

SİSTEM KURMAK

**Normatif Kalite Yönetim
Sistemlerine Eleştirel Bir Bakış**

Tuğran Külahoğlu

Bu kitabın yayın hakkı SİYASAL KİTABEVİ'ne aittir. Yayınevinin ve yayıncısının yazılı izni alınmaksızın kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Sistem Kurmak
Normatif Kalite Yönetim Sistemlerine Eleştirel Bir Bakış

Tuğran Külahoğlu

Yayına Hazırlayan: Murat Gülsaçan

Kapak Tasarımı ve Dizgi: İrem Nur Acar

Görsel ve Çizimler: Ari Syahrazad ve Tuğran Külahoğlu

©Siyasal Kitabevi Tüm Hakları Saklıdır.

Nisan 2026, Ankara

ISBN No: 978-625-6586-53-6

Siyasal Kitabevi-Ünal Sevindik

Yayıncı Sertifika No: 14016

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay-Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

Baskı: Vadi Grafik Ltd. Şti.

İvedik Organize Sanayi 1420. Cd. No: 58

Ostim Yenimahalle/Ankara

Sertifika No: 47479

Dağıtım: Siyasal Kitabevi

Şehit Adem Yavuz Sok. Hitit Apt. 14/1

Kızılay/Ankara

Tel: 0(312) 419 97 81 pbx

Faks: 0(312) 419 16 11

e-posta: info@siyasalkitap.com

<http://www.siyasalkitap.com>

Instagram: kitabevisiyasal

X: kitabevisiyasal

SİSTEM KURMAK

**Normatif Kalite Yönetim
Sistemlerine Eleştirel Bir Bakış**

Yılmaz'a, birlikte öğrendiğimiz her şey için

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	11
1. GİRİŞ	19
1.1. Turbo, Siber ve Sistem Putperestliği.....	19
1.1.1. Turbo.....	19
1.1.2. Siber.....	19
1.1.3. Sistem.....	20
1.2. Sistemin Resmî Resimleri.....	21
1.2.1. Hukuk Sistemi.....	21
1.2.2. Eğitim Sistemi	22
1.3. Sistemin Hususî Resimleri.....	24
1.3.1. Yönetim Sistemi Danışmanlığı ve Belgelendirme.....	24
1.4. Danışmanlık ve Denetim Hizmetlerinin Etik Anatomisi	27
1.4.1. Arthur Andersen ve Enron Vakası.....	27
1.4.2. Vergi Denetimi ve Müşavirlik	27
1.4.3. Kalite Yönetim Sistemi Danışmanlığı ve Sistem Belgelendirme	27
1.4.4. Yıldızlı Masallar ve Kalite Ekselansları yani KalDer.....	28
1.5. Sistemik Süreçlerin Kontrolü ve Düzenin Korunması.....	32
2. SİSTEMLER.....	33
2.1. Lego Adam ve Panda.....	33
2.2. Sistem Olmanın Temel Özellikleri.....	38
2.3. Sistemlerin Sistematiği.....	39
2.4. Canlı ve Cansız Sistemler ve Grinin Tonları	41
2.5. Sistemin Amacı veya Hedefi	42
2.6. Emergent Özellik	43
2.7. Sistem ve Çevre Ayrımı, Sınır.....	44
2.7.1. Gözlemci ve Sınır.....	46
2.7.2. Sosyal ve Ekolojik Sistemlerde Sınır.....	47
2.7.3. Luhmann'a Göre Sosyal Sistem Sınırları	50
2.7.4. Ülke Sınırları.....	50
2.7.5. Sınır ve Otonomi.....	51
3. DOĞRUSAL VE DÖNGÜSEL NEDENSELLİK.....	53
3.1. Doğrusal Düşünme ve Akıl Yürütme	53
3.2. Döngüsel Nedensellik.....	55
3.3. Trivial ve Non-Trivial Makineler	59

