

138

Kendisini ve Başkalarını
İŞE KOŞAN BAŞKAN
Murat KARAYALÇIN'ın Yöneticiliği
ve Yöneticilik Özellikleri

Muharrem GÜNEŞ

İnönü Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Lisans Üstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönergesi'nin
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı İçin Öngördüğü
BİLİM UZMANLIĞI (MASTER) TEZİ
Olarak Hazırlanmıştır.

(Malatya, Temmuz, 1994)

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne
İş bu çalışma, jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda BİLİM
UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....
(Adı, Soyadı ve Ünvanı)

Üye.....
(Adı, Soyadı ve Ünvanı)

Üye.....
(Adı, soyadı ve Ünvanı)

Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylanmıştır.

...../...../.....

İmza

Adı, soyadı ve Ünvanı

.....
Enstitü Müdürü

T.C. İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ



10147745

İçin
Kendisini ve baskılarını işe koştan başkan Murat Karay
Güneş, Muharrem
1994.G975

ÖNSÖZ

Bu çalışma, her şeyden önce kendi alanında (yönetim bilimi açısından) ilktir. Şüphesiz bu çalışmanın ilk çalışma olması bir katkı getirdiği anlamına gelmez. Çalışma, yeni çalışmalar için yol gösterici ve özendiricidir daha çok.

Çalışmanın her aşamasında yakın ilgi ve desteği ile yanımda olan, "düşünmeyi öğrenme" sürecinde yol almamı sağlayan, öğretmenim, tez danışmanım Prof. Dr. Kemal KARTAL'a teşekkür ederim. Ömrümce bizlere harcadığı emeğin ağırlığını ve yükünü hissedeceğim.

Ayrıca altı yıl boyunca, gerek lisans gerekse lisansüstü eğitimimde emeği geçen, bir eğitimci olarak kendilerini kanıtlayan Öğretmenlerime teşekkür ederim.

Çalışma için değerli belgelere ulaşmamı sağlayan Kent-Koop Bilgi Belge Merkezi Çalışanlarına, Ankara Büyükşehir Belediyesi Basın ve Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı Dökümantasyon servisi çalışanlarına teşekkür ederim.

Son olarak şu baştan belirtilmeli ki, bu çalışma ile ilgili bütün eleştirilerden, eksikliklerden yazanın kendisi sorumludur.

**Kendini ve Başkalarını
İŞE KOŞAN BAŞKAN
Murat KARAYALÇIN'ın Yöneticiliği
ve Yöneticilik Özellikleri**

Muharrem GÜNEŞ

İÇİNDEKİLER

Önsöz	1
İçindekiler	2
Çizelgeler Dizini	3
Çizimler Dizini	4

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

**BİRİNCİ KESİM
GİRİŞ**

Sayfa

I. ÇALIŞMAYA BAŞLARKEN

1. Neden Yöneticilik Öyküsü ve Neden Murat KARAYALÇIN	1
2. "Yöneticilik Öyküsü"nden Ne anlaşılmalıdır?	4
3. Yöneticilik Öyküsü Yazarken Yöntemi Bulmak	5
4. Bir Yöntem Denemesi	6
5. Çalışmanın denenceleri	9
6. Çalışmanın Sunuş Sırası	10

I

İKİNCİ KESİM

YÖNETİM, YÖNETİCİ, ÖNDER VE BELEDİYE BAŞKANLARI

II. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE ÖNDERLİK

1. Yönetim Kavramı	11
2. Yönetici Kavramı	12
3. Yönetici Tipleri	13
4. Önderlik ve Önderlik Tipleri	16
A. Önderlik Kavramı	16
B. Önderlik Tipleri	17
a. Demokratik-Katılımcı Önderlik	17
b. Otokratik Önderlik	18
c. Tam Serbesti Tanıyan Önderlik	18

III. BELEDİYE BAŞKANLARI NELER YÖNETİR

1. Zaman Yönetimi	19
2. Rant Yönetimi	21
3. Kaynakların Yönetimi	23
4. Kitle İletişim araçlarıyla (Medyayla) İlişkilerin Yönetimi	25
5. Halkla İlişkilerin Yönetimi	26
6. Çatışmanın Yönetimi	28
7. Belirsizliğin Yönetimi	32
8. Dışsallığın Yönetimi	33
9. Risk Yönetimi	34
10. Ortak Amaç ve Birlikte Üretimin Yönetimi	36
11. Ayrıntıların Yönetimi	38
12. Çevre Yönetimi	38
13. Yerleşmenin Yönetimi	43
14. Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Yönetimi	45
15. Proje Yönetimi	45
16. Kültür Yönetimi	49
17. Personel Yönetimi	50
18. Hizmet Yönetimi	51
19. Örgüt Yönetimi (Genel OLarak)	53

20. Başkan'ın Kendini Yönetmesi: "Yaşayan en Küçük Örgüt" Olarak İnsanın Kendini Yönetmesi	55
---	----

IV. BELEDİYE BAŞKANLARINI NELER YÖNETİR?

1. "Türkiye'nin Yaşayamadıkları" Başkanları Yönetir	56
2. "Gelenekçi Yönetim Anlayışı" Başkanları Yönetir	58
A. Özerk Olunamama Başkanları Yönetir	58
B. Vesayet denetimi Başkanları Yönetir	59
3. Ekonominin Gelişmemişliği Başkanları Yönetir	60
4. Demokrasinin Gelişmemişliği Başkanları Yönetir	61
5. Baskı ve Çıkar Gurupları Başkanları Yönetir	64
6. "Liberal Kentlere Öykünme" Başkanları Yönetir	65

ÜÇÜNCÜ KESİM

KENT-KOOP, ANKARA BELEDİYESİ, SHP VE MURAT KARAYALÇIN

V. KENT-KOOP, BATIKENT VE MURAT KARAYALÇIN

1. Kentleşme Sürecinde Ankara	67
2. Ankara'da Yeni Yerleşmelerin Planlanması ve Batıkent Projesi	68
3. Kimin İçin Konut Politikası	69
4. "Konut" Kooperatifçiliğinden "Kent" Kooperatifçiliğine	70
5. Kent-Koop ve Batıkent'in Doğuş Öyküsü	72
6. Batıkent Projesinin Yaşama Geçirilmesinde Bir Örgüt ve Bir Yönetici	73
7. Askerlere Selam Yola Devam	77
8. Batıkent Projesinin Amaçları	79
9. Batıkent Amaçlarına Ulaşabildi mi?	79
10. Batıkent'te Bir Kooperatif Korsanı: Mehmet ALTINSOY	81
11. Batıkent ve Kaynak Yönetimi	82
12. Sivil Örgütlenmeler Olarak Kooperatifler ve Kooperatif Birlikleri, Kamu ve Özel Örgüt Girişimlerinden Dahga mı Başarılı?	83
13. Batıkent Projesinde "Sahiplik" Duygusu	84
14. Batıkent'te Kentsel Gelişme Projeleri	85

15. Toplu Konutlar "Toplu" Rant Alanları Yaratıyor	86
16. "Kibrit Kutusu Evler": Toplu Konutların Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Batıkent	86
17. Batıkent ve Çevre	87
18. Batıkent ve Eğitim	88
19. Batıkent Projesi ve Sivil Toplum Örgütleri	89
20. KARAYALÇIN Kent-Koop'a Veda ediyor	90

VI. ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI: 1989-1993

1. Partiler Popüler Adaylarını Anyor	93
2. Popüler Aday SHP'de	94
3. Önseçim mi, DİNÇER - KARAYALÇIN Çatışması mı?	95
4. "Söz Veriyorum"	97
5. Önseçim Sonuçları: "Ankara Programı Kazandı"	98
6. KARAYALÇIN ALTINSOY'a Karşı	99
7. 1989 Yerel seçim Sonuçları ve Ankara	100
8. "Proje Yutan Başkan": KARAYALÇIN	102
9. Kentsel Dönüşüm Projeleri	105
A. Metro	105
B. Ankaray	106
C. Büyük Ankara Kanalizasyon Projesi (AKKUM)	107
D. Portakal Çiçeği Vadisi Projesi	108
E. Doğalgaz Projesi	108

VII. MURAT KARAYALÇIN'IN KENTE, KENT YÖNETİMİNE, KENT EKONOMİSİNE VE "BELEDİYESİZ EKONOMİSİ"NE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

1. Coğrafi Kentlerde Kültürel Kentçikler	109
2. Kentlerde Arsayı Mafya Üretir	110
3. Rant Karşılığı Kamulaştırma	111
4. Sosyal Demokrat Belediye Başkanlarının Sorumluluğu	112
5. Yerel Hükümet	113
6. Proje Demokrasisi: Demokrasinin Projelendirilmesi Ya da Sahibi Olan Projeler Üretmek	114
7. "Girişim Yoksulu" Bir Ülkede "Kent Yoksunu" Yönetici Olmak	116
8. Kentin altına ve Üstüne Eşit Yatırım	117

9. Dünya Piyasalarının Diliyle Kaynak Üretmek	118
10. Çok Paralı Belediye Olmak Yetmez	120
11. Kent Yönetimleri Kent Ekonomisine Sahip Çıkmazsa "Yeraltı Ekonomisi" Kentleri yönetir	121
12. Başarılı Bir Kent Yönetiminin Sınırlayıcıları	121
13. Her Hizmetin Bir Bedeli Olmalı	122
14. Kentleşme ve Örgütlenme Sorunu	122
15. "Göçün Günah Keçisi": Belediyeler	123
16. Belleği Olmayan Bir Kentte "Belleğini Yitirmiş Bir Yönetici" Olmak	124
17. Ankara'da Üç Önemli Katılım Biçimi	124
18. "Bir Kenti Tek Çivi Çaktırılmayacak" Düzeye Getirmek	125
19. Kente Karşı Suç	125
20. Üç Şapkalı Belediye Başkanı	126
21. Fırsatların Planlanması	127
22. Belediye Hizmetlerinin "Nankörlüğü" veya Üstünlüğü	127
23. Hangi Kentler Büyükşehir Belediyesi Olmalı	127
24. Değişim ve Türkiye	128

VIII. SHP GENEL BAŞKANLIĞI VE BAŞBAKAN YARDINMCILIĞI:

1993'TEN SONRASI

1. İnönü'nün Ardından	128
2. Kurultaya Doğru KARAYALÇIN - GÜRKAN	130
3. Kurultay ve Kurultay Sonrası	133
4. "Yalnız", Hem de "Partisiz" Başkan	134
5. "Ne Yardan Vazgeçerim Ne Serden"	136
6. KARAYALÇIN'IN Kucağında İSKİ	136
7. KARAYALÇIN, Özelleştirme ve PTT'nin T'si	137
8. Sol Solda Soluklanmalıdır: Solda Birleşememe Başarısı	140
9. Kürt Sorunu ve KARAYALÇIN	141
10. Koalisyonun "Küçük" Ortağı Olmak	141
11. Laiklik ve KARAYALÇIN	141
12. Önseçimle Gelen Belediye Başkanı Neden Önseçim İstemiyor?	143
13. 27 Mart 1994 Yerel yönetim Seçimlerine Doğru	144
14. SHP'yi İzleyenler Zaten Mucize Beklemiyorlardı	145

IX. KARAYALÇIN'IN YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ

1. Kendi Rüzgarını Kendi Yaratan Yönetici	146
2. Astlarını Sirtında Taşıyan Yönetici	147
3. İkna Etmeyi Ön Planda Tutan Yönetici	148
4. Kavga Etmeden "Kavga" Eden Yönetici	149
5. Öğretmen Yönetici	149
6. Çatışma Üreten Yönetici	150
7. Hiyerarşiyi Takmıyan Yönetici	150
8. Danışan yönetici	151
9. Danışmanların Egemenliği Altına Girmeyen Yönetici	151
10. Kendini Vazgeçilmez Yapan Yönetici	152
11. "Yarı Tann Önder" Yönetici	153
12. Yetenekli İnsanı Arayan ve Kaçırılmayan Yönetici	153
13. Riski Seven Yönetici	153
14. Hedef Koyan Yönetici	154
15. Görünmeyeni Birinci Plana Çıkaran Yönetici	154
16. Örgütünü "Yönettiren" Yönetici	155
17. Yalnızca Yazıyla Değil Sözle de İkna Edilmesi Gereken Yönetici	155
18. Sayısal Düşünen Sözel Karar Veren Yönetici	156
19. Fırsatları Yöneten Yönetici	156
20. Yanıltarak İş Yaptıran Yönetici	157
21. Çıkarları Uzlaştıran Yönetici	157
22. Dengeyi Gözetten Yönetici	158
23. Kendi Medyasını Kendi Yaratan Yönetici	158
24. Sivil Toplumcu Yönetici	159
25. Yasaların ve Gelişmelerin "Bir Adım Önünde Olan" Yönetici	159
26. Ayrıntıları Yöneten Yönetici	160
27. Eş Zamanda Birden Çok Kişiyi Çalışabilen Yönetici	160
28. Üreten ve Ürettiğini Anlatan Yönetici	161
29. Çok Meslekli Yönetici	161
30. İdeoloji Üstü Örgütlenmeye İstese de Gidemeyen Yönetici	162
31. "Siyaset" Yapmadan Siyasetçi Olan Yönetici	162
32. Kentbilim Dersi Almadan Kent Yöneticisi Olan Yönetici	163
33. Durumsalçı Yönetici	163
34. "Parçacı" Değil, "Bütüncü" Yönetici	164
35. İnsanı Amaç Alan Yönetici	164
36. Proje Yutan Yönetici	165

37. Her Konuya, Her Soruna Proje Gözlüğüyle Bakan Yönetici	166
38. Projeyi Projeye İzlleyen Yönetici	166
39. Matriks Proje Yönetici Ya da Projeye Göre Örgüt Geliştiren Yönetici	166
40. Çok Örgütlü Yönetici	166

DÖRDÜNCÜ KESİM GENEL DEĞERLENDİRME

X. TOPARLAYACI BULGULAR VE SONUÇ

1. "Batık City", "Batık New York", "Batık Türkiye Kentleri"	167
2. "Kaynaksız Kaynakçı" Belediye Başkanı	168
3. "Sağ"ım "Sol"um KARAYALÇIN: Bir "Piyasa Solcusu"nun Önfenez Yükselişi (mi?)	170
4. Sağa Yatmış Dünya, Sağa Yatmış Türkiye, Sağa Yatmış SHP	171
5. Murat KARAYALÇIN'ın Yöneticilik Yaşamı	172
6. KARAYALÇIN'ın Yönetim Çevresi ve Çıkar Çevresi Çakışması	174
7. "İkinci Adama Yer Yok"	175
8. "Dediğim Dedik": Otoriter Yönetici Demokratik Önder Olabilir mi?	176
9. "Sonuçsuz Sonuç"	177
KAYNAKÇA	178
EK	195

Çizimler Dizini

Çizim No	Çizim Adı	Sayfa
1	Belediyelerde Halkla İlişkilerin Amacı	28
2	Belediye Başkanlarının Dengede Tutmaları	
	Gereken Birlikte Üretim İlişkileri	37
3	Yerel Düzeyde Çevre Yönetimi	42
4	Ankara Metro Proje Yönetimi	47
5	KARAYALÇIN'ın Yöneticilik Yaşamı	173
6	KARAYALÇIN'ın Yönetim Çevresi ve Çıkar Çevresi	175

Çizelgeler Dizini

Çizelge No	Çizelge Adı	Sayfa
1	Kaynakkişiler ve Konumları (1993)	7
2	Yönetici Tipleri	14
3	Belediye Örgütünde Çatışma	30
4	Proje Yönetim Süreci ve Başarı Ölçütleri	48

BİRİNCİ KESİM

GİRİŞ

Bu kesim çalışmanın konusu ve yönetimine ilişkin bilgileri ve tartışmayı içermektedir. Bir bölümden oluşmaktadır.

I. ÇALIŞMAYA BAŞLARKEN

1. Neden Yöneticilik Öyküsü ve Neden Murat KARAYALÇIN ?

Türkiye'de özyaşam ve yaşam öyküsü yok denecek kadar azdır. Bilindiği gibi özyaşam öyküsü, bizzat o yaşamı yaşayan tarafından kaleme alınır. Yaşam öyküsü ise, üzerinde yazı yazılmak istenen kişiyi yakından tanıyan veya gözleyen, gerektiğinde canlı-cansız belgelere, kaynaklıların tanıklığına başvuran bir başkası tarafından kaleme alınır.

Bir toplumdaki özyaşam ve yaşam öykülerinin sayısı, o toplumun uygarlık ölçütlerinden biridir.

Acaba neden Türkiye'de (ve Doğu toplumlarında) özyaşam ve yaşam öyküsü yazımı olması gereken düzeyde değildir?

Bu sorunun tan yanıtı değil ama sınırlayıcıları şunlardır: "Sözün girdiği her yere girmek" zordur, "açılmadık her odayı (sını) açmak" belli ortamlarda olanaksızdır.

İnsan aklı (ve hayalgücü) "su" gibidir. Sınırsız derecede hareketli olup, durağan değildir.

İnsan kafasının boş kalmasına izin vermez. (Bunu bilinçli yapabileceği gibi içgüsel olarak da yapar). Sürekli "kendisinin inanabileceği kadar gerçek" imgeler (imajlar) yaratır. Yarattığıyla yetinmez, kendi imgelerinin dışındaki imgelerin yerini almasını ister. (Kendini önemli hissetmenin bir yoludur bu aynı zamanda). Böylece imgeler arasında (insanlar arasında) yer yer çatışmalar, yer yer de etkilenmeler olur.

"Kendisinin inanabileceği kadar gerçek imgeler dünyası"nda insanlar, çoğunlukla, değerli bir araştırmacının dediği gibi "bilgi sahibi olmadan fikir sahibi" olurlar.

Böylesi bir ortamda "fısıltı gazetesi" ve "kulaktan kulağa aktarmalar" geçerli olur. Öyleki, "bir" kişinin "bir" yaşam öyküsü olması gerekirken, ilgili kişiler kadar yaşam öyküsü üretilir. Üretilen yaşam öyküleri çoğunlukla birbirinden farklıdır. Herkes kendi hoşuna giden yanlarıyla, siyasal eğilimleri ölçüsünde yaşam öyküsü üretmeye çalışır. Sonuçta, "görüş sayısı kadar" yaşam öyküsü üretilir.

Özyaşam ve yaşam öyküsünün az, varolanların "yanlı" ve "içeriksiz" olduğu bir ülkede aydın sorumluluğu neyi gerektirir?

Her şeyden önce "yazamıyorum" ve "yazacak bir şeyim yok" kompleksinden kendimizi kurtarmalıyız. Çağa tanıklık etmeyi kimsenin tekeline bırakmadan, bizlerin de çağımızın birer tanığı olduğumuzu unutmamalıyız.

Elî kalem tutan/tutmayan, "görme", "duyma" ve yaşamdan "tat alma" duyusu olan herkesin yazacak, yazdıracak bir şeyleri olmalı.

Ağrı'nın Çalı Köyü'ndeki Mehmet öğretmen, yüzyirmisine merdiven dayamış, ölüme kafa tutan Hasan Dede'nin öyküsünü yazmalı. Dürüst ve korkusuz olarak kendini kabul ettiren yönetici, eğitimci, siyasetçi, mesleği olmayan okur yazar kendi yaşam öyküsünü yazmalı. Okur yazar olmayanlar kendi yaşam öykülerini bir başkasına yazdırmalıdır.

Ancak yazarak kalıcı olabiliriz.

Ancak yazarak gerçeğe ve düşünmenin gücüne varabiliriz.

Ancak yazarak "yanlışlar denizi"nde boğulmaktan kurtulabiliriz.

Bireysel düzeyde yazılacak her özyaşam veya yaşam öyküsü birer "toplumsal yaşam öyküsü"dür. Çünkü birey toplumsal yaşamın en temel ögesi olarak, içinde yaşadığı "toplumun yaşam öyküsünü"nü de temsil eder.

Bireysel yaşam öyküleri kurşun kaleme benzer. Öykünün aslı, yazmayı sağlayan kurşundur. ama öykünün tamamı, o kurşunu da kucaklıyan tahta kısmıdır. Yani tahtayla birlikte "kurşun kalem" (bireysel yaşam öyküsü) oluşur. Örneğin Serap CAN'ın yaşamını anlatırken onun çevresindeki toplumsal çevreyi de anlattığımızdan, toplumun Serap CAN'ın içinde bulunduğu "parsel"ini de anlatmış oluruz. Bunun anlamı şudur: Tek tek yaşam öyküleri bir araya konulduğunda "toplumun yaşam öyküsü"nü'nün önemli bir bölümü yakalanmış olur. Kişi yaşamı "parsel"dir. Kişinin içinde yer aldığı toplum kesimi "ada"dır. Ne kadar çok yaşam öyküsü (ya da özyaşam öyküsü) yazılırsa, o kadar çok "parsel"in ve "ada"nın resmi ortayakonmuş olur. İşte sosyologlar, tarihçiler, siyaset bilimciler için bu "ada" ve "parsel" bilgileri önemli bir "tanıklar deposu" oluşturur.

Bir kişinin "örgüt kullanma yoğunluğu" ne kadar yüksekse, yaşam öyküsü de o kadar çok toplumsal olay, olgu ve manzaraları temsil ediyor, ve onlara tanıklık ediyor demektir. Böyle kimselerin yaşam öyküleri doğal olarak daha çok tutulur ve büyük ilgi görür.

Murat KARAYALÇIN değişik örgütlerde yönetim deneyimi bulunan ve "örgüt kullanma yoğunluğu" çok yüksek bir kişidir.

KARAYALÇIN hem kişilik, hem yöneticilik deneyimi hem de Türk Kent Kooperatifçiliği ve Türk Belediyeciliği açısından ele alınmaya, incelenmeye değer bir "uygulayıcı"dır.

Türkiye'de bir araştırma yapılsa ve Belediye Başkanlarının hangi süreçlerden sonra Belediye Başkanlıklarına geldikleri incelense **KARAYALÇIN**'a ayrı bir yer verilir.

KARAYALÇIN, en çok çatıştığı ya da ilişkide bulunduğu yere adım adım gelip oturan bir yöneticidir. Kent-Koop'ta mali sekreter olarak göreve başlayan **KARAYALÇIN**, Kent-Koop'un Genel Başkanlığına gelip aktif olarak batıkent'i üretmeye çalışırken, özellikle kent yönetim(ler)i ile, sürekli ve yoğun bir ilişki içindeydi. Zaman zaman çatışma boyutuna varan bu ilişkilere ve bütün olumsuz koşullara rağmen **KARAYALÇIN**, Batıkent uygulamasıyla hatın sayılır bir başarı kazandı. Yurt içinde bir çok belediyeye örnek oldu. Konut üretiminde kooperatiflerin zorunluluğunu ve önemini bir kez daha ortaya koydu. Batıkent yurtdışından da ses getirdi, ilgi gördü.

1989 yerel seçimlerine gelinceye kadar **KARAYALÇIN**, en azından yüz küsür kooperatif ve onbinlerce üyenin çok yakından tanıdığı bir kişilikti. Söz konusu kooperatiflerin ve üyelerin değişik kesimlerden geldiği hesaba katılırsa, **KARAYALÇIN**'ın ilk sınavını Kent-Koop'ta verdiği söylenebilir.

KARAYALÇIN, "örgütçü" yeteneği ile birlikte, Kent-Koop'taki uygulama deneyim birikimini de kullanarak Ankara'ya ulaştı. Gerçi siyasal arenada ANAP giderek kan yitiriyordu ve SHP'nin Ankara'da ve diğer bazı büyük illere Belediye Başkanlıklarını alması beklenen bir gelişmeydi.

KARAYALÇIN, Kent-Koop deneyimini Büyükşehir Belediye Başkanlığına taşımasını bildi. "Üretici" ve "uygulayıcı" yönü Belediye Başkanlığı döneminde de ön plana çıktı. Oldukça riskli denebilecek projeler, hemen herkesin ilgisini ve dikkatini üzerinde topladı. Öyleki, Mart 1994 yerel seçimlerinden önce, bir ara, ankara kamuoyunda **KARAYALÇIN**'ı yeniden seçmek gerektiği, çünkü bu projelerin altından ancak yine **KARAYALÇIN** gibi bir Başkan'ın kalkabileceği düşünölmüşü.

Siyasetin ve bürokrasinin, kaynağın ve dağıtımının merkezi olan bir kentte Belediye Başkanı olmanın, kişisel olarak, siyasal bir güç anlamına da geldiği bilinmektedir.

KARAYALÇIN, bu gücü ve Türkiye'nin değişim arayışını da arkasına alarak beklenen çıkışını yaptı ve SHP Genel Başkanı oldu.

KARAYALÇIN'ın SHP Genel Başkanlığına gelip Başkent Belediye Başkanlığına bırakması, bundan sonraki yaşamını etkileyebilecek önemli bir aşamadır. Kent-Koop'taki ve Belediye Başkanlığındaki başarılarını SHP Genel Başkanlığında tekrarlayabilecek mi?. Bunu zaman gösterecektir.

Bir Belediye Başkanı için partisinin Genel Başkan'ı olmak istemesi kadar doğal başka bir şey olamaz. Doğaldır ki, tabanın da yaratılan değişim rüzgarlarına kendini kaptırması ve gözünü genç ve yeni önderlere dikmesi KARAYALÇIN'ı harekete geçiren önemli bir etkidir. "Solu birleştireceğim" diyerek SHP Genel Başkanı oldu KARAYALÇIN. Sol hala parçalı. SHP'nin oy payı %13'te düşmüş durumda. SHP'ye başkan olduğunda neler yapmak istiyordu ve şimdi neler yapıyor KARAYALÇIN?

İşte bu çalışma, buraya kadar belirtilen yönetim düzeylerinde KARAYALÇIN'ı, onun yönetim yaşamını ele alan, çözümlen ve bir sonuca varmaya çalışan bir araştırmadır. Başka bir anlatımla, bu çalışma, KARAYALÇIN'ın "yöneticilik öyküsü"nden, "toplumun yaşam öyküsünü" nün bir kesidini yakalamayı esas olarak amaçlamaktadır.

2. "Yöneticilik Öyküsü"nden Ne Anlaşılmalıdır?

Bir kimsenin yaşam öyküsü söz konusu olduğunda, incelenmesi gereken, o kimsenin doğuştan ölümüne kadarki bütün yaşamıdır. Çocukluk, kişilik gelişimi, okunan kitaplar, üretilen kitaplar, projeler, "hizmet eserleri" gibi ürünler önemlidir.

"Yöneticilik öyküsü" ise, yaşam öyküsüne göre daha dar bir zaman diliminde yaşanan olayları içine alır.

"KARAYALÇIN'ın yöneticilik öyküsü" dendiğinde, 1979-1994 döneminde KARAYALÇIN'ın başında bulunduğu örgütleri yönetme öyküsü anlaşılmalıdır. Temel nokta örgütler ve bunların yönetimidir.

"KARAYALÇIN'ın yöneticilik öyküsü", KARAYALÇIN'ın yaşam öyküsünün belki de en önemli kesitidir. KARAYALÇIN'ın bulunduğu örgütlerde gerçekleştirdikleri, bu örgütler ile çevreleri arasındaki ilişkiler ve bu örgütlerde KARAYALÇIN'ın sergilediği yöneticilik özellikleri, bu çalışmanın her bölümünde yakalanmaya ve vurgulanmaya çalışılmıştır.

3. Yöneticilik Öyküsü Yazarken Yöntemi Bulmak

Bir kimsenin yaşam öyküsü yazılırken birincil ve en güvenilir kaynak, o kimsenin ürettiği ürünlerdir.

Biyografi, otobiyografi ve kronoloji, yaşam (ve özyaşam) öyküsü yazımında kullanılan ve bilinen yöntemlerdir. Bazen biyografi ve otobiyografi bir arada kullanılabilen bu yöntem kronoloji ile desteklenebilmektedir. Ancak bu yöntemlerin kendilerin özgü sakıncaları (ya da üstünlükleri) olabilmektedir.

Biyografi, yaşam öyküsü yazanın düşünce biçimine, bakış açısına göre yansız olamayabilir. Otobiyografide ise, kendi yaşam öyküsünü kaleme alanın kendini anlatış biçimi, samimi olup olmaması sorunu ortaya çıkabilir. Kişi, bazen "günah çıkarmak" için de kendini yazmaya girişebilmektedir.

"Kronoloji ise anlamlı ve anlamsız bir tarihler yığını. Anlamlı, bu tarihleri zaman olaylarıyla, siyasal ve kültürel gelişmelerle bağlantılı olarak verebiliyorsak; anlamsız, salt bir gün, ay sene belirten rakamlar silsilesinden ibaret ise" (Meriç, 1992, 8).

Kronolojik yaklaşımın "anlamsızlığına" uygun olarak Meriç (1992), "kronoloji aptalların tarihidir" der. Gerçekten bir insanın, çalışma açısından örneğin KARAYALÇIN'ın ne zaman nerede doğduğundan, ne zaman nerede okuyup, ne zaman ödül aldığından çok; KARAYALÇIN'ın hangi ortamlarda (toplumsal, ekonomik, siyasal) neleri nasıl yapmaya çalıştığı önemlidir. Çünkü KARAYALÇIN'ın içinde bulunduğu "an" ile toplumun içinde bulunduğu, yaşadığı "an" ile birlikte anlamlıdır.

Belki yöntemden önce ele alınması gereken, kimlerin yöneticilik öykülerinin yazılacağıdır.

Öyle insanlar, öyle yöneticiler vardır ki dünyayı, arkalarında "üretmiş" hiç bir şey bırakmadan, "geldikleri gibi" terkederler. Geldikleri gibidirler, çünkü anne kamındaki bağımlılıklar, ne kadar üst yönetim kademelerine yükselirlerse yükselsinler, ölene kadar sürer. Böyle yöneticiler belki de bütün yöneticilerin büyük çoğunluğunu oluşturur. Bu insanların tarihleri yoktur. Sadece yaşadıkları "an"lar vardır.

İnsanlar (bu arada yöneticiler) kendi tarihlerini kendileri yaparlar. Tarihi olan insanlar (sanatçılar, yazarlar, düşün insanları, bilim emekçileri, büyük çoğunluğun içinde yer almayan ortalama insanlar, farklılıklarını koruyan yöneticiler), toplum içinde yok olup erimek, "geldikleri gibi" gitmek yerine, toplumu sürükleyen, çoğunlukla da toplumun, sistemin, yerleşmiş katı geleneklerin üstünde kalmayı başarmış insanlardır.

Tekrar yöntem sorununa dönülecek olunursa, görülecektir ki Türkiye'de, hemen bütün alanlarda, bir yöntem tartışması sürüp gitmektedir. Bu nedenle yaşam öyküsü ve yöneticilik öyküsü yazmanın da yönteminin ne olacağı tartışmalıdır.

Ortada tek bir yöntem varsa, gerçekte yöntemsizlik vardır. Bu açıdan ortaya çıkıp yaşam öyküsü ya da yöneticilik öyküsü yazmanın yöntemi budur, demek yanlış bir yaklaşım olacaktır. Her konuda olduğu gibi bu konuda da **tek bir yöntemi** savunmak gerçekte **yöntemsizliği** savunmak anlamına gelir. "Yöntemsizliğin ve bilgisizliğin dayanılmaz gücü"ne, tek bir yöntemin sığınağına kapılmadan, tartışılan diğer yöntemlerin üstünlüklerinden yararlanmak, hatta yeni yöntem arayışlarına girmek gerekir. Bu çalışmada, işte bu yolun bir denemesi yapılmıştır.

4. Bir Yöntem Denemesi

"Kendini ve Başkalarını İŞE KOŞAN BAŞKAN Murat KARAYALÇIN'ın Yöneticiliği ve Yöneticilik Özellikleri" başlıklı bu çalışma iki aşamada gerçekleştirildi. Birinci aşamada ön hazırlıklar yapıldı. İkinci aşamada ise Murat KARAYALÇIN ile ilgili ayrıntılı bilgiler derlendi ve değerlendirildi.

Ön hazırlık aşaması, Türkiye'de 1989-1994 yılları arasında Belediye Başkanlığı yapan yöneticilere uygulanan açık uçlu anketlere dayanır. Ankette şu konularda bilgi toplandı: Bir Belediye Başkanı'nın hangi yönetici (ve kişilik) özellikleri göstermesi gerektiği, politikacı ve bürokratlarla olan ilişkilerde karşılaşılan sorunlar, uygulamada Türk Belediyeciliğinde yaşanan sorunlar. Bu anketlerin bir "gizli" amacı da vardı. Bir kaç soruyla şimdiki Belediye Başkanları'nın Türk Belediyecilik Tarihi'nde KARAYALÇIN'a yer verip vermedikleri, kendi dönemlerinde KARAYALÇIN'la teknik, mali ve benzeri konularda herhangi bir ilişkiye girip girmedikleri, saptanmaya çalışıldı.

Ön hazırlık aşamasıyla elde edilen bilgiler, özellikle kuramsal çerçevenin çizilmesinde kullanıldı. Ancak bu "düşünsel" bir kullanımdır. Ön hazırlık aşamasıyla elde edilen bilgiler, çalışmada araştırmacıya düşünsel olarak yol gösteren, araştırmacıyı bazı konularda düşünmeye iten bilgilerdir. Bu nedenle, Ön hazırlık çalışması, tamamen araştırmacıyı ilgilendiren, ve onu asıl çalışmaya hazırlamayı amaçlayan yararlı bir "olayı kavrama" denemesidir.

İkinci aşamada yapılanlar şöyle özetlenebilir: İlk önce KARAYALÇIN hakkında bilgi toplamak için canlı ve cansız kaynaklar belirlendi. Canlı kaynak olarak, KARAYALÇIN ile çok

yakın ilişki içinde olan 17 kaynakkişi saptandı. Bu kaynak kişilerden üçünün duruma göre değişebileceği öngörüldü.

KARAYALÇIN ile ilgili olarak görüşme yapılabilen kaynakkişilerin önceki ve şimdiki konumları Çizelge-1'de gösterilmiştir. Çizelge-1'in dışında kalanlar, araştırmacı tarafından kendilerine ulaşılamayanlardır. Bunlar şunlardır: H. Celal GÜZEL, İbrahim TEZ, Erol TUNCER, Yiğit Gülöksüz ve İhanTEKELİ.

Çizelge-1'de gösterilen kaynakkişilere Ek'teki sorular soruldu. Ancak temel amaç, derinlemesine görüşme olduğu için, ortam oluştuğunda, duruma göre önemli olmayan sorular geçilerek, hem zaman kazanılmaya hem de bir konu üzerinde yoğunlaşmaya olanak sağlandı. Görüşülen kaynakkişilerin hangi sorulara yanıt vermek istemediği, sorudan kaçma, bazı yerleri anlatmadan geçme durumları, verilen bilgilerin güvenilirliği açısından, görüşme anında alınan notlarla ayrıca değerlendirildi.

Çizelge-1: Kaynakkişiler ve Konumları (1993)

Kaynakkişiler	Önceki Konumları *	1993'teki Konumları **
1. C.Cihan ALTINÖZ	- Ankara Belediyesi Planlama Birimi (1980)	- Ankara Büyükşehir Belediyesi Ego Genel Müdürü
2. Murat KARAKUŞÇU	- DPT Uzman - GAP Yönetim Birimi - Özel sektör	- Ankara Büyükşehir Belediyesi Bel-Ko Genel Koordinatörü
3. İdris YILMAZ	- SBF Yayın Müdürü - Siyasal 1 Koop.Bşk.	- Batıkent'te Mütahhit
4. Muammer NİKSARLI	- Keban Barajı'nda Çırak(1966) - DSİ (1968) - Kent-Koop Kurucusu (1979)	- Kent-Koop Genel Başkanı
5. Doç.Dr. Raci BADEMLİ	- ODTÜ Öğretim Üyesi	- Ankara Büyükşehir Belediyesi İmar Daire Başkanı - ODTÜ Öğretim Üyesi
6. Prof. Dr. Cevat GERAY	- Ankara Üniversitesi SBF Öğretim Üyesi - Kent-Koop Danışmanı (1987)	- Ankara Üniversitesi SBF Öğretim Üyesi

7. Prof. Dr. Ruşen KELEŞ	- Ankara Üniversitesi SBF Öğretim Üyesi	- Ankara Üniversitesi SBF Öğretim Üyesi
8. Seyfi SALTOĞLU	- Keçiören Belediye Meclis Üyesi (1984-1989) - Büyükşehir Belediye Meclis Üyesi ve Başkan Vekili (1984-1989)	- Ankara Büyükşehir Belediye Meclisi ANAP Gurup Bşk.
9. Bekir ADIBAL	- AP milletvekili (1980 öncesi) - Birlik Yöneticiliği	- Ankara Büyükşehir Belediye Meclisi DYP Gurup Bşk.
10. Hasan ŞAHİN	- Öğretmen Okullarında Yönetici ve Öğretmen - Gazi Eğitim Enstitüsü, Emekli	- Ankara Büyükşehir Belediye Meclisi SHP 2. Bşk.
11. Mehmet ÇELİK	- İşçi - Esnaf - Sendikacı ve Öğretmen	- Ankara Büyükşehir ve Mamak Belediye Meclis Üyesi
12. Celal GEMALMAZ	-	- Ankara Büyükşehir Belediye Meclisi CHP Gurup Başkan Vekili

* Murat KARAYALÇIN'ın çalıştığı dönemdeki konumları

** Kaynak kişinin, görüşme yapılan zamandaki (1993'teki) konumları

Görüşme süresi en az 45 dakika olarak saptandı. Çoğu görüşmeler bu süreyi aşarken, GERAY, KELEŞ ve ADIBAL ile yapılan görüşme bu sürenin altında kaldı. Diğer görüşmeler 45 ile 70 dakika arasında zaman aldı.

Kaynak kişilerden özellikle KARAYALÇIN'ın çalıştığı örgütlerin içinde ve dışında gerçekleştirdikleri, gerçekleştirmeye çalıştıkları, bu örgütlerde ve başka ortamlarda sergilediği yöneticilik özellikleri konularında bilgi toplanmaya çalışıldı.

Çalışmada, kaynak kişilerin yanında kullanılan öteki kaynaklar şunlardır : (1) KARAYALÇIN'ın demeçleri, konuşmaları ve yazışmaları; (2) Kitaplar, dergiler ve gazeteler.

Kent-Koop ve Ankara Büyükşehir Belediyesi belgeliğinden (arşivlerinden) yararlanılarak yaklaşık 3000 sayfayı bulan 30 klasör konuşma ve yazışma metni taranarak, KARAYALÇIN'ın "kendi ağzından" kendisiyle ve içinde bulunduğu örgütlerle ilgili görüşler ve düşünceler saptandı. KARAYALÇIN'ın konuşma ve yazışma metinlerinden yararlanılırken, alıntının çoğaltma olduğunu belirtmek amacıyla küçük "ç" harfi kullanıldı. Örneğin, KARAYALÇIN'ın 1985 yılına ait bir metninden yararlanıldığında çalışma içindeki gösterim biçimi, diğer kaynak gösterimlerine benzer olarak, (KARAYALÇIN, 1985, ç)'dir. KARAYALÇIN'ın

konuşma ve yazışma metinleri dışındaki bir kaç çoğaltma da çalışmada benzer biçimde gösterildi. Araştırmacıya bilgileri harmanlarken kolaylık sağladığı için böyle bir yola başvuruldu.

Çalışmanın araştırma yöntemi betimsel yöntemdir. Bu yöntemin amacı, bir olay, bir grup ve bir kurumun "ne" olduğunu açıklamaya, betimlemeye çalışmaktır. Gerçekte "nedir" sorusuna yanıt bulunmaya çalışılır. Betimsel yöntem kendi içinde "olay", "gelişim", "değerlendirme" betimsel yöntemi olarak ayrılır. Bu çalışmada "olay" (vaka) betimsel yöntemi kullanılmıştır. Bu tür betimlemeler tipik kişi, olay ve kurumların derinlemesine incelenip anlaşılabilmesine olanak sağlar. Amaç, bütün değişkenleri ortaya çıkarmaktır. Bu çalışma da, "olay" olarak Murat KARAYALÇIN'ı konu alan bir çalışmadır.

5. Çalışmanın Denenceleri

Çalışmanın birinci denencesi şudur:

"Türkiye'de yöneticiler, yasalar ve diğer kurullarla kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Mevcut durum, özellikle Belediye Başkanı yöneticilerin yaratıcılıklarını, diğer yönetici davranışlarını olumsuz yönde sınırlamaktadır. Ancak Murat KARAYALÇIN, hem "yönetici" hem de "önder" olarak, bu olumsuzluk çemberini kırmış, geleneksel yönetici özellikleri dışında kalarak, pek çok yönetici özelliğini üzerinde toplamayı başarmış bir yöneticidir".

KARAYALÇIN'ın yöneticilik öyküsü ile ilgili olarak saptanan, çalışmanın ikinci denencesi ise şudur:

"Hem düşünsel açıdan, hem de yöneticisi olduğu örgütler açısından KARAYALÇIN, Türkiye'de farklılığı olan bir yöneticilik öyküsüne sahiptir".

Toplumda yaşam öykülerinin ve yöneticilik öykülerinin sayısı arttıkça, bir karşılaştırma ve genelleme yapma olanağına da kavuşulacaktır. Bu gelişme, şimdilik kendi içinde sınanabilir olan denencelerin, farklı yaklaşım ve yöntemlerin kullanılmasıyla birlikte kendi içlerinde ve dışlarında sınanabilecek denenceler düzeyine ulaşmasını sağlayacaktır.

6. Çalışmanın Sunuş Sırası

Çalışma, Dört Kesim yaklaşımına uygun olarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın **Birinci Kesim'i** çalışmanın konusu, amacı ve yöntemi hakkında genel bilgiler içermektedir.

İkinci Kesim, çalışmanın Kuramsal Çerçevesi'ni çizmeye yöneliktir. Bu kesimde, yönetim, yönetici, yönetici tipleri, önder ve önderlik tipleri açıklığa kavuşturulduktan sonra, bir yönetici olarak Belediye Başkanlarının neleri yönettiği ve neler tarafıntan "yönetildiği" soruları çerçevesinde kuramsal bilgiler yer almıştır.

Üçüncü Kesim, çalışmanın belkemiğidir. Bu kesimde, KARAYALÇIN'ın Kent-Koop Başkanlığı, Ankara Büyükşehir Belediyesi Başkanlığı, SHP Genel Başkanlığı ve Başbakan Yardımcılığı dönemleri işlenmiş, KARAYALÇIN'ın kent yönetimlerine, kent ekonomisine ilişkin düşünceleri ayrıca verilmeye çalışılmıştır. Bu kesimin son bölümünde ise, çalışma boyunca ulaşılan KARAYALÇIN'ın "yöneticilik Özellikleri" yer almaktadır.

Dördüncü Kesim, çalışmayı toparlayan, bulguları özetleyen ve diğer çalışmalar için öneriler getiren kesimdir.

İKİNCİ KESİM

YÖNETİM, YÖNETİCİ, ÖNDER VE BELEDİYE BAŞKANLARI

Bu kesim çalışmanın kuramsal çerçevesini çizmeye yöneliktir. Üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetim ve yönetici konusuna açıklık getirildikten sonra, yönetici ve önder tiplerini işlenmiştir. İkinci ve Üçüncü bölümler ise, çalışmanın asıl hareket noktasını oluşturan, yönetici olarak Belediye Başkanları'nın neleri yönettikleri ve neler tarafından yönetildikleriyle ilgilidir.

II. YÖNETİM, YÖNETİCİ VE ÖNDERLİK

Bu bölümde yönetim ve yönetici kavramları tanımlandıktan sonra yönetici ve önderlik kavramları ve tiplerini ele alınmıştır.

1. Yönetim Kavramı

"Yönetim nedir?" sorusuna hemen bütün yönetim bilimciler farklı tanımlamalar, açıklamalar getirmektedir. Bu nedenle yönetim kavramının tek bir tanımını vermek ve onun üzerinde yoğunlaşmak oldukça zordur. zor olduğu gibi tehlikeli bir yaklaşımdır da. Çünkü her yeni yönetim tanımı eski tanımların eksikliklerini, zayıf yanlarını giderirken, gelecekte yapılacak yönetim tanımları ve açıklamaları için bu kez de kendileri eksik ve zayıf kalmaktadırlar. Bunun içindir ki, daha baştan "en doğru", "en iyi" tanım şudur demek mümkün değildir.

Yukardaki paragrafta yazılanları da gözönüne alarak "en kapsayıcı, en işlevsel" tanımı saptayıp bu çalışmanın konusu çerçevesinde kullanabilirsiniz.

"Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur" (Eren, 1991, 3).

Bir başka özlü yönetim tanımını da Can (1991, 31) verir: "Yönetim kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması sürecidir".

Başaran'a göre (1984, 44) ise yönetim, "toplumsal gereksinmelerin bir kesimini karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir".

İster özel işletmeler olsun, ister kamu örgütleri olsun, bütün örgütlerde çıkış noktası "amaç(lar)"dır. Amaçlar farklı olabilir, ancak kullanılacak yol ve yöntemler çoğu zaman aynıdır. Bu durumda yönetim, "amaca götüren araçlarla ilgili ve evrensel bir süreç" olarak tanımlanabilir (Kaya, 1993, 43).

Eren'in yönetim açıklaması bizi "sınırlarken", Kaya'nın yönetim saptaması ve açıklaması bizi "özgürleştirici"dir. Bizim yalnızca örgüt içi durumu (personel yönetimi gibi) değil, örgüt dışında yaşayan sistemleri, kurumları algılamamızı, değerlendirmemizi sağlamaktadır. Bu bakış açılarıdır ki, örneğin Belediye Örgütü yönetiminden kurtulup, örgüt yönetimini de içine alan Kent Yönetimi anlayışına geçebiliyoruz, ve ondan sonradır ki bir kentte Kültür Yönetimi'nden, Rant Yönetimi'nden, Yerleşmenin Yönetimi'nden söz edebiliyoruz.

Örgütün amaçları doğrultusunda araçların kullanım sürecini yönetim olarak almak, tanımlayıp açıklamak, bu çalışmanın amacına da uymaktadır.

2. Yönetici Kavramı

"Yönetme" eylemi ilk bakışta insanlar üzerindeki bir "gücü" (işyaptırabilme gücünü) anlatır. Eğer bu kabul edilirse, beşeri (insana ilişkin) kaynaklar dışındaki hammadde, araç-gereç ve zaman gibi faktörler "yönetme" eyleminin dışında kalır.

Bu nedenle yönetici tanımını yaparken, "yönetme" eylemini geniş tutan, insan kaynaklarını ve zamanı örgütleyen, amaçları doğrultusunda karar veren kimselere bakılması gerekir.

Yönetici, en kapsayıcı tanımıyla "bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir" (Eren, 1991, 6).

Yalnızca işgöreni düşünerek yapılan bir yönetici tanımına göre de yönetici, "kendinden daha zeki kişileri çalıştırabilen kişidir" (Can, 1991, 244).

3. Yönetici Tipleri

Yönetici tiplerini konusunda iki kaynaktan yararlanılmıştır. Bunlardan birincisi Bursalioğlu'nun (1982), diğeri de Kartal'ın (1989) yönetici davranış ve tiplerini içeren çalışmalarıdır.

Bursalioğlu (1982, 322-324), temelde yönetici davranışlarını inceler. Altı başlıkta incelediği yönetici davranışları şunlardır: (1) Açık Davranış, (2) Yükselen Yönetici Davranışı, (3) Yükselmeyen Yönetici Davranışı, (4) Merasimsever Yönetici Davranışı, (5) Durumu Kurtarma Davranışı, (6) Suçu Yükleme ve Büropatik Davranış.

Bursalioğlu'nun bu yönetim davranışları incelendiğinde hemen tümünün üst yönetici davranışları olmaktan çok alt-orta yönetici davranışlarına uydukları görülür. Örneğin, Büropatik Yönetici Davranışında hiyerarşinin sağladığı bütün haklardan, olanaklardan yönetici (sonuna kadar) yararlanır. Durumu kurtarma davranış biçiminde ise yönetici, çözmekle karşı karşıya olduğu sorunun kendi alanına girmediğini söyleyerek sorumluluktan kaçır.

Kartal'ın (1989, 18-23) yönetici tipleri ayrımı, Bursalioğlu'ndan farklı olarak, Özellikle alt, orta ve üst kademe yöneticileri için geçerli olabilecek tiplerleriyle Türkiye koşulları için, özelden de elinizdeki bu çalışma için daha işlevsel ve açıklayıcıdır.

Kartal'ın (1989) tiplerini Çizelge-2'de gösterilmiştir.

Kartal, yönetici tipleri ayrımında "önemlilik gereksinmesini doymuş olmak" ölçütünden yararlanır. Kartal'a göre, önemlilik gereksinimini doymuş yönetici "İşle Uğraşan Yönetici" (İUY), önemlilik gereksinimini doymamış yöneticiler ise hem işle hem de "Kendisiyle Uğraşan Yönetici" (KUY)'dir.

Kartal'ın, Çizelge-2' de gösterilen yönetici tiplerini aşağıya şöyle özetleyebilirsiniz (Kartal, 1992, 19-23):

KUY.1: "Akrep" (Körükçü, Tuzakçı) Yönetici (Genellikle Orta Kademe): Bu yönetici zamanın çoğunu, astlarına ve üstlerine tuzak hazırlamak için harcar. Büyük bir önemlilik açlığı içindedir. İşlerin yürümemesi, başarılı olmaması için yasal ve fiili engeller bulur.

İUY.1: "Seçenekçi - Danışman Yönetici (Genellikle Orta Kademe): Bu tip yöneticilerin ana amacı işlerin başarıyla yürümesidir. Astlarına her konuda seçenek üretebilmeyi öğretir, öğretir. Üstlerine sürekli alternatif çözümler götürür.

KUY.2: "Üretken Kıyma Makinası" Yönetici (Üst Kademe): Kişisel olarak çalışkan ve üretkendir. Yönettiği örgütü de çalıştırır üretken yapar. Ancak, en olmadık zamanda birlikte çalıştıklarını harcamaktan zevk alır. Korkuya bağlı ilişkiler kurar.

IUY.2: "Üretken İşçi" Yönetici (Üst Kademe): Birlikte çalıştığı kimseleri en beklenmedik zamanda harcamak dışında, KUY.2 ile aynıdır.

KUY.3: "Havalının Biri" (Baloncu) Yönetici (Üst Kademe): Hiç bir iş yapmaz, yapıyor gözükür. Örgütünün varlığını adeta bitkisel hayatta sürdürür. Şatafatlı demeçler, gösteriler ustasıdır.

Çizelge-2: Yönetici Tipleri

K.U.Y Tipleri	I.U.Y. Tipleri
KUY.1- "Akrep" (Körükçü, Tuzakçı) Yönetici (Genellikle orta kademe)	IUY.1- "seçenekçi-Danışman" Yönetici (Genellikle orta kademe)
KUY.2- "Üretken Kıyma Makinası" Yönetici (Üst kademe)	IUY.2- "Üretken İşçi" Yönetici (Üst kademe)
KUY.3- "Havalının Biri" Yönetici (Üst kademe)	IUY.3- "Siperci (Üşek, Külcü, Tavşan) Yönetici (Üst kademe)
KUY.4- "Hırslı Tribüncü (Uzun Burun)" Yönetici (Orta ve üst kademe)	IUY.4- "Çemberci" Yönetici (Orta ve üst kademe)
KUY.5- "Olumsuz Kaçak" Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)	IUY.5- "Olumlu Kaçak" Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)
KUY.6- "Süük" Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)	IUY.6- "Meme" Yönetici (Alt, orta ve genellikle üst)
KUY.7- "Tabanca" Yönetici (Alt, orta ve nadiren üst)	IUY.7- "Arkadaş" Yönetici (Alt, orta ve nadiren üst)
KUY.8- "Büyükbaş Yaratık" (Öküz, baston yutmuş gibi ciddiyet abidesi) Yönetici (Orta ve genellikle üst kademe)	IUY.8- Halk (SIDE) Tipi Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)
KUY.9- " Merdivenden İten" Yönetici (Orta ve üst kademe)	IUY.9- "Merdiven Çıkan" Yönetici (Orta ve üst kademe)
KUY.10-"Boya Makinası Boya Makinasını Boyamaz" Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)	IUY.10-"Kendisiyle Alay Edebilen" Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)
KUY.11-"Namazcı" Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)	IUY.11-"Özverili" Yönetici (Alt, orta ve üst kademe)

Kaynak: (Kartal, 1992, 19).

İUY.3: "Siperci" (Üşek, Kılıcú, Tavşan) Yönetici (Üst Kademe): hiç bir şey yapmadan yerinde kalmayı amaçlar. İş yapınca eleştirir geleceğini düşünür. Hep siperedir. Kendisini örgütün başından alacak her girişimi önlemeye çalışır. Örgütünün farkedilmesini istemez.

KUY.4: "Hırslı Tribüncü" Yönetici (Orta ve Üst Kademe): Bunu sürekli yukardakilerin işindedir ya da öyle görünür. Tribünlere seslenir hep. Hiç bir zaman bulunduğu görevi kendine uygun görmez. Gözü hep yukarıda olduğu için, o göreve gelse bile, mutsuz olur.

İUY.4: "Çemberci" Yönetici (Orta ve Üst Kademe): Sorumlu olduğu örgütü ya da görevi çember içine alır. Kimseyi bu çember içine sokmadığı gibi, kendisi de bu çemberden çıkmaz. Çember içinde mutludur, başarılıdır.

KUY.5: "Olumsuz Kaçak" Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): Örgütünü, yöresini, iklimini, personelini, uğraş alanını ya da ilgili ilgisiz her şeyi neden göstererek hep kaçak oynar.

İUY.5: "Olumlu Kaçak" Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): KUY.5 gibi nedenler ileri sürer hep. Ancak bunları iş yapmamak için değil, daha iyisini yapmalarına neden olarak ileri sürer. "Ben mühendisim, oysa bu işin sosyal bilimcilerce yapılması gerekir. Bu nedenle ancak bu kadanni yapabildik" türünden konuşmaları duyulabilir.

KUY.6: "Sülük" Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): Bu tip yönetici önemlilik ihtiyacını hiç bir zaman doyuramamıştır. Doyurmaya kalktıkça acıkan bir tiptir. Onun için insanlar ve çalışanlar kendi amacını gerçekleştirmeye yönelik araçlardır. Yanındakileri sülük gibi emer. İş bitince de fırlatır atar.

İUY.6: "Meme" Yönetici (Alt, Orta ve genellikle Üst Kademe): Önemlilik ihtiyacını tam doyurmuştur. Herkesi kendi gibi doymuş kabul etme yanılgısına düşer, ama bundan vazgeçmez. Etrafındaki aç kurtalar, "aç kuzular" ondan bir şeyler almaya, daha çok emmeye çalışırlar.

KUY.7: "Tabanca" Yönetici (Alt, Orta ve nadiren Üst Kademe): Örgütte sürekli bağırıp çağırarak terör estirir. Böylece varlığını daha çok duyurmaya çalışır. Bütün amacı tak tuk etmek, insanları dehşete ve ürküntüye uğratmaktır.

İUY.7: "Arkadaş" Yönetici (Alt, Orta ve nadiren Üst Kademe): Örgütte nezakete ve saygıya dayalı bir ilişkiler ortamı yaratır. İşler başı içinde, karşılıklı anlayışla yürür.

KUY.8: "Büyükbaş Yaratık" (Öküz, Baston Yutmuş Gibi Ciddiyet Abidesi) Yönetici (Orta ve genellikle Üst Kademe): Kendisine öyle bir hava verir ki, hiç kimse yanına yaklaşamaz. Yemez, içmez, sevmez, öpmez bir heykel rolü oynar. Örgütten kendinden korkulması, çekinilmesi onun şehvet kaynağıdır.

İUY.8: "Halk (SİDE) Tipi Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): "Sevecen, İçten, Dürüst ve Efendi" (SİDE) diler. İUY.7'ye çok benzerler. Ortalama bir vatandaşın oturup, derdini anlatıp, sohbet edebileceği "Halk tipi" bir yöneticidir.

KUY.9: "Merdivenden İten" Yönetici (Orta ve Üst Kademe): Yerinde sayar, kendini geliştirmeye olanak ve yeteneğinden yoksundur. Yanındakileri aşağılayıp, karalayarak ve fırsat buldukça "merdivenden iterek" kendinin görelî konumunu yukarıda göstermeye çalışır.

İUY.9: "Merdiven Çıkan" Yönetici (Orta ve Üst Kademe): Çevresindekileri geliştirmeye, bilgilerini artırmaya, yenilikleri öğrenmeye açıktır. Astlarını, üstlerini ve hizmet götünülenleri hep yukarıda tutar, onlara değer verir, aşağılamaz. Örgütünü ve kendini geliştirerek daha yukarıya çıkmaya çalışır.

KUY.10: "Boya Makinası Boya Makinasını Boyamaz" Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): Kendi dışında herkesi eleştirir, huzursuz, doyumstuzdur. Kendi yetenek ve yeteneksizliklerinin bilincinde değildir. Başkalarıyla geçinemediği gibi kendisiyle de geçinemez. En küçük eleştiri yıkar, öldürür, hırtaşmasına hayvanlaşmasına neden olur.

İUY.10: "Kendisiyle Alay Edebilen" Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): Örgütünde ya da biriminde hoşgörüyü, açıklığı ve dürüstlüğü eğemen kılar. Kendini eleştirir, başkalarını eleştirmesini özendirir. Eleştirileri içtenlikle önemser.

KUY.11: "Namazcı" Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): Kendi özel işleriyle devlet işlerini karıştırır. Mesai saatinde kendi sevabı için namaz kılarırken vatandaşları bekletebilir. Mesai saatini, vatandaşa saygı duymadan, kendi özel işleri için tüketir.

İUY.11: "Özverili" Yönetici (Alt, Orta ve Üst Kademe): "Namazcı" yöneticinin tersine, iş yaptığı birimde özel işlere yer vermez. Haftanın her günü, günün her saati göreve hazırdır. Özel yaşamıyla ilgili uğraşlarını hep ikinci planda tutar.

4. Önderlik ve Önderlik Tiplerleri

A. Önderlik Kavramı

Önderlik kavramı konusunda da, yönetim kavramında olduğu gibi, çok değişik tanım ve açıklamalar söz konusudur.

Eren (1989, 263) hemen bütün düşünürlerin üzerinde birleştiği önderlik tanımını şöyle verir: "Bir gurup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirme için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır".

Kaya (1993, 138-139) ise, önderlik süreçleri olarak bütün tanımlamalarda yer alan "etkileme" ve "eşgüdüm"den söz eder. burdan yola çıkarak önderi "gurubunu koordine eden, işlerini planlayan ve gurubu adına konuşan kişi" olarak tanımlar. Bu tanım bir yöneticinin aynı zamanda bir önder olması gerektiğini de ortaya koyar. Yönetici ve önder kavramlarının birbirinden ayrı şeyler olduğu açıktır. Önder hiç bir biçimsel kural ve koşul olmaksızın gurup tarafından izlenir. Yöneticinin amacı örgüt amacıyla birleşmiştir. oysa önderin temel amacı kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarıdır.

Öndersiz örgütler olamaz mı?

Ergun (1981, 11) bu soruya yanıt arar: "Örgütsel planlar tam ise, çevre koşulları değişmiyorsa, örgütün iç dinamikleri yoksa, bu örgütlerde insan üyeliği önemli değilse örgütlerin öndersiz de olabileceği düşünülebilir. kuşkusuz bu koşullar hiç bir örgüt için söz konusu olamaz". Ancak kapalı sistemlerde (örgütlerde) öndere ihtiyaç duyulmayabilir.

İkinci olarak şu sorulabilir: Bir örgütte ya da gurupta önderin kim olduğu nasıl anlaşılır* Bu soruyu da Kaya (1993, 138) Morphet ve arkadaşlarının görüşlerinden yararlanarak açıklamaya çalışır: "Eğer bir kişi; (1) bir gurubun görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini anlamasına yardımcı oluyorsa, (2) bir guruba görevlerini, amaçlarını ve hedeflerini sağlamada yardımcı oluyorsa ve (3) bir gurubun gereksinimlerini sağlamada yardımcı oluyor ve gurubun sürekliliğini sağlıyorsa o kişi önderlik rolü oynuyor demektir".

Önderlik konusundaki tartışmalar ve araştırmalar farklı önderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kimi düşünürler önderliği doğuştan gelen bir takım göstergelerle (akıl, zeka, dikkat, iletişim ve benzeri) ölçmeye kalkışırken; başka düşünürler, önderin kişilik özelliklerinin önemli olduğunu kabul etmekle birlikte önder ve toplumsal sistemler arasında bir ilişkinin olduğu yönünde saptamalarda bulunmuşlardır (Erdoğan, 1991, 333-360).

B. Önderlik Tipleri

a. Demokratik-Katılımcı Önderlik

Bu tür önderlik özelliklerine sahip önder, gurubu kararlara katar, onları dinler. Ancak bir önder için demokratik ve katılımcı olmak zaman kayıplarına neden olabildiği gibi (Eren, 1991, 375), önderin sık sık başkalarına danışması, önderin zayıf ve kararsız olarak nitelendirilmesine neden olabilmektedir (Ergun, 1981, 18).

Bunlara karşılık bu önderlik anlayışının sayısız yararlarından söz edilebilir. Her şeyden önce önderi izleyenler en az önder kadar örgütle ilgileneceklerdir. Yeni fikir, inanç ve isteklere

önem verilmesi örgüt iklimini, güdülemeyi olumlu olarak etkiler ve yıkıcı gurup içi çatışmaları önler.

b. Otokratik Önderlik

Önder kendini izleyenlere hakimdir. onları yönetime katmaz, bütün yetkileri, kararları elinde toplar.

"Otokratik önderliğin katı biçiminde önder, sürekli olarak üretimi denetler, buyruklar verir ve bunların hemen kabulünü bekler. Katı bir disiplincidir, merhametin insanları şımartacağına inanır, statü düşüncesindedir, çalışanların insiyatifine güvenmez. Gurup güvensiz, gerimli, saldırgan bir eğilime sahiptir ve içine kapanıktır" (Ergun, 1981, 19).

Otokratik önderlik en çok toplum yapısının geleneksel olduğu toplumlarda kabul görmektedir.

Tatminsizlik yönetime karşı nefret, yaratıcılığın azalması, yeniliklerin asgariye inmesi (Eren, 1991, 375), otokratik önderliğin zararlı sonuçlarıdır.

c. Tam Serbesti Tanıyan Önderlik

Bu türdeki önderlere "laissez-fire" önder de denir. Önder bütün yetkilerini astlarına devreder ve guruptakilerin kendi olanakları çerçevesinde istediklerini yapabilmesi yönünde hareket eder. "Böyle bir önder amaç ortaya koymaz, karar vermez, kendisinin "iyi bir dost" olduğuna inanır. Gurup ise günah keçisidir, önderin sorumluluğunu yüklenir, dengesizdir, düşük üretim çıktısıyla çalışır" (Ergun, 1981, 19).

Tam serbesti tanıyan önderlik davranışının en önemli yararı Eren'e göre (1991, 375-376), gurup içinde bireysel eğilim ve yaratıcılığı ortaya çıkarmasıdır. Ancak bu sonucun alınabilmesi için gurup üyelerinin eğitim düzeyinin yüksek, işbölümünün çok iyi olması gerekir.

III. BELEDİYE BAŞKANLARI NELERİ YÖNETİR?

Bir kentin yönetiminden sorumlu tutulan Belediye Başkanları'nın neleri yönetebileceğini, Türkiye'de 1580 ve 3030 sayılı yasalar tek tek açıklamışlardır. Kentlerdeki yoğun nüfus artışları, bilim ve teknolojiye ileri adımlar ve daha başka sosyal-siyasal gelişmeler bir araya gelince kentlerin kendileri gibi tanımlan da değişmektedir. Artık kentler yalnızca nüfus

ölçütü ve bazı küçük ekonomik göstergelerle tanımlanamaz duruma gelmiştir. Varılan noktada bugün, kentin hem ekonomik-ekolojik, hem de sosyal-politik yönünü vurgulayacak kent tanımlarına ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç giderildikten sonra ancak, kent yöneticisinin gerçekte neleri yöneteceği, yönetmesi gerektiği ortaya konabilir.

Kentin "bir üretim aracı, üretim sektörü ve simgelerin ekonomisi" (Kılınç, 1993, 155) tanımını göz önüne alırsak, şehirciliği de en geniş açıklamasıyla elde etmiş oluruz: "Şehircilik yalnızca bir meslek alanının adı değildir. Şehircilik, toplumbilimdir, ekonomidir, mühendisliktir, mimarlıktır, sanattır, siyasadır. Bu anlamda şehircilik, yaşamı çözümlenme, geleceğe yön verme, insanlara insanca yaşayabilecekleri bir çevre oluşturma becerisidir" (Türksoy, 1993, 2).

Öncelikle bir "şehirci" anlayış ve algılamasına sahip olmaları gereken kent yöneticilerinin, Belediye Başkanları'nın, "kent" tanımı ve "şehircilik" açıklamasıyla yönetim alanları da genişlemiştir.

1. Zaman Yönetimi

Bir yönetici için hiç şüphesiz en değerli kaynaklardan biri zamandır. Kaynakların verimliliği gibi zaman denen kıt kaynağın da verimli kullanılması, örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Kentin yönetimini ve kenti yöneten örgütü (Belediyeyi) çıkış noktası olarak alırsak, iki tanımı baştan vermeme gerekir Bunlardan birincisi, "yönetimsel zaman", ikincisi ise "kentsel zaman" dır.

Yönetimsel zaman, "örgüt amaçlarına erişilmesi için yerine getirilen planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma, denetleme, yetiştirme ve benzeri işlevlerin her birine belirli bir süre içerisinde harcanan personel ve makina zamanı toplamıdır" (Öktem, 1993, 217).

Kentsel zaman ise şöyle tanımlanabilir: Bir kentin sahip olduğu insan ve yerüstü-yeraltı kaynaklarının, kentin yeniden üretimi süreci için, planlanmasına, örgütlendirilip yürütülmesine, denetlenip geliştirilmesine kadar gerekli ve harcanacak olan zaman toplamına kentsel zaman denir.

Bir kent yöneticisi olarak bir Belediye Başkanı bu "iki" zamanı da yönetmek zorundadır. Bu "iki" zamana bir de yöneticinin kendi zamanını örgüt için nasıl kullandığı eklenmelidir.

Bütün bireyler için önem kazanan "zaman bütçesi" (Öktem, 1993, 219), bu üç zaman için de önem kazanmaktadır. Böylece ortaya üç "zaman bütçesi" çıkmaktadır: (1) Örgüt yöneticisinin zaman bütçesi, (2) Örgütteki personel ve makina zamanlarının toplamıyla ortaya çıkan örgüt zaman bütçesi, (3) Kent zaman bütçesi.

Yöneticinin örgüt amaçları doğrultusunda zamanını (bütçesini) etkili ve verimli kullanması, Örgütün yönetsel zamanının da etkili ve verimli kullanması sonucunu doğurur. Bu anlamda belediye Başkanlarının hem kendi yönetici zamanlarını örgütlerine (Belediyeye) göre planlaması, hem de "kendi örgütsel zamanıyla sınırlı olmayan" kentin yönetim zamanını (bir yerde geleceğini) planlaması gerekmektedir.

Can'ın (1991, 244) Drucker'dan aktardığına göre "zaman doğru yönetilmiyorsa hiç bir şey doğru yönetiliyor sayılmaz". Belediye Başkanları da yukandaki üç zamanı doğru ve eşzamanda yönetemiyorlarsa gerçekte kentlerini de yönetemiyorlar demektir.

Yöneten, yönetirken eğiten bir yönetici için zamanı kullanma (yönetme) biçimi daha çok önem kazanır.

Personel ve niteliği göz önüne alındığında, başarılı bir Belediye Başkanı yalnızca emir ve talimat vermez. Emir ve talimatının nedenlerini ve beklenen sonuçlarını anlattığı gibi, yeni sorunlar karşısında nasıl karar verilir uygulanacağı konusunda da aydınlatıcı görüşlerini astlarına iletir.

Karşılıklı etkileşim ve işbirliği koşullarını yaratacak bu türden, yani, "yöneten, yönetirken eğiten" bir yöneticinin zamanının çoğunu böylesi bir iletişime ve yönetime ayırdığı ya da ayırmak zorunda kaldığı durumlar, daha üretken "şeyler" için harcanabilecek zamanı daraltmaktadır.

Beş yıllık bir zaman dilimi içerisinde, örgütü ve kentle ilgili pek çok sorunla yüzleşmek, kent halkının sürekli değişen beklentilerine yanıt verecek hizmetler üretmek zorunda olan Belediye Başkanı, zaman ve yapmayı düşündükleri (projeleri) arasında bir planlamaya gitmek durumundadır.

Belediye Başkanları başta olmak üzere hemen bütün yöneticiler için "üretim zamanı"ndan

söz edilebilir. "Üretim zamanı", şu 5 zaman ögesinin toplamına eşittir:

1. "Düş zamanı".
2. "Düşünme-Özümleme zamanı".
3. "İkna-Yaygınlaştırma-Bilgilendirme zamanı".
4. "Planlama zamanı".
5. "Uygulama zamanı".

Her proje için ayrı bir "üretim zamanı" vardır. Bu "üretim zamanları" doğaldır ki, Belediye Başkanının iş başında olabileceği 5 yıllık "genel üretim zamanı"ni aşamaz.

Görel olarak "düş zamanı" bir yana bırakılırsa, örneğin "planlama" ve "uygulama" zamanı içiçe olabilir. Yine "üretim zamanı", "planlama zamanı"ndan önce başlayabilir.

Kimi zaman "üretim zamanı"ın Başkan'ın 5 yıllık dönemini aştığı görülür. Böyle durumlarda önceki Başkanlar sonraki Başkanların zamanını da yönetmiş olurlar. Örneğin, Ankara'da Murat KARAYALÇIN, kendinden önce Başkan olan Mehmet ALTINSOY'un başlattıklarını (Doğalgaz Projesi gibi) bitirmek için, kendi genel "üretim zamanı"nın bir kısmını daha önce başlayan Altısoy'un "üretim zamanı"na eklemek zorunda kalmıştır.

2. Rant Yönetimi

Kentler, yaşayan toplum adacıkları olarak son derece önemli gelişmelerin baskısı altında bulunmaktadır. Bu baskıların en temel ve çözümü güç olanı rant sorunudur.

Bu güne kadar benzer çözümlerin önerildiği görülür. Keleş (1992, 57) kent toprağına dikkati çekip "kent toprağı üzerindeki yapay ve kışkırtılmış istem kısıtlanarak çekici olmaktan çıkarılmalıdır" derken; Oyan (1992, 45-48) rantların kamuya geri dönmesini sağlayacak iki araç olarak, emlak vergisinin yeniden düzenlenmesini ve sisteme "taşınmaz değer artışı" vergisinin eklenmesini önermekte; Tekeli (1990, 50) ise, belediyelerin kendi ellerindeki rantların beledi hizmetlere ve altyapı üretimlerine yönelik kullanılabileceğine ve bu rantların kentte yaşayanlara eşit olarak dağıtılabileceğini düşünmektedir. Kartal (1977) da, kent toprağına imara (kullanıma) açma hakkının rayiç piyasa değeri üzerinden belediyeye ödenmesini önermektedir.

Yerel seçimlere girerken ortaya atılan "her belediye programı aynı zamanda kentsel rantları bölüşme programıdır" (Tekeli, 1990, 55). Bu düşünce neden Belediye Başkanlıklarına, özellikle Büyükşehir Belediye başkanlıklarına ilginin çok büyük olduğu konusunda ipuçları vermektedir. Neden siyasiler üç büyük kenti istiyorlar? Yalnızca oy kaygısıyla bu açıklanamaz. Bu ilginin arkasında yatan en önemli konulardan birincisi "rant"tır. (Yalnızca parayla ölçülebilen rant değil, parayla ölçülemiyen "siyasal rant" da bu büyük kentlere ilgiyi artırmaktadır).

Gürsel'den (1989, 65) öğrendiğimize göre, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin daha 1989'da yıllık bütçesi 3 trilyona ulaşmıştır. Bu dönemde Belediye Başkanının Kontrolü altında yıllık 10 trilyonluk spekülasyon yaratılmaktadır. Yine bu dönemde İstanbul'da Boğaziçi Geri Görünüm Planları ile 7000 hektar alan yoğun iskana açılarak (1989 fiyatlarıyla) 30 trilyon liralık spekülasyon yaratılmıştır. Bu spekülasyonun tek yönlendirici ise Büyükşehir Belediye Başkanı'dır. Benzer süreçler, büyük kentlerde bütün hızıyla bugün de sürmektedir.

Rant, kenti ve kentliyi yaşanmaz bir çerçeve içine sokmaktadır. Rantın eğemen olduğu kentlerde kentin asıl sahibi spekülatörler ve onların uzantılarıdır. Artık ilgili herkes bilmektedir ki, kentteki (hatta ülkedeki) rantı yöneten (ele geçiren) kenti (ve ülkeyi) de yönetiyor demektir.

Türkiye kentlerindeki rant sorunu bütün açıklığıyla yaşanırken, siyasi iktidarlar "kayıtsız", kent yönetimleri "yetkisiz", çözüm arayışları sürüp gitmektedir.

Özel mülkiyetin hakim olduğu ve şiddetle savunulduğu gelişmiş kapitalist ülkelerde bile bugün kent toprağının kamuya ait olması, kent yönetimi açısından temel, vazgeçilemez bir ilke olarak kabul edilir (Kartal, 1977). Türkiye gibi yarı kapitalist (yan sömürge) ülkelerde ise sorunu çözecek her türlü çıkış "sevel düşmanlığı" olarak nitelendirilmektedir. Böyle ülkelerde rant yönetimi daha önem kazanmaktadır.

Rant yönetiminde en etkili yönetim birimi, kentlerde Belediyeler ve onların "yetkisiz yetkili yöneticileri" olan Belediye Başkanlarıdır.

Kentleri etkisine alan ve kendisini sürekli yeniden üreten rant düzenine karşı Türkiye'de yalnızca Belediye Başkanları değil, halkın siyasal desteğini aldığı "varsayılarak" hükümet eden siyasi iktidarlar dahi çözümsüzdürler. Ancak bu çözümsüzlük, Belediye Başkanlarının rantı yönetmelerine (yönlendirmelerine) engel değildir. Belediye Başkanları, Belediye örgütü çevresinde ranta karşı bir direnme odağı sağlayarak, rantın belli güçlere akmasını önleyebilir, en azından rantı tabana (kamuya) yayabilir.

KARAYALÇIN'ın Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı deneyiminde böyle bir yönetim anlayışı görülmektedir. Ankara'da, rant sorununun çözümünde bir "ara çözüm" de olsa, rant sorunu ve kamulaştırma güçlükleri birleştirilerek "rant karşılığı kamulaştırma" düşüncesi uygulamaya sokulmuştur. Bu anlayış ve uygulamayla hem ilgili projelerde yaratılacak rantın belli ellerde toplanması engellenmiş, hem de Belediye kamulaştırma giderlerinden kurtulmuştur. Yine de rantın belli ellerde toplanması yerine, bu kez de küçük bir azınlığın elinde toplanması bu yöntemin tartışılabilirliğini artırmaktadır.

Rant yönetiminde Başkan'ın politik tercihi önemlidir. Başkan'ın halktan (kamudan) yana olmayan politik tercihi, özellikle yeni rant kapısı bekleyen spekülâtörlerin bir beklenti içine girmelerine neden olur.

Spekülâtörler, öyle ya da böyle örgütlü güçlerdir. "Arsa mafyası", "konut mafyası", "gecekondu mafyası" gibi adlarla tanımlanan bu kesim, kent yönetiminde önemli güç odaklarıdır. Halkın yanında yer almayı tercih eden bazı Başkanlar, gerek "yetkisiz" olmalarından (birakılmalarından), gerekse de siyasal güç olarak yalnız kalmaları sonucu bir süre sonra varolan durumu (rant düzenini) kabullenmekte, deyim yerindeyse mafyanın bir "ajanı" konumuna düşmektedirler.

Belediye Başkanları rantı tamamen ortadan kaldırabilecek güçte değillerse de rantı yönetecek, yönlendirecek, sınırlı da olsa denetleyecek politikaların, ilke ve kararların üreticisi olabilirler.

3. Kaynakların Yönetimi

Bir kent yönetimi, hizmetlerin yerine getirilemesinden, yeni fikir ve projelerin ortaya konup uygulanmasına kadar geçecek süreçte öncelikle kaynaklarına dayanmak durumundadır. Bu süreçte klasik gelir kaynaklarına dayanan belediyelerin başarılı biçimde mal ve hizmet üretmeleri oldukça güçtür.

Türkiye'de 1987-1991 döneminde belediyelere dağıtılan payların, belediyelerin gelirlerine oranına bakıldığında, devlet gelirlerinden (genel ve tahsisli devlet yardımları hariç) belediyelere ayrılan payların sürekli artışına karşın, belediyelerin özgelirlerindeki artış tam tersi yönde olmuştur (Yeter, 1992, 71). İsviçre'de ise devlet yardımları yerel yönetim gelir kaynaklarının ancak %25'i kadardır. Bu %25'in %85'i çocuklar ve yaşlılar için yardımsüvbansiyonu, kalan %15'i mali denge için yapılan yardımdır (Hagnel, 1993, 455). Bu fark, gelişmiş, kendi kaynağını kendi yaratan belediye ile, merkeze bağımlı belediye arasındaki ayrımı vurgulaması açısından önemlidir.

Türkiye'de "kendi kendini yöneten, etkin ve demokratik bir yerel yönetimi yaratmanın temel koşulu, belediyelerin kendi kaynaklarını yaratabileceği bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bu, bir yandan "vergilendirme", öte yandan da kamu mallarıyla yaratılan değer artışını içerecek biçimde, "kaynak yaratma" yetkisinin belediyeler tanınması anlamına gelecektir" (Emrealp, 1993, 44).

Türkiye'de merkezi yönetim ve belediye ilişkileri üzerine yapılan değerli bir çalışmada, özellikle kaynak aktarımı konusunda, merkezi yönetimin ayrı, ağırlıklı olarak belediyelerin ayrı partilerden olmasının, belediyelerin özkaynak yaratamamaları nedeniyle, keyfi uygulamalara neden olabileceğini göstermiştir. (Öztekin, 1992). Söz konusu çalışmaya katılan İl Belediye Başkanları'nın %98'i (50 Belediye Başkanı) belediyelerin gelir kaynaklarının yeterli olmadığını belirtmişlerdir. İlginç bir nokta, Belediye Başkanları'nın ancak %4'ü gibi küçük bir kesimi "özellikle İl belediyelerinin belediye sınırları içinde vatandaşlara götürdüğü hizmet karşılığında ve belediyelerin kendi belirledikleri oranlarda vergi alabilmeleri gerektiğini savunmuşlardır" (Öztekin, 1992, 148).

Yalçındağ'a göre (1993, 47), yerel yönetimlerin üstlendikleri hizmetlerin finansmanını sağlayabilmeleri için özkaynak yaratma yetkisinin ve uygun koşullarda kredi olanaklarının sağlanması gerekir. Bu konuda kabul gören bir başka görüşte de "her hizmetin bir bedeli olmalı" ilkesinden yola çıkılarak belediye hizmetlerinden yararlananların hizmet bedelini ödemeleri gerektiği savunulmaktadır (Yeter, 1992, 72).

Yukarıdaki öneri ve düşüncelerden Türkiye'ye dönülecek olunursa, Türkiye'de kent yönetimlerinin (belediyelerin), yıllardır merkezi yönetime olan bağımlılıkları, neredeyse bir "alışkanlık", "kaynak üretememe tembelliği" yaratmıştır denebilir. Kent yönetimleri, kendi olanaklarını kullanarak yaratabilecekleri kaynakları merkezi yönetimden bekler olmuşlar, "üretici" olamayan kent yönetimleri yerine getiremedikleri hizmetler için bahane olarak kaynak yetersizliğini ileri sürmüşlerdir.

Türkiye koşullarında yanlış bir algılama ile kaynaklar "ulusaldan kentlere" doğru indirgenir. Oysa algılama, "kentlerden ulusala kaynak üretimi ve aktarımı" olmalıdır. Çünkü birinci algılama benimsendiğinde (kabul edildiğinde), kaynak açısından merkezi yönetime bağımlılık çok "doğal" ve "gerekli"dir. İkinci algılamada ise, "doğal" ve "gerekli" olan, ulusal kaynakların ortaya çıkarılıp, değerlendirilmesinde kent yönetimlerine duyulan ihtiyaçtır. Bu ikinci anlayışla ancak kent yönetimleri kendi güçlerine dayanıp, kendi kaynaklarını kendileri üretir hale gelebilirler. Bu nedenle başkan ve onun savunduğu programın birinci algılamayı mı, yoksa ikinci algılamayı mı kabul ettiği, kaynakların nasıl sağlanacağını, klasik gelir kalemleriyle yetinilip yetinilmeyeceğini, dahası eldeki kaynakların nerelerde, hangi ölçütlere göre kullanılacağını belirler.

Eldeki ve sağlanan kaynakları, parayı kullanabilecek, hacayabilecek kent yönetimlerinin başında çok (ya da az) paralı Başkan olmak, bu kez de kaynakların verimli kullanılıp kullanılmadığı sorununu ortaya çıkarmaktadır. Maliyetin geri dönüşü ilkesinin yetersizliği, hizmetin maliyetinin hesaplanamaması, mali performans kavramının gelişmemiş olması gibi nedenler (Yaşamış, 1991, 181), belediyelerin mali yönetimini içinden çıkılmaz hale getirdiği gibi, trilyonları yönetme uğraşı veren belediyelerin mali denetimini de ayrı bir sorun olarak karşımıza çıkarmaktadır (Aydoğan, 1994, 10).

Türkiye'de kaynak yönetiminde karşılaştığımız önemli sorunlardan biri de Belediye Başkanlarının kaynakları kullanırken "parmak hesabı" ile maliyet analizleri yapmasıdır. Parmak hesabıyla maliyet analizi yapan Başkanlardan biri Bedrettin DALAN'dır. Dalan (Cumhuriyet, 20. 4. 1986), bir konuşmasında metro konusunda şöyle der: "Metro en pahalı ulaşım sistemidir. başka hiç bir alternatif kalmadığı zaman başvurulacak bir sistem. Kaynaklarımızı akıllıca kullanmak zorundayız. 220 km'lik bir otoyol, artı 8 şeritli bir boğaz köprüsü hepsi 550 milyon dolar. Buna karşılık 14 km'lik bir İstanbul metrosunun maliyeti 700 milyon dolar".

Dalan "parmak hesabı" ile 700 ve 500 arasındaki farkı 150 milyon dolar bulup, bunu metrodan vazgeçmek için yeterli saymaktadır.

Bir kent yöneticisi olarak Başkan, kaynakları yönetirken, yalnızca örgütünün (belediyenin) kasasından çıkarı değil, toplumun kasasından çıkarı da, yani uzun vadeli

toplumsal maliyeti de düşünmek zorundadır. Köprü ve otoyollar, yaratacağı rantlarla halkın kasasından parayı çekip belli bir kesimin cebine taşırken, metrolar (Dalan'ın deyişiyle "delik"ler) para taşımazlar, yalnızca ve yalnızca cebinde parasıyla (hem de) insan taşırlar. Metro, çevreye de en az düzeyde zarar vermesinden başka, çok kısa sürede kendini finanse edebilecek bir yatırım türüdür (Usta, 1992).

Kaynakları yönetirken "parmak hesabı" yapan yöneticiler, geçmiş ve gelecekle bağlarını koparmış yöneticilerdir. Onlar için önemli olan bugünkü zaman dilimidir.

4. Kitle İletişim Araçlarıyla (Medyayla) İlişkilerin yönetimi

Yasama, yürütme ve yargı güçlerinin yanında, devlet denetiminde dördüncü güç olarak basına yer verilir. Basının üstlendiği rol ve işlev düşünülecek olursa, bu niteliğinin yerinde bir saptama olduğu görülür.

Basın ve diğer yayın organlarının hepsine birden "medya" denilmektedir. "Medyanın gücü", "medyanın başbakanı", "medyanın belediye başkanı" deyimlerinin yaşanan durumla bir ilgisi vardır. Hemen her ülkede yayın ve yayımlar toplumda söz sahibidir. Kimi zaman öyle güçlüdürler ki, siyasi iktidarları yerinden edebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, siyasetçiler, basının ve diğer yayın organlarının desteğini kazanmak için yoğun faaliyet içine girerler.

İş yapmadan basını ele geçirmek "iyi yönetici" olmak için yeterli olabilmektedir çoğu zaman.

Bir Belediye Başkanı basınla ilişkilerini yürütürken, yerel ve ulusal basının niteliğini çok iyi değerlendirmelidir.

Kent düzeyinde yerel basın henüz gelişmemiş, daha çok reklamlarla ayakta kalmaya çalışan bir yapıdadır. Ulusal basın gibi, okuyucu kitlesinin niteliğine de bağlı olarak, yerel basın da "sansasyonel haber" peşindedir. Okuyucu kitlesinin sağduyusuna seslenmek ve haberi olduğu gibi verip yorum yapmak yerine, ani ve çarpıcı çıkışlar yaparak kitlenin ilgisini toplamaya çalışır. Yine benzer şekilde "basın, temel görevi olan gerçeği zamanında ve açık olarak iletmekte, ya geciktirerek ya da gerçeği inkar edici açıklamaları aynı ağırlıkta yan yana haber yaparak anlamsızlaştırmaktadır" (Gürsel, 1989, 70). Belediyeler ve başkanları yerel (ve ulusal) basın için bu açıdan önemli bir malzeme kaynağıdır. heran gözaltındadırlar. Varsa "açık"ları genişletilir, yoksa "açık"lar yaratılır.

Televizyon ve görsel yayınlar doğrudan bilinçaltına seslenirler. Yoğun imaj bombardımanı, az zamanda o kadar çoktur ki, izleyici ve dinleyici düşünüp kendi "eleğinden" geçiremeyecek kadar yoğun imajla karşı karşıya kalır. Bu durumda "seçim", "değerlendirme" ve

"eleme" yapacak zaman ve gücü kendisinde bulamaz. Kolay yola başvurur. İzlenen ve söylenen olduğu gibi kabul edilir. Bir süre sonra kişi dışardan kendisine yöneltilen bu imajlarla konuşmaya, düşünmeye ve çevresindekileri bu imaj kalıplarıyla etkilemeye çalışır.

Bütün bu olumsuzluklardan en az etkilenen kesim bilinçli okuyucu, dinleyici ve izleyici kitesidir. Her şeyden önce bilinçli bir okuyucunun (dinleyicinin, izleyicinin) "seçme", "değerlendirme" ve "eleme" yapmak için zamanı ve gücü vardır.

Nitelikli okuyucu kitesinin az, niteliksiz izleyici ve dinleyici kitesinin çok olduğu bir toplumda basında ve diğer yayın organlarında yer alacak her haber etkili olabilecek güçtedir.

Bu güç koşullarda Belediye başkanı nasıl bir yol ve yöntem izlemelidir? Medyayla ilişkilerini planlarken ve yönetirken nelere dikkat etmelidir?

Başkan, "medyanın başkanı" olmak yerine daha güvenli ve uzun soluklu olan kendi medyasını yaratmalıdır. Yani, her an patlatılabilecek bir balon ("medyanın başkanı") olmak yerine, halkın desteğine ve güvenine dayalı "başkanın medyası"ni üretmek daha akılcı ve çağcıl bir yoldur.

Başkanın halk ve medya arasında bir tercih yapması söz konusu olursa, kent halkından yana tavır koymalıdır. Gerekirse medyayı devre dışı bırakıp, örgütün yayın birimleri ile, bizzat semt ve mahallelerde sürekli toplantılar düzenliyerek halka ulaşmaya çalışmalıdır. Halkla bütünleşmiş bir Belediye Başkanı basını ve diğer yayın organlarını da doğrudan etkiler. Böylece kendi medyasıyla diğer medyayı da kazanmış olur.

5. Halkla İlişkilerin Yönetimi

Çağcıl yönetim anlayışının bir gereği olarak halkla ilişkilerin önemi de giderek artmaktadır. halka dayanmayan, onunla iletişim kurup bilgi-güç-kaynak alışverişinde bulunmayan kamu yönetimi etkinlik sağlayamaz.

Halka mal edilmeyen başkan kısa sürelidir.

Türkiye'de belediye kültürümüzün, sosyo ekonomik yapımızın geliştirdiği bir kurum olmaması (Yalçındağ, 1992, 86), halkın belediyeyi sahiplenmesi önündeki en büyük engeldir. Merkezi yönetim ise bu sahipliği sağlayacağı yerde, belediyelere kendi sahiplenmiş, deyim yerindeyse "mülkiyetine" almıştır.

Türkiye'de katılım sürecinin küçük belediyelerde belli varsayımlar altında, iki yönlü işlediği iddia edilse de (Çiftçi, 1989, 10), bugün belediyelerde halk arasındaki ilişki tıkanmıştır. Bu tıkanmanın ardında biraz da katılımın, biçimsel olarak ele alınıp planlar gibi bir şeyleri meşrulaştırmanın aracı olarak kullanılması (Hamamcı, 1992, 4) yatar.

Katılımın ve halkla ilişkilerin amacı "bilinçli, belediyeye sahip çıkan, onu sorguluyan, gerektiğinde denetleyen, gerekirse destekleyen, gerektiğinde de cezalandıran "hemşehri" (Yalçındağ, 1992, 86) yaratmaktan başka, "özyönetim (autogestion) ve eşyönetim (cogestion) kavramlarına içerik kazandırmak ve böylece yönlendirme sürecini açmak, yönetsel işlemi saydamlaştırmaktır" (Hamamcı, 1992, 4).

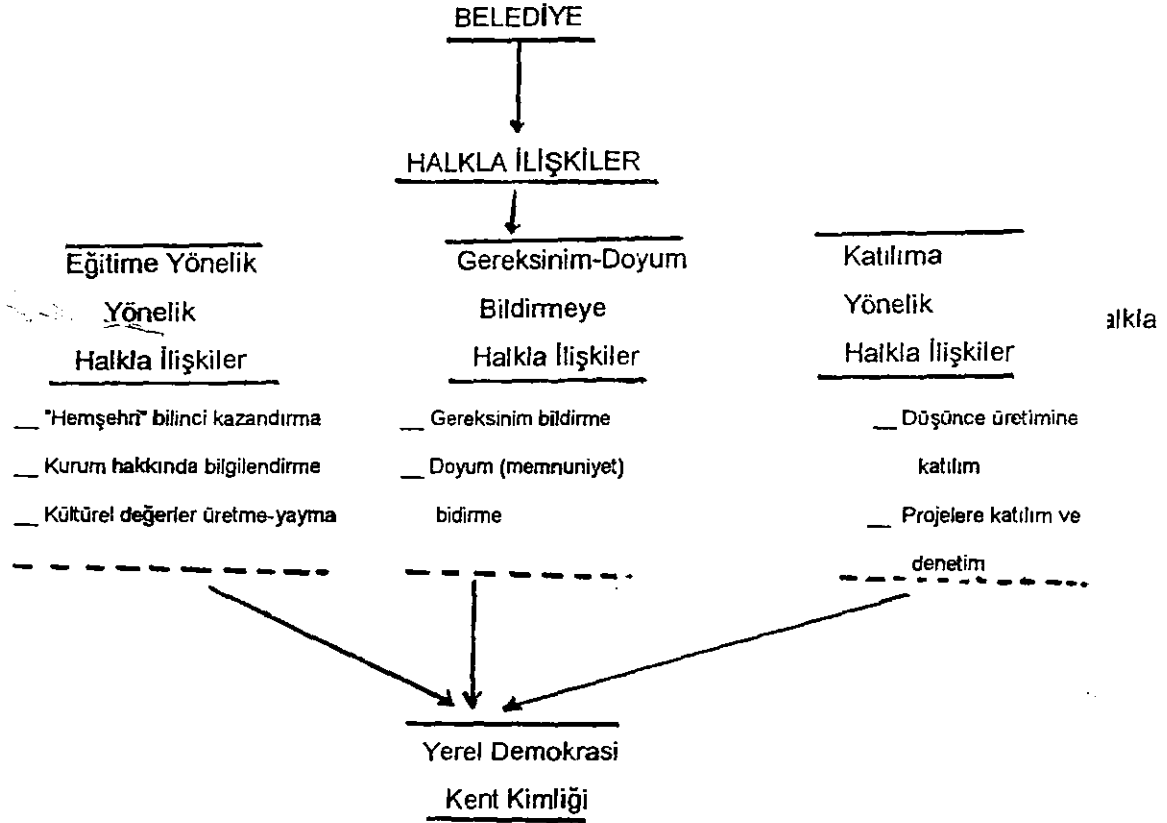
"Hizmetlerin daha etkili ve çabuk üretilmesini ve belde halkı ile belediye arasındaki anlayış birliğini, iyi niyeti ve güveni sağlamaya" (TBD, 1992, 70-71) dönük halkla ilişkilerin olmaması, normal yollardan ilişki kuramayan belde halkını ya da kimi çıkar guruplarını normal olmayan yollar aramaya iter.

Çizim-1'de de izlenebileceği gibi halkla ilişkilerin nihai amacı, yerel demokrasiyi gerçek anlamda "üretmek" ve kentin özgünlüğünü simgeleyecek yeni bir kentsel kimlik yaratmaktır.

Çizimde de anlaşılacağı üzere bütün halkla ilişkiler düzeyleri, birbiriyle sıkı bir ilişki içindedirler. Nihai amaç için bu ilişkiler gerekli olduğu gibi, bu ilişkilerin dengede tutulması da bir o kadar önemlidir.

Yerel demokrasinin gerçek anlamda oturmasının ve özgün bir kent kimliğinin yaratılmasının önemli ve gerekli koşuludur halkla ilişkiler

Çizim-1: Belediyelerde Halkla İlişkilerin Amacı



Ankara'da murat KARAYALÇIN'ın "proje demokrasisi" adı altında başlattığı yeni bir uygulama, halkla ilişkilerin nihai amacına yönelik bir girişim olarak dikkat çekicidir.

6. Çatışmanın Yönetimi

Ortada bir örgüt varsa orada çatışma da vardır. Örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun çatışma her zaman için söz konusudur. Bu nedenle çatışmayı yadsımak, görmezlikten gelmek yerine, çatışmanın örgütlerde "sosyal bir olgu" olduğunu baştan kabul etmek gerekir (Bumin, 1990, 1-5). Bu baştan kabul, örgüt içi çatışmanın yararlı amaçlara yönlendirilmesinde kolaylık sağlar.

O halde, örgüt yaşadığı varolan ve süren çatışma nedir?

Çatışma, "bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir gurubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma" olarak tanımlanabilir (Can, 1991, 260). Aydın (1984, 9) ise Benis, Benne ve Chin gibi y netimbilimcilerden alıntı yaparak, çatışmanın ne olduğundan çok, çatışmanın neye yaradığına dikkat çekmiştir: "Çatışma, şiddeti yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı (animality), barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de gösterebilir".

Çatışmanın  rg t (ve çevresi için) olumsuz etkilerinin yanında olumlu etkileri de vardır. Örneğin  rg tteki bir çatışma, " rg tsel değişimi gerektiren sorunlara dikkati çekip, örgütsel değişime ve gelişime yol açabilir" (Ertekin, 1993, 73). Örgütteki bireylerarası çatışmalar da bireye öğrenmeyi özendirmesi, kendi kimliklerini anlamasını sağlaması ve yaratıcı davranış geliştirmelerine olanak tanınması açısından önemli ve yararlı olabilmektedir (Ertekin, 1993, 76).

Acaba çatışmanın temelinde ne yatar, neler çatışmaya kaynaklık eder?

Çatışmanın nedenleri arasında işbölümü, işlevsel Bağımlılık, Ortak Karar Vermek, Sınırlı Kaynaklar, Bürokratik Nitelikler, Denetim Biçimi, Bireysel Davranış Etkenleri, Personelin Farklılığı gibi nedenler sayılabilir (Aydın, 1984, 10-30). Bumin ise (1990, 12-20), daha önce  z mlenmemiş çatışmaları, statü sorunlarını, yetkinin belirgin olmamasını ve bazı konularda fikir birliğine gerek duyulmasını çatışmanın kaynakları olarak gösterir.

Örgüt yöneticisi hem kendi içinde bulunduğu çatışmaları, hem de örgütün içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır. Bir yöneticinin çatışmayı yönetirken kullanabileceği teknikler ( z m yolları) şunlardır (Aydın, 1984, 34-42; bumin, 1990, 129-143):

1. Her iki tarafı da tatmin edecek "b t nleştirci" sorun  zme
2. Örgütteki bütün örgüt ve personel için geçerli olabilecek " st n amaçlar"ın saptanması

3. Pazarlı ve politika

4. Yatıştırma-Uzlaştırma

5. Uzlaştırma

6. İkna

7. Eğitim ile davranış kalıplarının değiştirilmesi

8. "Hakemlik, aracılık, süreç danışmanlığı" yapmak

9. Her gurubun önerisine belli  l de yer vererek "uyum" sağlamaya  alışma

Schein (1978, 123) ise guruplararası rekabet sonucu ortaya çıkan çatışmalarda, guruplar arasındaki etkileşim ve haberleşme, iletişim bozulmasına dikkat çekerek, bu tür

çatışmaların azaltılabilmesi için başlıca stratejinin, gurupların üzerinde anlaşabileceği amaçlar bulmak ve guruplar arasında etkili bir haberteşme kurmak olduğunu ileri sürer.

Buraya kadar anlatılan kuramsal bilgilerden yola çıkılarak belediye ve onun yöneticisi olan Belediye Başkanı ele alınabilir.

Örgüt yöneticisi olarak belediye başkanları gözönüne alınarak belediyedeki çatışmalar Çizelge-3'teki gibi ortaya konabilir.

Çizelge-3: Belediye Örgütünde Çatışma

I. Belediye Başkanının Doğrudan Taraf Olduğu ve Çözmek Zorunda Olduğu Çatışmalar	II. Belediye Başkanı'nın Doğrudan Taraf Olmadığı Ancak Çözmek Zorunda Olduğu Çatışmalar
1. Başkan ile Belediye Meclisi Çatışması	1. Belediye Meclisi ile Yönetim Birimleri
2. Başkan ile Üst Birimler Çatışması	Arasındaki Çatışmalar
3. Başkan ile Danışman-Uzman Çatışması	2. Eşdüzeydeki Birimlerin Çatışması
4. Başkan ile Belediye Dışı Örgütler Çatışması	3. Ast Birimlerde Üst Birimler Çatışması
5. Başkan ile Örgütlenmemiş Yerel Halk Çatışması	4. Eşdüzeydeki Yöneticilerin Çatışması
6. Başkan ile Örgütlenmiş Yerel Halk Çatışması	5. Eşdüzeydeki Personelin Çatışması
	6. Ast personelle Üst Personel Çatışması

Belediyelerde çatışmalar ya "fikir" çatışması, ya "uygulama" çatışması ya da "çıkar" çatışması biçiminde ortaya çıkar.

Önemli ve riskli projeleri hem belediye örgütüne hem de kent halkına kabul ettirmek çoğu zaman bir çatışma nedeni olabilmektedir. Örneğin, Meclis üyelerinin kentteki çıkar guruplarından oluşması ve çıkar gurupları doğrultusunda karar alınması, söz konusu projelere karşı sert tepkileri ya da "tartışmasız destekleri", Başkan'ın hangi tarafta yer aldığına bağlı

olarak, