabilmek için öncelikle küresel gıda üretiminin su bağımlılığını somutlaştırmak gerekir. Örneğin bir kilogram bademin üretimi için yaklaşık 10.000 litre, bir kilogram sığır eti için ise ortalama 15.000 litre su gerekmektedir. Kahve, pirinç, pamuk ve şeker kamışı dahil olmak üzere tarımın neredeyse her kolu, üretim aşamasında devasa boyutlarda su tüketir ve su maliyetindeki en ufak bir yüzdeler artış bile bu ürünlerin girdi maliyetlerine doğrudan ve anında yansır.

İktisat literatüründe İngilizce "agriculture" (tarım) ve "inflation" (enflasyon) kelimelerinin birleşimiyle türetilen agflasyon kavramı, tarımsal ürünlerde gözlemlenen bu yapısal fiyat artışlarını tanımlar. Agflasyonun en tehlikeli özelliği, geçici tüketici taleplerinden değil doğrudan arz tarafındaki kalıcı maliyet baskılarından kaynaklanmasıdır. Su maliyetlerinin spekülasyon baskılarıyla yükselmesi agflasyonun en güçlü tetikleyicisidir ve tarım sektöründe sarsıcı bir maliyet enflasyonu dalgası başlatır. Talep kaynaklı enflasyonun aksine maliyet enflasyonu çok daha dirençlidir; çünkü maliyetler ne kadar artarsa artsın insanlar yemek yemeyi bırakmaz ve talep düşmez. Üreticileri dar boğaza sokan maliyetler fiyatları yukarı iter ve krizin tüm yükü nihai olarak tüketicinin omuzlarına biner.

# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI



Bu noktada merkez bankalarının para politikaları derin bir çaresizlikle yüzleşir. Merkez bankasının elindeki faiz artırımı silahı, talebi kısmak için tasarlandığından kredi maliyetlerini yükseltir ve harcamaları düşürerek talep enflasyonunu frenler. Ancak su kıtlığının ve yüksek girdi maliyetlerinin tetiklediği arz yönlü bir şokta bu klasik mekanizma çalışmaz; çünkü insanlar gıda tüketimlerini merkez bankasının açıkladığı faiz oranlarına göre şekillendirmezler. Su fiyatından küresel gıda enflasyonuna uzanan bu acımasız geçişkenlik zinciri şu aşamalarla ilerler:

Öncelikle su vadeli işlem fiyatları, spekülasyon baskılarının veya gerçek kuraklık verilerinin etkisiyle yükselir. Tarım işletmeleri artan maliyetler nedeniyle ya üretimi aynı seviyede tutmak için büyük borçların altına girer ya da sulama alanını daraltmak zorunda kalır. Bunun sonucunda ürün arzı daralır, maliyetler katlanır ve her iki senaryo da üretici fiyatlarını zorunlu olarak yukarı iter. Gıda işlemecileri ve dev tedarik zincirleri karşılaştıkları bu ekstra maliyeti anında perakende tüketici fiyatlarına yansıtır. Ortaya çıkan bu enflasyon dalgası küresel gıda endekslerini sarsar ve gelirinin büyük bir kısmını gıdaya ayıran gelişmekte olan ülkeleri çok daha orantısız ve yıkıcı bir biçimde etkiler. Merkez bankaları enflasyonla mücadele etmek için faiz artırımlarına başvurursa da bu hamle arz kaynaklı gıda şokunu çözemez, aksine kredi maliyetlerini artırarak genel ekonomik büyümeyi daha da sert bir şekilde frenler.

Bu kusurlu zincirin en acımasız boyutu, yaratılan maliyet tahribatının asıl faturasını kimin ödediğidir. Gelişmiş ülkelerdeki vatandaşlar gelirlerinin ortalama %10-15'ini gıdaya harcarken, pek çok gelişmekte olan ülkede bu oran %40'ın hatta %60'ın üzerindedir. Borsada spekülasyon kar amacıyla bilgisayar başında su fiyatlarını hareketlendiren bir fon yöneticisi, bu uzun zincirin en sonunda Sahra Altı Afrika'da veya Güney Asya'da hayatta kalmaya çalışan bir ailenin temel besinlere erişimini fiilen engelliyor olabilir. En acı olanı ise serbest piyasanın yarattığı bu insani maliyeti hiçbir finansal modelin fiyatlamıyor oluşudur.

### Nihai Finansallaşma ve İtibari Paranın Gerçeklikle İmtihani

Su vadeli işlemlerinin ortaya çıkışı bu uzun yolculuğun ulaştığı en uç noktayı, yani son durağı temsil eder; zira artık hayatın bizzat kendisi, en temel yapı taşı olan su, kar amacı güden bir finansal enstrümana dönüştürülmüştür. Ekonomik varlıkların ve insani süreçlerin finansal mantık çerçevesinde tamamen yeniden örgütlendiği bu süreç, akademik literatürde finansallaşma olarak tanımlanır. Bir uygarlığın medeniyet seviyesini ve ahlaki pusulasını ölçmek istiyorsanız suyu nasıl konumlandığına bakmanız yeterlidir; eğer suyu toplumsal bir hak olmaktan çıkarıp yalnızca bir bilançoya eklenecek sıradan bir satır olarak görüyorsa, aradığınız cevabı çoktan almışsınız demektir.

# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI



Bu noktada meselenin yalnızca piyasa dinamikleriyle sınırlı kalmayan, çok daha derin felsefi ve makroekonomik boyutuyla yüzleşmek gerekmektedir. Günümüz modern finansal sisteminin tamamı nihayetinde "itibari para" üzerine inşa edilmiştir. İtibari para, altın rezervi gibi somut ve karşılığı olan fiziksel bir değere dayanmayan; gücünü yalnızca devletin otoritesinden ve toplumun ona duyduğu güvenden alan bir sistemdir. Küresel para sistemi 1971 yılından bu yana bu kırılgan temel üzerinde durmaktadır. İtibari para sistemi merkez bankalarına kriz anlarında para basma, likidite yaratma ve piyasaya müdahale etme esnekliği sunsa da bu esnekliğin kaçınılmaz bedeli, paranın satın alma gücünü sürekli eriten kalıcı bir enflasyon baskısıdır.

Tarih boyunca defalarca kanıtlandığı üzere, uzun vadede itibari paraların değeri aşınmaya ve yok olmaya mahkumdur. Uzun vadeli makroekonomik tablo, hiçbir itibari para sisteminin tarihsel olarak yüzyılı aşamadığını açıkça göstermektedir. Tam bu aşamada, değerini otoritenin kararından değil doğrudan fiziksel gerçekliğinden alan ve istendiğinde matbaada çoğaltılamayan "sert varlıklar" bir sığınak olarak öne çıkar. Altın, değerli madenler ve verimli topraklar gibi varlıkların arzını hiçbir merkez bankası bir gecede artıramaz. Yeni bir kaynağının üretilmesi imkansız olan ve yalnızca mevcut rezervlerin yönetilebildiği su, en saf haliyle bu sert varlıklar kategorisinin zirvesinde yer alır.

Sermaye her büyük enflasyon dalgasında, derin para birimi krizlerinde ve şişirilmiş spekülasyon balonlarının patladığı her dönemde kağıt üzerinden kaçarak fiziksel gerçekliğe sığınmak ister. Sermayenin bu kaçıışı altına, toprağa, enerjiye ve giderek artan ve ürkütücü bir biçimde suya yönelmektedir. Çünkü tüm yapay finansal modeller ve sistemler çöktüğünde geriye yalnızca hayatı idame ettirecek olan ekmek, yakıt ve su kalır. Tüm bu hayati kaynakları finansal olarak şimdiden fiyatlamak, çöktükten sonra krizle yüzleşmek değil, o kaçınılmaz çöküş gerçekleşmeden çok önce krizin bizzat aktörü olmak anlamına gelmektedir.

Ancak bu derin analizi serbest piyasanın her şeyi verimli kılacağına dair bir iyimserlik hikayesi olarak bitirmek, gerçeğin yalnızca işe gelen kısmını görmek olacaktır. Suyun borsada alınıp satılan bir finansal enstrümana dönüşmesi, onun daha iyi yönetileceği veya daha adil dağıtılacağı anlamına gelmez. Piyasa mekanizmaları kıtlık koşulları baş gösterdiğinde, hayati kaynağı en çok ihtiyacı olana değil, en yüksek bedeli ödeyebilene tahsis eder; bu da zenginliği ve sermaye gücünü ödüllendiren bir sistemin en doğal ve acımasız sonucudur.

# FİNANS

## PARA YÖNETİM SANATI

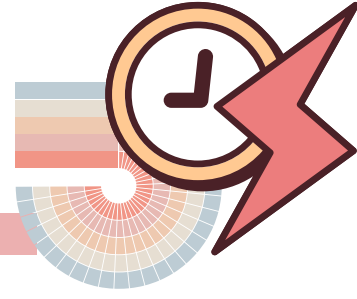


Su, insanlık için tartışılmaz bir yaşam hakkı ile kar elde edilebilecek bir ticari metanın kesiştiği o tehlikeli ve biricik noktada durmaktadır. Wall Street, yaşanacak bir kuraklığı borsada fırsat bilerek işlem yapılacak bir fiyat olarak gördüğünde, gerçek dünyada o topraklarda yaşayan insanlar bunu hayatta kalma mücadelesi verdikleri bir kader olarak yaşarlar. Spekülatif sermayenin doğanın bu en temel sınırlarını ne kadar zorlayabileceği sorusu, artık yalnızca ekonomik veya finansal bir soru olmaktan çıkmış; doğrudan insanlığın geleceğini ilgilendiren devasa bir medeniyet sorusuna dönüşmüştür. Ve insanlığın bu soruya vereceği cevap, önümüzdeki yüzyılın en belirleyici, en hayati politika kararlarından birini oluşturacaktır. Su ya korunması gereken bir kamu malı olarak adilce yönetilecek ya da serbest piyasanın insafına bırakılmış ticari bir varlık olarak fiyatlanacaktır; ancak tarih göstermektedir ki bu iki yol, aynı anda sonuna kadar asla yürünemez.



# ALİŞKANLIKLARIMIZ

## Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



### KENDİNİ ANLATMANIN TARİHİ: CV BİR ALİŞKANLIK MI?

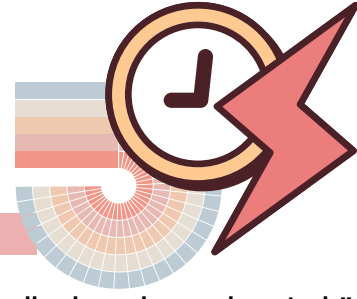
Bugün bir iş başvurusu söz konusu olduğunda ilk akla gelen şeylerden biri CV hazırlamak oluyor; eğitim hayatını, deneyimleri ve becerileri belirli bir düzene koyarak kendini anlatmak neredeyse zorunlu bir adım gibi görülüyor. Bu pratik o kadar yerleşmiş durumda ki, çoğu zaman bunun tarihsel olarak nasıl ortaya çıktığını ya da hangi ihtiyaçlara karşılık geldiğini düşünmeye gerek bile duyulmuyor. Oysa CV, bireyin kendini anlatma biçiminin donmuş bir hali değil; aksine farklı dönemlerin çalışma anlayışını, insan tasavvurunu ve değerlerini içinde taşıyan, zamanla dönüşmüş bir anlatı formu. Bu yüzden CV'ye bakmak, aslında modern bireyin nasıl "anlatılabilir" hale geldiğini anlamaya çalışmakla doğrudan ilişkili.



Bu hikâyenin erken örneklerinden biri olarak sıkça anılan Leonardo da Vinci'nin 1482 yılında Milano Dükü Ludovico Sforza'ya yazdığı mektup, bugünkü anlamıyla bir CV olmasa da bu pratiğin temel mantığını oldukça açık biçimde ortaya koyar. Da Vinci bu metinde resimlerinden ya da sanatsal üretiminden uzun uzun söz etmek yerine, köprüler inşa edebileceğini, savaş makineleri tasarlayabileceğini ve askeri alanda çözüm üretebileceğini anlatır. Yani kendini, karşısındaki otoritenin ihtiyaç duyduğu çerçevede yeniden kurar. Bu durum, CV'nin en başından itibaren "kendini olduğu gibi anlatma"dan çok, "beklenene göre kendini konumlandırma" pratiği olduğunu gösterir. Rönesans döneminde bireyin görünürlüğünün artmasıyla ortaya çıkan bu tür metinler, bir yandan kişisel yeteneklerin öne çıkmasını sağlarken diğer yandan hangi özelliklerin değerli görüldüğüne dair önemli ipuçları verir.

# ALİŞKANLIKLARIMIZ

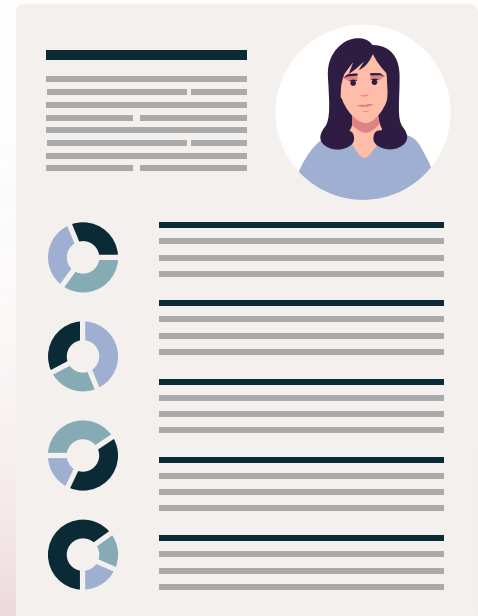
## Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



Sanayi Devrimi'nin etkisinin belirginleşmeye başladığı 18. ve 19. yüzyıllarda çalışma hayatı büyük bir dönüşüm yaşamaya başladı ve bu değişim bireyin kendini ifade etme biçimine de doğrudan yansdı. Fabrika düzeni, zamanın daha katı biçimde planlanması ve iş gücünün belirli kurallar çerçevesinde şekillenmesi, çalışanlardan beklenen özellikleri de değiştirdi. Artık yaratıcılıktan çok düzen, esneklikten çok süreklilik ve bireysel farklılıktan çok uyum ön plana çıkıyordu. Bu dönemde ortaya çıkan iş başvurusu belgeleri ve erken CV örnekleri daha çok kişinin nerede çalıştığını, ne kadar süre kaldığını ve ne kadar güvenilir olduğunu göstermeye odaklanıyordu. İnsan hayatı giderek ölçülebilir ve karşılaştırılabilir verilere indirgenirken bireyin hikâyesi de belirli başlıklar altında düzenlenmeye başladı. Bugün hâlâ kullandığımız kronolojik CV yapısının temel izleri büyük ölçüde bu dönemde şekillendi.

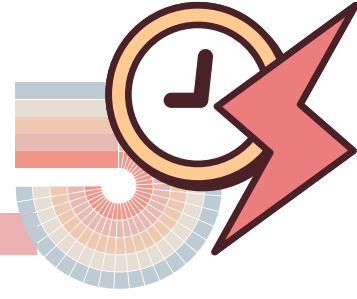
Kurumsallaşmanın hız kazanmaya başladığı süreçte, 19. yüzyılın sonlarından 20. yüzyılın başlarına uzanan dönemde CV daha sistematik bir araç haline gelmeye başladı. Başvuruların sayısı arttıkça ve iş dünyası daha geniş bir yapıya dönüştükçe, insanlar arasında seçim yapmak için daha standart yöntemlere ihtiyaç duyuldu. CV'lerde belirli başlıkların bulunması, belirli bir düzenin takip edilmesi ve ortak bir dilin kullanılması beklenmeye başladı. Bu durum değerlendirme süreçlerini kolaylaştırırken, bireyin kendini ifade etme alanını da belirli ölçülerde sınırlandırdı. Kimin uygun aday olduğuna dair ölçütler giderek daha görünür hale gelirken, CV de bu ölçütlere ne kadar yaklaşıldığını gösteren bir belgeye dönüştü. Böylece insanlar kendilerini anlatırken aynı zamanda görünmeyen beklentilere uyum sağlamaya da başladı.

20.yüzyılın ikinci yarısına doğru çalışma dünyasında yaşanan değişimler, CV'nin dilini ve işlevini de dönüştürmeye başladı. Eğitim olanaklarının genişlemesi, hizmet sektörünün büyümesi ve kariyer kavramının daha hareketli bir yapıya kavuşmasıyla birlikte bireylerden beklenen özellikler de çeşitlendi. Bu süreçte CV'ler geçmişte kayda geçiren belgeler olmaktan çıkıp kişinin potansiyelini ve becerilerini de yansıtan bir anlatıya dönüştü. "Liderlik", "iletişim becerisi" veya "problem çözme yeteneği" gibi ifadelerin daha görünür hale gelmesi de bu dönüşümün önemli parçalarından biri oldu. İnsanlar artık ne yaptıklarını anlatmanın yanında nasıl biri olduklarını da görünür kılmaya çalışıyordu. Böylece CV, teknik bir belge olmaktan uzaklaşıp daha kişisel bir sunum alanına dönüştü.



# ALİŞKANLIKLARIMIZ

## Bizi Biz Yapan Sessiz Ritüeller



Dijital teknolojilerin gündelik hayatın merkezine yerleşmesiyle birlikte, 21. yüzyılda bu pratik yeni bir biçim kazandı. Artık CV, belirli bir anda hazırlanıp gönderilen sabit bir belge olmaktan çıkarak süreklilik taşıyan bir kimlik sunumuna dönüştü. LinkedIn gibi platformlar, bireylerin kendilerini sürekli güncel tutmalarını, görünür olmalarını ve profesyonel kimliklerini anlık biçimde sergilemelerini mümkün hale getirdi. Bu durum, kendini anlatma pratiğini zamansal olarak genişletirken onu daha performatif bir yapıya da taşıdı. İnsanlar artık başvuru yapacakları zaman değil, günün farklı anlarında da bir anlatı kuruyor; paylaşımlar, bağlantılar ve dijital etkileşimler bu anlatının parçaları haline geliyor.

Tüm bu dönüşümler bir arada düşünüldüğünde, CV'nin sabit bir araçtan çok değişen toplumsal koşullara uyum sağlayan bir alışkanlık olduğu daha açık biçimde görülüyor. Rönesans döneminde bireyin görünür olma çabasıyla başlayan bu süreç, sanayi toplumunda disiplin ve düzen anlayışıyla şekillenmiş, modern dönemde potansiyel ve kişisel özelliklerin daha fazla önem kazanmasıyla genişlemiş, dijital çağda ise görünürlük ve süreklilik üzerinden yeniden tanımlanmıştır. Her dönemin kendi içinde oluşturduğu bir "ideal insan" tasavvuru ortaya çıkmış ve CV de bu tasavvurun nasıl ifade edileceğini belirleyen araçlardan biri haline gelmiştir.

Bugün CV'ye biraz daha geniş bir açıdan bakıldığında görülen şey, bireysel bir hikâyeden çok daha fazlasıdır. Hangi deneyimlerin değerli kabul edildiği, hangi becerilerin öne çıkarıldığı ve hangi dilin tercih edildiği, yaşanan dönemin izlerini taşır. Bu açıdan düşünüldüğünde CV yazmak, kişinin kendini tanımasından çok, kendini belirli bir çerçevede ifade etmeyi öğrenme sürecine işaret ediyor gibi görünüyor.

Bütün bu değişimlerin ardından geriye hâlâ cevap arayan bir soru kalıyor:

Kendimizi gerçekten anlatıyor muyuz, yoksa anlatılabilir bir versiyonumuzu mu inşa ediyoruz?



# SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN  
YOLUNDA



Bir insanın evi neresidir? Bu soruyu düşündüğünüzde aklınıza ilk ne geliyor? Büyüdüğünüz çocukluğunuzun sokaklarında koşturmakla geçtiği o şehir mi, şu an yaşadığınız daire mi, bu yer bir kişi olabilir mi mesela yoksa tamamen başka bir şey mi? Ya biri ya bir yer ya da hiçbir yer...

Eğer kafanız karıştıysa hiç önemli değil, bu soruya ilk etapta cevap verememiş olmanızda bir sorun değil. Bugün birlikte "ev" kavramı üzerine düşüneceğiz. Gelin aklınızdaki sorulara birlikte yanıt arayalım ve umarım metnin sonunda bu yanıtlara ulaşabilirsiniz.

"Ev" kelimesi, dilimizde en çok kullandığımız sözcüklerden biri olmasına rağmen, anlamı üzerine çok az düşünürüz. Oysa bu soruyu ciddiye almak, aslında kendimizi tanımanın en önemli yollarından biridir. Çünkü ev, sadece bir adres değildir, dört duvar arası beton yığını da değildir evet belki bunlardan biri olabilir ama bugünkü yazımızda bu anlamından bahsetmiyoruz. Biz daha çok bir duygu hali olan tarafıyla ilgileniyoruz.

# SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN  
YOLUNDA



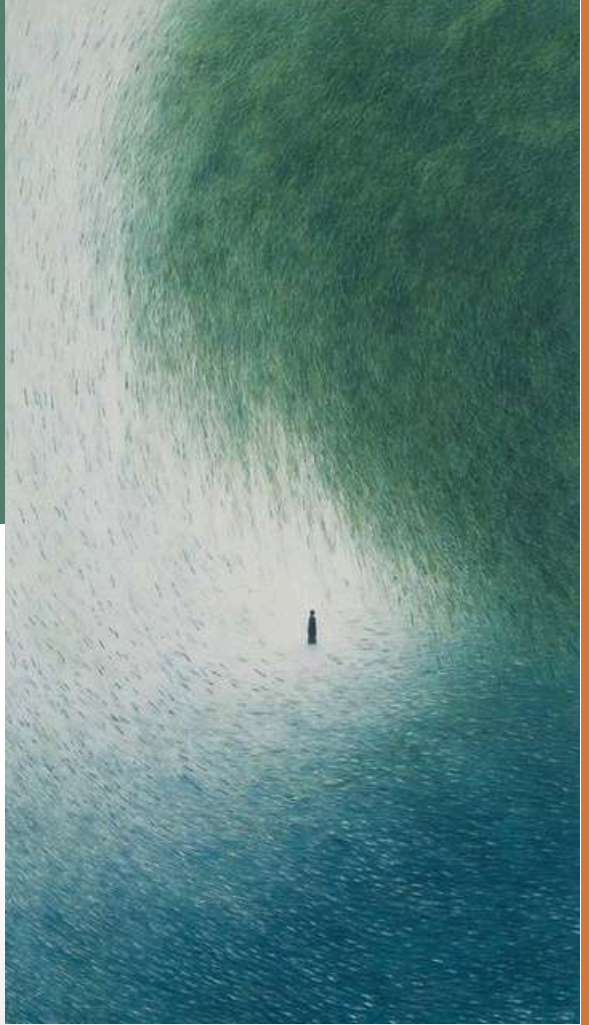
"Ev" kelimesi, dilimizde en çok kullandığımız sözcüklerden biri olmasına rağmen, anlamı üzerine çok az düşünürüz. Oysa bu soruyu ciddiye almak, aslında kendimizi tanımanın en önemli yollarından biridir. Çünkü ev, sadece bir adres değildir, dört duvar arası beton yığını da değildir evet belki bunlardan biri olabilir ama bugünkü yazımızda bu anlamından bahsetmiyoruz. Biz daha çok bir duygu hali olan tarafıyla ilgileniyoruz.

**Peki bir yer neden ev olur?**

Araştırmalar ve hayat tecrübesi bu konuda bize birkaç şey söyleyebilir; güvenlik, tanıdıklık ve kendimiz olabilme özgürlüğünü yakalayabildiğimiz yerlerden biri olabilir. Bir yerde maskemizi çıkarabiliyorsak, nefesimizi tutmadan oturabiliyorsak, herhangi bir kalıba girmemize gerek kalmıyorsa, hata yapma iznimiz varsa o yer ev olmaya başlamış demektir. Ev, "burada kendime izin veriyorum" diyebildiğimiz yerdir.

Dikkat ettiyseniz bu tarif fiziksel bir mekânı zorunlu kılmıyor. Hatta kimisine göre bu tarif bile değişebilir. Kimileri için ev bir aile sofrasıdır. Kimileri için eski bir arkadaşla yapılan telefon görüşmesi. Kimileri için yıllardır gittiği kütüphane, önünden geçmeyi sevdiği o mahalle, anılarının olduğu o otobüs durağı, uzaktayken özlemine çektığı o kişi...

Ev çoğu zaman içerisinde bulunduğumuz huzuru, mutluluğu belki bazen yaralandığımızda sığınacağımız o limanı bizlere hissettiren yerdir.



Dahası, ev tek bir yer olmak zorunda da değildir. Birden fazla evimiz olabilir, hatta olmak zorundadır. Ama şunu da biliyoruz: bazılarımızın hiçbir yeri ev gibi hissettirmiyor olabilir. Ve bu, düşündüğümüzden çok daha yaygın bir durumdur.

# SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN  
YOLUNDA



"Kendimi kaybolmuş hissediyorum" diyen biri, aslında "kendimi ait hissettiğim bir yer yok" demek istiyor olabilir.

Evsizlik hissi barınacağı bir yer olmamak değil, ait olmamak anlamında sessiz ve sinsi bir deneyimdir. İnsan, kalabalıkların içinde bu hissi taşıyabilir. Ailesinin yanında, sınıfında, büyük bir şehrin tam ortasında. Dışarıdan bakınca her şey yerli yerindedir; içeriden bakınca ise bir yere tutunamamış gibidir.

Bu hissin nedenleri çok katmanlıdır. Bazen büyük değişimler tetikleyebilir; taşınmak, ayrılık, kayıp, çevre değişikliği. Bazen daha köklüdür; yıllar boyunca kendini olduğu gibi kabul edilmemiş hissetmiş biri için "ev" kavramının kendisi de çarpıtılmış olabilir.

"Evde bile kendim olamazsam, nerede olabilirim?" sorusu, pek çok insanın içinde sessizce dolaşan bir sorudur.

Bu soruyu taşıyor olmamızda yanlış bir şey yoktur. Ama bu soruyla uzun süre yalnız kalmak, insanı yorabilir.

O zaman şunu soralım: Ev bulunan bir şey midir, yoksa inşa edilen bir şey mi?

Bu yerler var olduğunda, örneğin bir insan, bir ortam, bir topluluk ve sizi olduğunuz gibi karşıladığında, ev kendiliğinden oluşur.

Bu anlamda ev bulunabilir.

Ama çoğu zaman hazır hâlde orada bulunmaz.

Hatta onu var edebilmek için büyük bir emek harcamamız gerekir.



# SOSYAL BİLİMLERİN IŞIĞINDA

PSİKOLOJİ VE SOSYOLOJİNİN  
YOLUNDA



İnşa etmek büyük bir zorluk gibi geliyor ama aslında çok somut şeylerle başlar. Kendinize güvenli hissettiğiniz küçük ritüeller oluşturmak. Yanınızda nefes alabildiğiniz biriyle tanışmak. Bir mekânı, bir rutini ya da bir topluluğu sahiplenmek. "Burası benim" diyebilmek için bazen sadece bir sandalyeye, bir alışkanlığa, bir ilişkiye tutunmak yeterli olabiliyor.

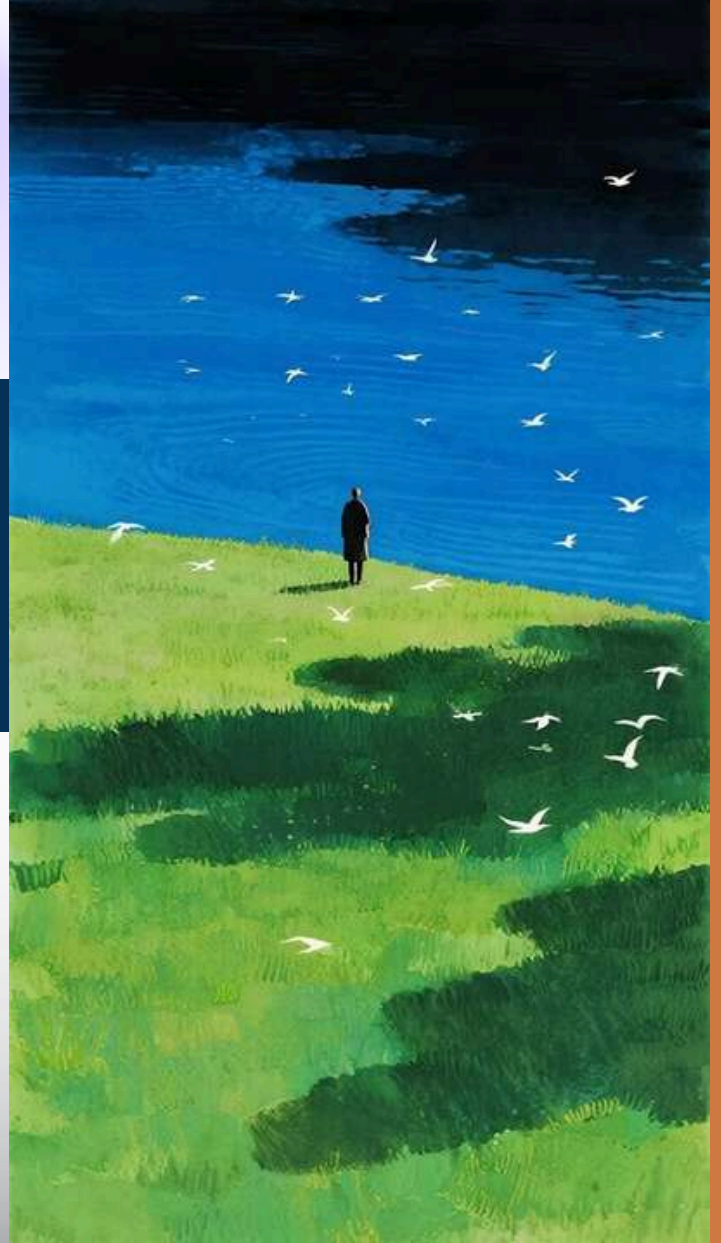
Ev inşa etmek aynı zamanda sabırdır ister. Hemen oluşmasını beklemek maalesef gerçekçi değildir. Aşinalık zaman alır, güven zaman alır, ait olma duygusu da zaman alır.

Ama imkânsız değildir.

Son olarak sizden de kendinize şunu sormanızı istiyorum; "ben şu an olduğum yerde kendim gibi hissedebiliyorum muyum?" Eğer cevabınız net geldiyse, o yeri daha iyi tanıyın. Çünkü olurda bir gün herhangi bir konuda kaybolmuş hissederseniz, bu ne yapmak istediğinizle alakalı bir şey olabilir, ilişkilerinizle alakalı bir durum olabilir bu örnekleri çoğaltabilirsiniz, bu sıkıntılı hallerden çıkış yolunuzu bu oluşturacaktır.

Fakat cevap net gelmediyse, bu soruyu kendinize borçlusunuz.

Mutlaka o yeri bulmalı veya kendiniz oluşturmalısınız. Bu kendinize yapacağınız en büyük iyilik olur.



# ÖNERİLER



## MÜZİK RADARI

### TARİHE EŞLİK EDEN MARŞLAR

Milli marşlar, bir ülkenin kültürel kimliğini, tarihi derinliğini, maddi ve manevi değerlerini simgeleyen kolektif hafıza araçlarıdır. Lirik yapılarıyla dinleyen ve söyleyenleri ortak bir ülküde birleştiren çok özel sembollerdir. İçerdikleri vatanseverlik, bağımsızlık, egemenlik ve ulusal bilinç gibi kavramlar, marşların siyaset bilimiyle olan güçlü bağını da gözler önüne serer. Özellikle milliyetçilik akımlarının ve ulus-devlet yapılarının dünyayı şekillendirdiği 19. yüzyıl, marşların resmi birer devlet sembolü olarak yaygınlaştığı dönem olmuştur. Osmanlı Devleti'nde de bu ihtiyaç II. Mahmut döneminden itibaren hissedilmiş, özellikle diplomatik törenlerdeki protokol eksikliğini gidermek adına farklı dönemlerde çeşitli beste ve güfteler kullanılmıştır. İnsanlığın tarih boyunca kahramanlık, vatan sevgisi ve metafizik gibi yüce değerleri müzikle işleme geleneği, marş kültürünün küresel ölçekte benimsenmesini kolaylaştırmıştır. 19. yüzyıldaki toplumsal hareketlerin kitleleri mobilize etmek için müziği bir araç olarak kullanması ise, marşların geniş halk kitlelerince sahiplenilmesine zemin hazırlamıştır (Üngör, 1966).

Gençlik Ağı Gazetesi'nin müzik köşesinde bu ay, 19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramından hareketle, tarihsel süreçte ulusal hafızada yer edinen bazı marşların hikayelerine odaklanıyoruz.



# ÖNERİLER



## MÜZİK RADARI

### Gençlik Marşı

Türkiye'nin ilk beden eğitimi öğretmenlerini yetiştiren Selim Sırrı Tarcan, İsveç'te bulunduğu süre boyunca folklor çalışmalarını ve yöresel kültürlerin topluma nasıl kazandırıldığını inceledi. Bu süreçte dikkatini çeken bir diğer şey ise dinlediği İsveç şarkılarıydı. Özellikle duyduğu bir melodi onu oldukça etkilemişti. Orijinal adı "Tre trallande jantor" (Şakiyan Üç Kız) olan bu şarkıyı yurda döndüğünde marş formatına getirdi ve Türkçe öğretmeni şair Ali Ulvi Elöve'den söz yazmasını istedi. Elöve, dönemin zorlu ve karamsar şartlarını göz önüne alarak, endişeli olan halka ve gençliğe umut aşılamayı amaçlayan o ölümsüz dizeleri yazdı.



GENÇLİK MARŞI

Marş ilk olarak 1916'da erkek öğretmen okulunun beden eğitimi gösterileri sırasında söylendi. Bu marş ezberleyenlerden biri de Mustafa Kemal Atatürk'tü. 19 Mayıs 1919'da Samsun'a çıktıktan sonra Havza'ya doğru ilerlerken, tarladan bozma topraklı yolda ince bir yağmur altında ilerliyorlardı. Otomobil arızalanınca Atatürk silah arkadaşlarına baktı ve "Yürüyebilir misiniz?" dedi. Önlerinde bir saatlik bir yol vardı. Köye doğru yürürlerken Atatürk bu marş mırıldanmaya başladı ve yanındakilere dönerek, "Siz de söyleyin, yorgunluğunuzu alır" dedi. 19 Mayıs; 1935'de Atatürk Günü, 1938'de Gençlik ve Spor Bayramı ve 1981'de ise Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı adını aldı.



ŞAKIYAN ÜÇ KIZ

### İzmir Marşı

Bugün meydanlarda ve sosyal medyada sıkça duyduğumuz İzmir Marşı'nın kökenleri aslında Osmanlı dönemine dayanır. Eskiden "Kafkasya Dağlarında Çiçekler Açar" olarak bilinen bu eserin el yazması notaları bulunmadığı için bestecisi hakkında kesin bir bilgi yoktur. Bazı kaynaklar marşın Kafkasya Cephesi için bestelenmiş bir mehter marşı olduğunu gösterir. Orijinal sözleri vatan sevgisine ve cephedeki mücadeleye odaklanır:



İZMİR MARŞI

# ÖNERİLER



## MÜZİK RADARI

Kafkasya dağlarında çiçekler açar.  
Kafkasya dağlarında çiçekler açar  
Altın güneş orda, sırmalar saçar  
Altın güneş orda, sırmalar saçar  
Bozulmuş düşmanlar hep yel gibi kaçır  
Bozulmuş düşmanlar hep yel gibi kaçır  
Kader böyle imiş ey garip ana  
Kanım helâl olsun güzel vatana”

Aynı melodi, zamanla İzmir Marşı olarak bildiğimiz ve Mustafa Kemal Atatürk'e atıfta bulunan bir dönüşüm geçirmiştir. Eklenen yeni sözler, esere bir cumhuriyet kimliği kazandırmıştır (Solmaz, 2023).

”İzmir'in dağlarında çiçekler açar  
İzmir'in dağlarında çiçekler açar  
Altın güneş orda sırmalar saçır  
Altın güneş orda sırmalar saçır  
Bozulmuş düşmanlar yel gibi kaçır  
Bozulmuş düşmanlar yel gibi kaçır  
Yaşa Mustafa Kemal Paşa yaşa  
Adın yazılacak mücevher taş  
Yaşa Mustafa Kemal Paşa yaşa  
Adın yazılacak mücevher taş”



# ÖNERİLER



## MÜZİK RADARI

### 10. Yıl Marşı

Onuncu Yıl Marşı; Türkiye'nin içerde ve dışarda büyük mücadeleler verdiği, rejimin yenilenme ve topluma yeni bir kimlik kazandırma çabasının yoğunlaştığı bir süreçte doğdu. Giresun Mebusu Hakkı Tarık Bey ve dört arkadaşı, Cumhuriyetin ilk on yılının anlamlı ve çoşkulu bir şekilde kutlanması için meclise bir kanun teklifi sundu. Hakkı Tarık Bey konuşmasında, bu kutlamanın sadece geçmişe bir şükran borcu değil, gelecek nesillere yeni bir ilerleme devresi ve vazife bilinci aşlamak için yeni bir başlangıç olduğunu belirtti.

Meclisten çıkan kanunla kurulan yüksek komisyon; inkılabın heyecanını ve ilerleme aşkını yansıtacak ve halkın hep bir ağızdan haykırabileceği bir marş hazırlanmasını istedi. Çerçeve çizildikten sonra Faruk Nafiz Çamlıbel ve Behçet Kemal Çağlar'ın aynı vezinle yazdıkları güfteler, Cemal Reşit Rey tarafından bestelendi. Hükümet marşın hızla öğrenilmesi için adeta bir seferberlik başlattı. 29 Ekim 1933 günü geldiğinde askerler, izciler, öğrenciler ve meydandaki tüm halk, kendilerine dağıtılan kâğıtlardan bu marşı bandoyla birlikte tek bir yürek halinde söyledi. Komisyonun hedeflediği gibi marş, inkılabı yapanların heyecanını gelecek nesillere aktaran zamansız bir köprü oldu (Toker, 2021).

### Hoş Gelişler Ola Mustafa Kemal Paşa

Mustafa Kemal Atatürk, toplumsal gelişimi ve kalkınmayı yerinde görmek, halkın görüşlerini almak için memleketi gezmeye büyük önem verirdi. Bu tarihi yurt gezilerinden biri de 1924 yılında gerçekleşen ve 51 gün süren seyahatiydi. 6 Ekim 1924'te özel bir trenle Sarıkamış'tan Kars'a hareket eden Atatürk'ü yol boyunca istasyonlarda halk bayraklarla karşıladı.

Kars istasyonundan Türk Ocağı binasına kadar yollara halılar döşenmiş, süslü arabalar ve yöresel kıyafetleriyle Karslılar istasyonu doldurmuştu. Mustafa Kemal, büyük bir coşkuyla karşılanmıştı. O gece Kars Türk Ocağı'ndaki gençlerin hazırladığı programda konuşmalar yapıldı, şiirler okundu. Ancak gecenin en büyük sürprizi, Azerbaycanlı besteci Mehmet Türkel Bey tarafından sözleri yazılan "Hoş gelişler ola Mustafa Kemal Paşa" şarkısı oldu. Kız ve erkek oyuncular hem oynuyor hem de şarkıyı hep bir ağızdan söylüyorlardı. Atatürk ve Latife Hanım birkaç kez yerlerinden kalkarak gençleri selamladı. Bu hareketli eser, halkın kendi liderine duyduğu sarsılmaz sevginin sanata dökülmüş haliydi (Kars Valiliği, 2022)



ONUNCU YIL MARŞI



HOŞ GELİŞLER OLA

# ÖNERİLER



## MÜZİK RADARI



### İLERİ MARŞI

#### İleri Marşı

Genç cumhuriyetin müzik vizyonunu ve eğitim hamlesini yansıtan İleri Marşı, 1928 yılında henüz 17 yaşındayken Musiki Muallim Mektebi'nde öğrenci olan Faik Canselen tarafından bestelendi. Marşın coşkulu sözleri ise okulun edebiyat öğretmeni Celal Emrem'e aitti.

1911 Kırklareli doğumlu olan Faik Bey'in hayat hikayesi aslında cumhuriyetin nasıl bir insan hazinesi yetiştirdiğinin kanıtıdır. Ailesi Balkanlar'dan göç etmek zorunda kalmış, annesini küçük yaşta kaybetmişti. Çanakkale Savaşları başlayıp babası cepheye çağrılınca, altı yaşında kimsesiz çocukların barındığı "Şefkat Yuvası"nda büyüdü. Mezuniyetinin ardından genç bir müzik öğretmeni olarak Çanakkale'ye atandı. Hayatını Atatürk'ün "Türk müziğini çağdaş seviyeye ulaştırma" hedefine adanmış ve pek çok çocuğa cumhuriyet aydınlığını müzikle anlatan Canselen, bu emeklerinden dolayı 2003 yılında Sevda Cenap And Müzik Vakfı Onur Ödülü Altın Madalyası ile onurlandırıldı.

Bu yıl bir kez daha, sokaklarda ve meydanlarda hep birlikte birbirinden güzel marşlarımızı söyleyerek bayramımızı kutladık. Birlikte aynı tarihi ve minneti hissedebiliyor olmanın coşkusunu yaşadık. Bizler; Atatürk'ün yaptığı bu büyük kültür devriminin, incelikle işlediği inkılapların ve bugün gölgesinde yaşadığımız Cumhuriyetin bekçileriyiz. Gazi Paşa'nın bu değerli mirası ve birbirinden güzel bayramları armağan ettiği küçük hanımefendiler, beyefendiler ve gençler olarak kendisine bir kez daha teşekkür ederiz.

# ÖNERİLER



## MÜZİK RADARI



19 Mayıs, 2026 - Eskişehir

Güneş bizimle doğar  
Yağmur bizimle yağar  
Bizimle coşar deniz  
Ateş bizimle yanar

Biz Atatürk gençleriyiz  
Hoyra ri ra ri ra hey  
Sesimiz O'nun sesi  
Hoyra ri ra ri ra hey

19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramımız Kutlu Olsun!

# KARİYER

## PROGRAM & STAJ FIRSATLARI



### Esas Sosyal ile Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı & Argüden Yönetişim Akademisi



Kariyerine güçlü bir başlangıç yapmak isteyen yeni mezun gençler, bu fırsat tam size göre!

Argüden Yönetişim Akademisi olarak paydaşı olmaktan mutluluk duyduğumuz Esas Sosyal ile Şevket Sabancı Vizyonuyla İlk Fırsat Programı'nın 11. dönem başvuruları başladı.

Program kapsamında, 1 Eylül 2026 – 27 Ağustos 2027 tarihleri arasında bizimle tam zamanlı çalışacak Kurumsal İletişim Uzman Yardımcısı takım arkadaşımızı arıyoruz.

İş deneyiminin yanı sıra eğitim, mentorluk ve gelişim desteği sunan bu program ile kariyer yolculuğunda fark yaratacak bir adım atabilirsin.

[Detaylı Bilgi Linki](#)

[Başvuru Linki](#)

Son Başvuru Tarihi: 21 Haziran 2026

### ContiRoll Field Sales Summer Internship Program

Satış alanında deneyim kazanmak isteyen üniversite öğrencilerine yönelik uygulama odaklı bir yaz staj programıdır. Program kapsamında katılımcılar müşteri ziyaretleri, satış operasyonları ve saha deneyimleri aracılığıyla iş süreçlerini doğrudan gözlemlene fırsatı elde eder. Eğitim oturumları, mentorluk desteği ve profesyonel ağ geliştirme imkanlarıyla zenginleştirilen süreç; gençlerin iletişim, satış ve iş dünyası becerilerini geliştirmeyi hedefler. Staj programı Adana, Ankara, Antalya, İstanbul ve İzmir'de gerçekleştirilecek olup, 3. ve 4. sınıf üniversite öğrencilerine yöneliktir.



[Başvuru Linki](#)

Son Başvuru Tarihi: 4 Haziran 2026

# KARİYER

## PROGRAM & STAJ FIRSATLARI



### D-Journey – Dräger Türkiye Summer Internship 2026



[Başvuru Linki](#)

Son Başvuru Tarihi: 6 Haziran 2026

Medikal ve güvenlik teknolojileri alanında faaliyet gösteren Dräger tarafından üniversite öğrencilerine yönelik hazırlanan yaz staj programıdır. Program, gençlerin profesyonel iş hayatını yakından tanımasını ve teorik bilgilerini gerçek çalışma deneyimiyle buluşturmasını amaçlar. İnsan Kaynakları, Pazarlama, Satış, Teknik Servis, Tedarik Zinciri, Finans ve Bilgi Teknolojileri gibi farklı alanlarda deneyim kazanma fırsatı sunan program, katılımcıların kurumsal süreçleri doğrudan deneyimlemesine olanak tanır. İki ay sürecek staj programı, özellikle 3. ve 4. sınıf üniversite öğrencilerine yöneliktir. Katılımcılardan güçlü iletişim becerileri, analitik düşünme yetkinliği ve takım çalışmasına uyum beklenmektedir. Bu program, gençlerin kariyer yolculuklarına güçlü bir başlangıç yapmalarını destekleyen uygulama odaklı bir deneyim sunmaktadır.

# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



Argüden Yönetişim Akademisi Gençlik Ağı olarak organize ettiğimiz Cumhuriyet'in Gençliği Balosu'ndan kareler...



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER

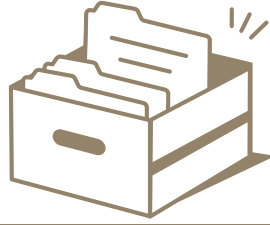


# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



# CUMHURİYET BALOSUNDAN KARELER



**ARŞİVDEN****NEW**

Sayıların ismine tıklayarak ilgili gazeteye ulaşabilirsiniz.

## GENÇLİK AĞI GAZETESİ'NİN MAYIS AYINDA YAYIMLANAN SAYILARI



Mayıs 2021 Sayısı



Mayıs 2022 Sayısı

19 Mayıs Özel Sayı  
(2022)

Mayıs 2023 Sayısı



Nisan 2022 Sayısı



Mayıs 2024 Sayısı

19 Mayıs Özel Sayı  
(2025)

Mayıs 2025 Sayısı

# KAYNAKLAR



## 1 Mayıs: Emek, Zaman ve Görünürlük Üzerine Bir Sosyolojik Okuma

- Kapital. (2011). Çev. Mehmet Selik ve Nail Satlıgan. İstanbul: Yordam Kitap.
- Toplumsal İşbölümü. (2006). Çev. Özer Ozankaya. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu. (2011). Çev. Zeynep Gürata. İstanbul: Ayraç Yayınları.
- Gündelik Hayatın Sunumu. (2014). İstanbul: Metis Yayınları.
- Modernliğin Sonuçları. (2014). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Gündelik Hayatın Keşfi. (2013). İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Sosyoloji. (2012). İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- Sosyolojik Düşünmek. (2015). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

## Buzun Altında Bir Dünya: Antarktika'nın Gizli Gölleri

- Achberger, A. M., Christner, B. C., Michaud, A. B., Priscu, J. C., Skidmore, M. L., Vick-Majors, T. J., & WISSARD Science Team. (2016). Microbial community structure of subglacial Lake Whillans, West Antarctica. *Frontiers in Microbiology*, 7, 1457. <https://doi.org/10.3389/fmicb.2016.01457>
- Christner, B. C., Priscu, J. C., Achberger, A. M., Barbante, C., Carter, S. P., Christianson, K., ... & WISSARD Science Team. (2014). A microbial ecosystem beneath the West Antarctic Ice Sheet. *Nature*, 512, 310–313. <https://doi.org/10.1038/nature13667>
- Vick-Majors, T. J., Achberger, A., Michaud, A., Dore, J. E., Priscu, J. C., & Skidmore, M. (2016). Physiological ecology of microorganisms in Subglacial Lake Whillans. *Frontiers in Microbiology*, 7, 1705. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5081474/>
- Siegert, M. J. (2000). Antarctic subglacial lakes. *Earth-Science Reviews*, 50(1–2), 29–50. [https://doi.org/10.1016/S0012-8252\(99\)00068-9](https://doi.org/10.1016/S0012-8252(99)00068-9)
- Siegert, M. J. (2016). A wide variety of unique environments beneath the Antarctic ice sheet. *Geology*, 44(5), 399–400. <https://doi.org/10.1130/focus052016.1>
- Siegert, M. J., Ross, N., & Le Brocq, A. M. (2016). Recent advances in understanding Antarctic subglacial lakes and hydrology. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 374(2059), 20140306. <https://doi.org/10.1098/rsta.2014.0306>
- MacKie, E. J., Schroeder, D. M., Caers, J., Siegfried, M. R., & Scheidt, C. (2020). Antarctic topographic realizations and geostatistical modeling used to map subglacial lakes. *Journal of Geophysical Research: Earth Surface*, 125(3), e2019JF005420. <https://doi.org/10.1029/2019JF005420>
- Lukin, V. (2012, Şubat 5). Russians drill into subglacial Antarctic Lake Vostok [Basın açıklaması]. Russian Arctic and Antarctic Research Institute (AARI). Science/AAAS, <https://www.science.org/content/article/russians-drill-subglacial-antarctic-lake-vostok>
- National Geographic. (2012, Şubat 8). Russian scientists breach Antarctica's Lake Vostok—Confirmed. <https://www.nationalgeographic.com/science/article/120208-russians-lake-vostok-antarctica-drilling-science>
- Columbia University — State of the Planet. (2012, Şubat 9). Scientists drill 2 miles down to ancient Lake Vostok. Lamont-Doherty Earth Observatory. <https://news.climate.columbia.edu/2012/02/09/scientists-drill-2-miles-down-to-ancient-lake-vostok/>
- Walsh, B. (2012, Şubat 8). Drill, baby, drill: Russian scientists reach a massive subarctic lake. *TIME Magazine*. <https://science.time.com/2012/02/08/drill-baby-drill-russian-scientists-reach-a-massive-subarctic-lake/>
- NASA Astrobiology. (t.y.). Antarctica's subglacial lakes support prospects for life on icy moons. <https://astrobiology.nasa.gov/news/antarcticas-subglacial-lakes-support-prospects-for-life-on-icy-moons/>

# KAYNAKLAR



## Buzun Altında Bir Dünya: Antarktika'nın Gizli Gölleri

- NASA Science. (2024, Temmuz 18). Life signs could survive near surfaces of Enceladus and Europa. <https://science.nasa.gov/science-research/planetary-science/astrobiology/nasa-life-signs-could-survive-near-surfaces-of-enceladus-and-europa/>
- Priscu, J. C. (2019). Subglacial Antarctic lakes: What they tell us about the exploration of ocean worlds beyond Earth [Bildiri özeti]. American Geophysical Union Fall Meeting. <https://ui.adsabs.harvard.edu/abs/2019AGUFM.P51B.01P/abstract>

## Kendini Anlatmanın Tarihi: CV Bir Alışkanlık mı?

- Bauman, Zygmunt. (2000). Liquid Modernity. Cambridge: Polity Press.
- Da Vinci, Leonardo. (1482). Letter to Ludovico Sforza. (Erken dönem özgeçmiş örneği olarak değerlendirilir).
- Foucault, Michel. (1977). Discipline and Punish: The Birth of the Prison. New York: Pantheon Books.
- Giddens, Anthony. (2000). Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press.
- Goffman, Erving. (1959). The Presentation of Self in Everyday Life. New York: Anchor Books.
- Rose, Nikolas. (1999). Governing the Soul: The Shaping of the Private Self. London: Free Association Books.
- Sennett, Richard. (1998). The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism. New York: W. W. Norton & Company.

## Tarihe Eşlik Eden Marşlar

- Solmaz, G. (2023). Türk Marşlarının Kökeni ve Değişimi Üzerine: Kafkasya Marşı'nın İzmir Marşı'na Dönüşümü. Orta Doğu ve Orta Asya-Kafkaslar Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi, 3(2), 1-6.
- Üngör, E. (1966). Türk marşları. Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü.
- <https://www.kars.gov.tr/hos-gelisler-ola-mustafa-kemal-pasa-aturkun-karsa-gelisinin-98-yili>
- <https://listelist.com/genclik-marsi-hikayesi/>
- <https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/detay/165/10.-Y%C4%B1-Mar%C5%9F%C4%B1>

# Gençlik Ağı Gazetesi

MAYIS 2026

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