3.4. Sosyal Sistemlerin ve Bireylerin Sıradanlaştırılması ya da Trivialize Edilmesi	63
4. SİBERNETİK.....	67
4.1. Tanım ve Norbert Wiener.....	67
4.2. Sistemlerde Geri Besleme Mekanizmaları	68
4.2.1. Feedback, Geri Besleme, Geri Bildirim, Dönüt	68
4.3. Geri Besleme Döngüleri ve Kontrol	70
4.4. Geri Besleme Döngüleri, Osilasyon ve Rezonans Sendromu	74
5. DÜZEN, KARMAŞIKLIK (KOMPLEKSİTE) VE KAOS	85
5.1. Düzen	86
5.2. Karmaşıklık (Kompleksite), Karışıklık.....	87
5.3. Kaos.....	90
5.4. Karmaşık Adaptif Sistemler.....	91
6. MATURANA VE VARELA'NIN VE OTOPOİESİS'İ (AUTOPOİESIS)....	93
6.1. Otopoiesis.....	93
6.2. Operasyonel Kapalılık.....	96
6.3. Yapı ve Organizasyon	97
6.4. Bağlaşım (Coupling)	102
6.4.1. Canlı Sistemlerde Bağlaşım	105
6.4.2. Sosyal Sistemlerde Bağlaşım.....	106
6.5. Yapısal Bağlaşım ve Yapısal Değişim.....	111
6.6. Yapısal Değişim-Ontogenez.....	113
6.7. Yapısal Belirlenim ve Otonomi.....	116
6.8. Eğitim Sisteminde Yapısal Belirlenim	117
6.9. Sistem Bileşenlerinin Otonomisi	122
6.10. Kırılgan Otonomi.....	127
7. LUHMANN ve SOSYAL SİSTEMLERDE OTOPOİESİS	129
7.1. Biyolojiden Sosyolojiye Bir Yolculuk.....	129
7.2. Biyoloji ve Sosyoloji Bilim İnsanlarının Otopoiesis Kavgası.....	130
7.3. İletişimsel Otopoiesise İtirazlar	130
7.4. İletişim, Enformasyon ve Bilgi	132
7.5. Russel Ackoff DIKW (Data-Information-Knowledge-Wisdom)	135
7.6. Claude Shannon ve Enformasyon.....	136
7.7. Luhmann ve Enformasyon: Üçüncü Evrende Bambaşka Bir Kavram ..	138
7.8. Hukuk Sisteminde Anlam Seçilimi	143
7.9. Ekonomi Sisteminde Anlam Seçilimi, Bildirim ve Anlama.....	144

8. SİSTEM NE KADAR İSTİKRARLIDIR?	147
8.1. Sistem-Çevre-Sınır	147
8.2. Ross Ashby	148
8.3. Dinamik Denge-Temel Değişkenler	148
8.4. Değişken (Variable) ve Parametre.....	149
8.4.1. Değişken	149
8.4.2. Parametre	150
8.5. Sosyal Sistemlerde Değişkenler ve Parametreler.....	152
8.6. Kararlılık – Yüksek Kararlılık	153
8.7. Adım Fonksiyonu veya Adım Mekanizması Nedir?.....	156
8.8. Yavru Kedinin Ateşle İmtihanı.....	157
8.9. Adım Fonksiyonunun Sosyal Sistemlerdeki Karşılığı	161
8.9.1. Ne Tür Adım Fonksiyonu?	162
8.10. Gerekli Çeşitlilik Yasası (LRV) ve Sistem Kararlılığı	162
8.10.1. Karmaşıklık (Kompleksite) Bağlamında Sistem ve Çevre	162
8.10.2. Karmaşıklığın Düşürülmesi	163
8.11. Sistem Kararlılığı, Adaptasyon ve Öğrenme	164
8.11.1. Adaptasyon	164
8.11.2. Öğrenme	165
8.12. Bağlaşım ve Otonomi (Özerklik)	170
8.13. Bağlaşımın Kaçınılmazlığı ve Öngörülemezlik	172
8.13.1. Sıkı Bağlaşım	173
8.13.2. Gevşek Bağlaşım.....	175
8.14. Merkez Bankası – Siyaset Bağlaşımı.....	176
8.14.1. Sistem Kararlılığı Açısından Sonuç	176
8.15. Üniversite-Siyaset Bağlaşımı	177
8.16. Sınır Noktaları (Grenzstellen) ve Otonomi	177
9. GÖZLEMCİ VE SİSTEMİN MODELLENMESİ.....	181
9.1. Gözlemci ve Gerçeklik	181
9.2. Model Nedir?	182
9.3. Gözlemci, Sınır ve İktidar.....	183
9.4. Gözlemci ve Gözlenenin İlişki ve Etkileşimi	184
9.5. Sibernetiğin ve Gözlemcinin Derecelendirilmesi	186
9.6. Gözlemcinin ya da Modelin Sorumluluğu Ne Demektir?.....	187
9.7. Futbol Hakemi ve Hakem Gözlemcisi.....	188
9.8. Fordist Üretim Tarzında Gözlemcinin Konumu	189

10. KALİTENİN PEŞİNE TAKILMAK ve BÜROKRATİK OTOPOİESİS	193
10.1. Üniversitenin Kaliteye Geçiş Sınavı	193
10.2. Gözlem Sürecinde At Gözlüğü Kullanımı	194
10.3. ISO 9001'den YÖKAK'a	197
10.4. Kalite Güvencesi mi, Model Dayatması mı?.....	198
10.5. Gözlem Yapılmadan, Hazır Modele Göre Kurulan Sistem Neden Yanlış Çalışır?	199
10.6. Dokümantasyonun Akademik Değeri	200
10.7. Gözleme Dayalı Sistem Kurma Süreçleri	201
10.8. Akreditasyon, ISO 9001 Belgesi ve EFQM Yıldızlarının Ortak Yanları	204
10.9. Kalite Nedir?	205
10.10. Kalite, Yükseköğretim Sisteminde de Bir Yan Üründür	206
10.11. Pozitif Geri Besleme ile Güçlenen Bürokratik Otopoiesis.....	207
10.12. Otomotiv Sektöründe Kalite Yönetim Sistemleri	210
10.13. Enformasyon Enflasyonu: Çokluk Körlük Yaratır	211
10.14. Bilim İnsanı Ne Zaman Denetçiye Dönüşür?	212
10.15. Çoktan Seçmeli (Test Usulü) Sınav ve Öğrenci Merkezli Eğitim.....	214
SONSÖZ	217

ÖNSÖZ

Bu Kitap Ne İçin Yazıldı?

Sistemin ne olduğu ya da ne olmadığı konusunda yüzlerce bilimsel tanım vardır. Bunlar arasından şimdilik yalnızca birini anmak istiyorum: “Sistem, varlığını ve işlevlerini, kendisini oluşturan bileşenlerin etkileşimi sayesinde bir bütün olarak sürdüren bir birimdir.” (O’Connor ve McDermott, 1998)

Uzun yıllardır, bir hobi olarak değilse bile, en azından “işin doğrusunu öğrenme” isteğiyle sibernetik ve sistem teorisini araştırıyor ve inceliyorum. Bu kitabı yazmaktaki ilk düşüncem, yıllar içinde yaptığım okumaları ve notları öncelikle kendim için derleyip toparlamak; ardından da sistem konusuna ilgi duyan okur için mümkün olduğunca anlaşılır ve sade bir metin hâline getirmektir.

Bu kitap, *100 Soruda Kusursuz Yönetim Yolları* türü popüler yönetim kitaplarından bilinçli olarak ayrılır. Çünkü burada kimseye yönetim sistemi kurmak için hazır reçeteler sunma iddiası yoktur. Aksine, bu metin; sistem teorisi ve sibernetik alanlarında, büyük ölçüde kişisel merakımın peşinden giderek, boş zamanlarımda sürdürdüğüm uzun soluklu bir düşünme ve öğrenme sürecinin ürünüdür.

Bu merakın kaynağı ise oldukça somuttur. 1990’lı yıllardan itibaren, dünyada ve Türkiye’de farklı adlar altında yaygınlaşan yönetim sistemi kurma ve belgelendirme modası, bende giderek artan bir rahatsızlık ve sorgulama ihtiyacı doğurdu. “Sistem kurmak” ile “sistem gibi görünmek” arasındaki farkın neden bu kadar kolay gözden kaçırıldığını anlamak istedim. ISO 9001, EFQM ve benzeri modellerin, çoğu zaman sistemin kendisinden çok belgelerin ve prosedürlerin merkezde olduğu yapılar üretmesi, beni sistem kavramını daha derinlemesine incelemeye yöneltti.

Bu kitabın herhangi bir akademik unvan, kariyer ya da ödül beklentisi yoktur. Bir savunma metni değildir; bir karşı-manifesto da değildir. Daha çok şu sorunun izini sürer: Eğer gerçekten sistem kurmak istiyorsak, önce sistemin ne olduğunu öğrenmemiz gerekmez mi? İrili-ufaklı ve yerli-yabancı birçok şirkette orta ve üst düzey yöneticilik görevleri yürüttüm. 1990’lı yılların başından itibaren bir takım yönetim danışmanları, benim görev yaptığım şirketler de dahil

olmak üzere, resmi ya da özel tüm kurum ve kuruluşlara Avrupa ve Japonya'dan ithal bazı yönetim standart ve modellerinin pazarlamaya başladılar. O yıllarda danışmanlık şirketleri ve Türk Standartları Enstitüsü, ISO 9000, Kaizen, QS 9000, Yalın Üretim, Toplam Kalite Yönetimi, TS16949, ISO 14000, OHSAS, CRM, EFQM gibi standart ve modelleri benimseyip uygulayan kurum ve kuruluşların, her alanda çok başarılı olacağını iddia ettiler.

İddialar ve pazarlama argümanları neredeyse hiç değişmiyordu: Bu standart ve modelleri uygulayan kurumlar "mükemmel" yönetim sistemlerine sahip olacak, böylece müşteri ya da paydaş memnuniyetini sürdürülebilir biçimde sağlayacaklardı. Ancak bu mükemmelliğin bir bedeli vardı. Çünkü bu yönetim standart ve modellerini hiçbir kurum kendi başına hayata geçiremezdi. Kurumların, bu modellerin eğitimini verecek ve uygulamayı denetleyecek danışman ve denetçileri, adeta şu itirafla davet etmeleri bekleniyordu: "Biz bu işi beceremiyoruz. Parası neyse verelim, gelin bizi düzeltin."

Bu davete, TSE'nin yanı sıra; unvanlarında "yönetim sistemi danışmanlığı" veya "denetçiliği" geçen çok sayıda özel şirket ile bazı sivil toplum kuruluşları —örneğin KalDer ve 2018'den itibaren, üniversite akreditasyon/değerlendirme dernekleri— büyük bir iştahla icabet etti. Kısa sürede, yönetim sistemi kurma ve belgelendirme başlı başına bir ticari faaliyet alanına dönüştü.

Bu modanın yaygınlaştırılması için olağanüstü bir çaba sarf edildi. Özellikle ISO 9001 kalite yönetim standardının yaratacağı "mucizeler" üzerine sayısız sempozyum, forum, konferans, ödül töreni ve açık oturum düzenlendi. Bu etkinliklerde, tıpkı diğer yönetim standartlarında olduğu gibi, ISO 9001'in de ülke ekonomisini yukarı taşıyacağı iddia edildi.

Her şeyin başı kaliteydi. Topluma kalite bilinci kazandırılmalı, ülke çapında bir "kalite seferberliği" yürütülmeliydi. Örneğin KalDer, ülkede ne kadar çok kurum ve kuruluş kalite yönetim sistemini benimserse, ülkenin o kadar zenginleşeceği yönünde sloganlar üretti. ISO 9001, neredeyse sanayiciliğin anayasası ilan edildi

Nitekim 1990'lı yıllardan sonra; özel şirketlerden Millî Eğitime, üniversitelerden hastanelere, belediyelerden spor kulüplerine, hastanelere ve hatta hapishanelere kadar çok geniş bir yelpazede "kalite yönetim sistemi belgeleri" dağıtıldı.

Sözünü ettiğim sistem kurma modasına balıklama atlayan birçok meslektaşımın ve akademisyenin aksine ben daha en başından itibaren, temkinli yaklaştım. Bir yönetim standardı ya da modelinin sertifikasını almakla, özel şirketlerin bir anda "sınıf atlayacağına", bunun ekonomik kalkınmayı hızlandırıp ülkeyi topyekûn refaha götüreceğine hiçbir zaman inanmadım.

Nasıl olur da birkaç sayfalık bir standart metni ya da renkli PowerPoint sunumları; şirketlere, organizasyonlara, futbol kulüplerine ve hatta bütün beşerî sosyal sistemlere tek hamlede seviye atlatılabildi? Müşteri ya da vatandaş taleplerine uygun ürün ve hizmetleri en az zaman ve kaynak kaybıyla üretecek davranış ve çalışma becerisi, birkaç algoritma ve prosedürle nasıl kazandırılabilirdi? Bu kuşkuvarın arkasında sadece sezgi değil, tarihsel bir bağlam da vardı.

Yönetim sistemi kurma sevdasının asıl ateşleyicisi, 1979–1990 yılları arasında Birleşik Krallık'ta başbakanlık yapan ve “Demir Lady” lakabıyla anılan Margaret Thatcher'dır. Thatcher iktidara geldiğinde, Japonya çoktan “sıfır hata”, “sıfır kayıp” prensipleriyle çalışan işletmelerde üretilen ürünlerle dünya pazarlarını ele geçirmişti.

Japonların, herhangi bir resmî yönetim standardına dayanmadan elde ettikleri bu teknik ve ticari başarı karşısında Batı dünyasında şu soru yüksek sesle sorulmaya başlandı: “Daha kaliteli ürün ve hizmetleri biz neden üretemiyoruz?” Bu soruya verilen cevap ise, Japonların içselleştirdiği sistemsel düşünceyi anlamaya çalışmak yerine, onu dışsal kurallara ve prosedürlere dönüştürmek oldu. “*Law and Order*” (yasa ve düzen) ve “*Command and Control*” (emir ve denetim) anlayışıyla hazırlanmış olan İngiliz yönetim standardı BS 5750, Thatcher'ın baskısıyla, kısa süre içinde Uluslararası Standardizasyon Örgütü tarafından benimsenerek, 1987 yılında ISO 9000 adıyla küresel pazara sürüldü.

Batı dünyası, Japonya'nın yıllar içinde geliştirdiği öğrenme ve uyum yeteneklerini, evrensel prosedürler yoluyla telafi etmeyi denedi. Bu yaklaşım tarihsel bir yanılıydı. Japonların başarısı, birkaç teknik sloganla açıklanabilecek bir “sıfır hata” hikâyesi değildi. Bu başarı; katılımcı kültüre, kolektif aklın kullanılmasına, öğrenen organizasyonlara ve sistemin kendi kendini düzenleyebilme kapasitesine dayanıyordu. Yolunda gitmeyen işler, dışsal denetçiler tarafından değil; sistemin kendi iç geri-besleme mekanizmaları aracılığıyla düzeltiliyordu. Japonlar, Edward Deming'in öğretilerini kendi toplumsal ve kurumsal davranış biçimleriyle harmanlayarak, sabırla ve adım adım, en az kayıpla üretim yapma kültürünü inşa ettiler. Bu kültür, dışarıdan dayatılan bir modelin değil; içeriden öğrenilen bir sistemin ürünüydü.

Çok kısa süre içinde, daha hayatında parmaklarını çekiçle yaralamadan duvara bir çivi bile çakamamış; buna rağmen aralarında akademisyenlerin de olduğu birtakım insanlar kendilerine “sistem danışmanı” ya da “sistem uzmanı” unvanlarını yakıştırdılar. Ziya Paşa'nın deyişiyle “dünyaya nizâmât vermekle” görevli bu malumatfuruş insanların, bir standart metninin yol göstericiliğinde, kusursuz işleyen sistemler kurma iddiaları üzerine uzun süre kafa yordum. Entelektüel ve sosyal sermayesi zayıf, dünya çapında tek bir marka dahi yaratamamış bir ülkenin; ekonomik kalkınmasını hızlandırmanın ve halkın refah düzeyini yükseltmenin, birkaç havalı danışmanın elinde mümkün olabileceği bana hiçbir zaman inandırıcı gelmedi. Üstelik zamanla fark ettim ki, bu “sistem uzmanı” diye takdim edilen kişilerin önemli bir kısmının ne genel sistem teorileriyle ne de sibernetikle gerçek bir temasları vardı. Sistemden söz ediliyor, ama sistemin ne olduğu, daha doğrusu ne olmadığı, üzerine düşünülüyordu.

Sistem kurma uğruna harcanan onca zamanın, emeğin ve paranın karşılığında, birçok kurum ve kuruluş için somut bir fayda üretilemediğini yaşayarak gördük. Normlara uygun davranış geliştirme zorunluluğu, pek çok kurumun kendine özgü işleyişini, yerel bilgisini ve iç dinamiklerini de tahrir etti. Anlı şanlı sertifikalara, bayraklara ve “mükemmellik” etiketlerine sahip şirketlerin birer birer batışına tanık olduk. Özel sektörü bir kenara bırakalım: 1999 depreminde, Körfez bölgesindeki birçok belediyenin kendi hizmet binalarının dahi

yıklmış olması hâlâ ibret vericidir. Üstelik bu belediyelerin bir kısmı, modaaya uyarak kalite yönetim sistemi (!) kurmuş, sertifikalarını almış kurumlardı. Kendi yönetim alanındaki inşaatların denetiminden sorumlu olan ve “kalite belgeli” bir belediyenin, kendi binasının depremde çökmesinden daha büyük bir çelişki olabilir mi? Olur. Bursa’da kalite belgesine sahip bir devlet hastanesinde çıkan yangında, yoğun bakım ünitesinde yatan sekiz hastanın hayatını kaybetmesi; kalite belgeli şirketlerin ardı ardına iflas etmesi gibi olaylar, sezgilerimdeki itirazların ne kadar haklı olduğunu acı biçimde gösterdi.

Bu örnekler, standartlara ve hazır modellere uygun biçimde “sistem kurma” adına gösterilen çabanın, çoğu zaman yalnızca kâğıt üzerinde bir düzen ürettiğini ortaya koyuyor. Sahici öğrenme, gerçek risklerin görülmesi ve sistemin kendi kendini düzeltme kapasitesi yerine; belgeler, prosedürler ve denetim raporları üretilirdi. Harcanan emek ve para ise, çoğu durumda gerçek sorunlara temas edemeden boşa gitti. Daha trajikomik olanı ise, TSE’nin cezaevlerine ISO 9001 kalite yönetim sistemi kurma girişimleridir.¹ Aslı üretim şirketlerinde ürün kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla tasarlanmış bir standardın, ceza infaz kurumlarına uygulanabileceğini düşünmek, gerçek anlamda bir *Zihni Sınır projesi*dir. Cezaevlerinin ve bu uygulamayı onaylayan kurumların saygıdeğer yöneticileri kendilerine şu basit soruyu sormuş mudur: “Bu sistemde müşteri kimdir?”

Mahkûm ve tutuklular müşteri ise ve kalite yönetim sistemi sayesinde “memnun müşteri” yaratmayı başarırız, bunun toplumsal ve hukuki sonuçları nereye varır? Yok eğer müşteri toplum ise, o zaman cezaevindeki süreçlerin “kalite” göstergeleri hangi ölçütlerle belirlenecektir? Bu soruların hiçbirinin ciddi biçimde tartışılmadan, yalnızca “standart uygulanmalı” refleksiyle hareket edilmesi, kalite söyleminin nasıl bağlamından koparıldığının çarpıcı bir örneğidir.

Peki ne yapılmalıydı? Bu soruyu yıllar boyunca birçok toplantı, konferans ve seminerde yüksek sesle sormaya çalıştım. Mevcut bir sosyal sisteme dışarıdan statik ve normatif bir şekil vermenin, onu hazır kalıplara zorlamanın doğru olmadığını ifade ettim. Bir sosyal bütünlüğün yönetim sistemini iyileştirmenin ya da sıfırdan bir sistem kurmanın, “hazır-lop” standart ve modellerle mümkün olamayacağını; sistem kurmanın, bir orkestrayı yönetmeye benzediğini anlatmaya çalıştım. Çünkü orkestrada her enstrüman kendi sesini bilir; ama uyum, dışarıdan verilen talimatlarla değil, ancak birlikte çalıştığında ortaya çıkar.

Bu eleştirilerim, kalite modasının öncüleri ve militanları tarafından genellikle hoş karşılanmadı. Her seferinde “kalite ve sistem düşmanı” ilan edildim. Neredeyse ellerinde TQM, EFQM ve KalDer bayraklarıyla üzerime yürüyeceklerdi. Oysa itirazım kaliteye değil; *kalite adına öğrenmeyen, kör ve sorumluluk almayan sistemler kurulmasına idi.*

“Yiğidi öldür ama hakkını da ver” derler. Açık konuşmak gerekirse, bu sistem kurma akımının aktörleri ve figüranları olmasaydı, benim de sistem teorisi ve sibernetik konularına bu denli ilgi duymam belki mümkün olmayacaktı. Nitekim ISO 9001 başta olmak üzere kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği gibi birçok standardın hazırlanmasında, sibernetik ve genel sistemler teorisinin kavramlarından *hatırı sayılır ölçüde yararlanıldığı* da inkâr edilemez.

¹ “İlk ISO 9002 belgeli cezaevi” *Radikal* gazetesi 24.03.1999

Sorun, bu standartların ortaya çıkışındaki teorik esinlerde değil; bunların kurumlarda uygulanma biçimindedir. Standartları benimseyen ya da uygulamaya zorlanan kurumlar, katı bürokratik yorumlar ve normatif dayatmalar nedeniyle sistemlerin olmazsa olmazı olan esnekliği hızla kaybetmiş; adaptasyon ve örgütsel öğrenme çabalarını ise neredeyse tamamen rafa kaldırmıştır. Sistem, çevresiyle ilişki ve etkileşim içinde olmak ve kendini dönüştürmek yerine, aldığı her kararın ve yaptığı her eylemin “kara kaplı kitapta” yazılı olup olmadığına bakar hâle gelmiştir.

Yıllar boyunca yürütülen yoğun propagandalara, düzenlenen etkinliklere, danışmanlara ve denetçilere ödenen ciddi bedellere ve yaratılan ağır bürokratik yüke rağmen ne özel şirketler ne okullar ne belediyeler ne de hastaneler bu yönetim sistemi kurma sevdasından somut ve kalıcı bir fayda elde edebilmiştir. Dahası, bu durum yalnızca başarısız bir uygulama sorunu olarak da görülmez. John Seddon, *In Pursuit of Quality* adlı kitabında ISO 9000 temelli kalite rejimlerinin birçok işletmede performansı artırmadığını; aksine sistemin doğal geri besleme ve öğrenme mekanizmalarını felce uğrattığını anlatıyordu. Benzer biçimde Stefan Fourier, bu tür standartların “iyileştirme” söylemi altında organizasyonel körlüğü kurumsallaştırdığını ileri sürdüğü makalelerinde ISO 9001 uygulamasıyla ortaya çıkan bürokrasiyi “Qualikratie”² olarak adlandırdı. Bu gelişmeler aynı zamanda iktisatçı Charles Goodhart’ın ünlü yasasını da hatırlatır: *Bir ölçüt hedef hâline geldiğinde, artık iyi bir ölçüt olmaktan çıkar.* Kalite göstergeleri, sistemi anlamak için kullanılan araçlar olmaktan çıkıp bizzat hedefe dönüştüğünde, organizasyonlar kaliteyi geliştirmeye değil, kalite göstergelerini tutturmaya çalışır hâle gelirler. Tüm bu olumsuzluklarına rağmen, bu sistem kurma modasının gerçek kazananları ne kurumlar ne çalışanlar olmuştur; kazananlar, sistem danışmanlığı ve belgelendirme faaliyetlerini yürütenlerdir.

Zaman beni haklı çıkardı. 2010–2015 yıllarına geldiğinde “sistem kurma” modası giderek cazibesini yitirdi; yönetim sistemi sertifikaları ise kurumsal gelişmenin göstergesi olmaktan çıkıp, neredeyse bir bağış makbuzuna dönüştü. Yönetim sistemi kurma ve belgelendirme fiyatları da hızla değer kaybetti. İnternette yayımlanan bir danışmanlık şirketinin sloganı durumu açıkça özetliyordu: “6 Adet ISO Belgesi Sadece 4.000 TL + KDV!” Bir başka şirket işi daha da ileri götürmüş, 8 adet ISO belgesini 5.000 TL’ye sunuyordu. Yani yaklaşık 100–120 Amerikan doları karşılığında, bir şirkete altı ya da sekiz adet “yönetim sistemi” kurulabiliyordu. Üstelik A4 kâğıdına basılı sertifika da “hediye”ydi ve tüm süreç 24 saat içinde tamamlanıyordu.

Bu noktada artık ortada bir sistem kurma faaliyeti değil, belge üretimine indirgenmiş bir ritüel vardı. Ezbere bilinen standart metinleri kullanarak bir beşeri sosyal sistem kurmak mümkün değildir; bununla olsa olsa, Ankara At-pazarı’ndaki mekanik meydan saati kurulabilir.

ISO 9001’in 1987’de yayımlanmasından sonra, Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) hızını alamamış; kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, müşteri memnuniyeti, kurumsal risk, enerji gibi alanlar için ardı ardına “yönetim sistemi standartları” üretmiştir. Bu standartların büyük bölümünün dışsal denetim ve belge-

² Gerken, G., *Manager die Helden des Chaos*. Qualikratie = Qualität + Bürokratie

lendirme mantığına dayanması, kurumsal düşünceye yerleşmiş “emir-kontrol” anlayışının doğal bir uzantısıdır.

Başlangıçta kurumların daha iyi işlemesi iddiasıyla devreye sokulan kalite rejimleri, zamanla gerçek sistem davranışlarından koparak kendi kendini yeniden üreten bir belge-prosedür-denetim evrenine dönüşmüştür. Bu evrende amaç, kurumun öğrenmesi ya da çevresine daha iyi uyum sağlaması değil; standartların, revizyonların, denetim döngülerinin ve sertifikaların sürekliliğidir. Prosedürler yeni prosedürleri, formlar yeni formları, denetimler yeni denetimleri doğurur; sistem giderek dış dünyaya değil, kendi bürokratik çıktılarının “uygunluk” sinyallerine tepki verir. Böylece ortaya çıkan şey öğrenen bir sistem değil; kendini koruyan ve yeniden üreten bir bürokratik rejimdir. Kitabın ilerleyen bölümlerinde “bürokratik otopoiesis” diye adlandırdığım bu sürecin nasıl işlediğini ve neden “kalite” adına kurulan yapıların çoğu zaman öğrenmeyi felç ettiğini ayrıntılı olarak ele alacağım.

Başta da söylediğim gibi, beni bu kitabı yazmaya zorlayan temel etken, ülkemizde on yıllar boyunca süren normatif esaslı yönetim sistemi kurma modası oldu. Zihinlerinde kara kaplı ISO standart metinlerinin amentüsünden ve danışman gurularının hadislerinden başka bir şey bulunmayan; buna rağmen başımıza “sistem kurma uzmanı” kesilenlerin de bu kitabın ortaya çıkmasında dolaylı katkıları oldu.

Kısacası bu kitap; günlük hayatın hemen her alanında çokça sözü edilen ve bazı danışmanların ele alıp “iyileştirmeye” ya da yeniden kurmaya çalıştıkları “sistem”lerin ne olduğu ya da ne olmadığı konusunda yaptığım araştırmaların bir özetidir. Şirketler ve organizasyonlar gibi beşerî sosyal sistemleri arzu edilen davranış kalıplarına sokmanın ya da onları daha iyi ve rasyonel yönetmenin, sanıldığı kadar basit olup olmadığını sorgulamak için yazıldı ve “sistem” kavramının altında yatan bilimsel gerçeklerin neler olduğunu hatırlatmak amaçlandı.

Bu kitap, bugün çok moda bir deyimle söyleyecek olursam, biraz da kendim için yazıldı. Daha doğrusu, sistem konusunda ne bildiğimi ve hâlâ neleri öğrenmem gerektiğini anlayabilmenin en iyi yolunun, bildiklerimi yazıya döküp karşıma koymak olduğunu düşündüm. Ya da Selçuk Kozağaçlı’nın ifadesiyle, bu kitabı “söylenmesi gerekenler olduğu için” yani, sistemin yalnızca dışarıdan dayatılan prosedürlerden ibaret olmadığını; her şeyden önce bir düşünme biçimi olduğunu söylemek için yazdım.

Kitabın herhangi bir akademik iddiası yoktur. Bu nedenle bilimsel makale ya da ders kitabı formatından bilinçli olarak uzaktır. Metin boyunca, kendi düşünce ve yorumlarımın yanı sıra, mümkün olduğunca kaynaklara dayanarak ilerlemeye çalıştım.

Okumayı kolaylaştırmak için bolca resim, çizim ve grafik kullandım. Bu yüzden ağırbaşlılıktan uzak bir kitap oldu. Ancak Humberto Maturana’nın da söylediği gibi, çoğu zaman bir şekil, binlerce sözcükten daha fazlasını anlatır.

Sistem konusundaki düşüncelerimi besleyen başlıca kaynaklar, belki on beş-yirmi yıldır başucumda duran ve her yeniden okuduğumda bana yeni bir şey söyleyen kitaplardır. Bunların arasında özellikle şunlar yer alır:

- *Der Baum der Erkenntnis* (Maturana, H. ve Varela F.)
- *Biologie der Realitaet* (Maturana, H.)
- *Design for a Brain* (Ashby, R.)
- *An Introduction to Cybernetics* (Ashby, R.)
- *Einführung in die systemische Organisationstheorie* (Simon, F.)
- *Yaşamın Örgüsü* (Capra, F.)
- *General System Theory* (Von Bertalanffy, L.)
- *Kaos ve Düzen* (Cramer, F.)
- *Cybernetics and Society* (Wiener, N.)
- *The Art of Systems Thinking* (O'Connor, J. ve McDermott, I.)
- *Derin Basitlik* (Gribbin, J.)
- *Brain of the Firm* (Beer, S.)
- *Beşinci Disiplin* (Senge, P. M.)
- *Einführung in die Systemtheorie* (Luhmann, N.)
- *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (Luhmann, N.)
- *Manager...die Helden des Chaos* (Gerken, G.)
- *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners* (Von Förster, H.)
- *Die neuen Grenzen des Wachstums* (Meadows, Donella, Dennis, Randers, J.)
- *Die Wissenschaft des Bewusstseins* (Norretranders, T.)
- *A Mathematical Theory of Communication* (Shannon, C.)
- *Gödel, Escher, Bach* (Hofstadter, D.)
- *Olanaksızlık* (Barrow, John D.)
- *Hayat Problem Çözmektir* (Popper, Karl R.)
- *Sahip Olmak ya da Olmak* (Fromm, E.)

Listedeki kitaplar bana yalnızca sistem teorisi ve sibernetikle ilgili enformasyon sunmakla kalmadı aynı zamanda bir bakış açısı kazandırdı. Her biri, sistemlerin karmaşıklığını anlamaya çalışırken yönümü bulmamı sağlayan birer pusula işlevi gördü. Kitapların yanı sıra, günümüzün kaçınılmaz enformasyon kaynağı olan internetten ve —belki de daha önemlisi— kendi yöneticilik deneyimlerimden yoğun biçimde yararlandım. Bu süreçte öğrendiklerim, geçmiş yönetim pratiklerimi kıyaslama ve yeniden gözden geçirme imkânı sundu.

Epistemolojik Uyarı

Bu kitapta sunulan kavramlar, modeller ve anlatılar, nesnel bir gerçekliğin mutlak temsili olma iddiası taşımaz. Aksine bu metin, belirli bir gözlemcinin —yani benim— ilgileri, niyetleri ve kavramsal çerçevesi doğrultusunda seçilmiş ve yapılandırılmış bir temsildir. Ele alınan sistem sınırları, örnekler ve kavramsal bağlamlar, bu gözlem sürecinin izlerini taşır.

Bu nedenle kitabı okurken, onun yalnızca bir enformasyon aktarımı değil, aynı zamanda bir düşünme daveti olduğunu göz önünde bulundurmanızı öneririm. Burada sunulan temsilin değeri, mutlak doğruluk iddiasında değil; açıklığında, tutarlılığında ve kendi sınırlarının farkında olma çabasında yatar. Okuyucunun bu temsili sorgulaması, alternatif sınırlar ve modeller hayal etmesi, kitabın en temel amaçlarından biridir.

Son olarak bir hususu özellikle vurgulamak isterim: Bu kitap, sistem kurmaya ilişkin hazır çözüm reçeteleri sunmayı amaçlamaz. Sistem kurmanın yalnızca prosedür yazmak değil, her şeyden önce bir düşünme biçimi olduğunu savunur. Eğer siz de benim gibi hazır reçetelerden yorulduysanız, gelin birlikte düşünmeye başlayalım.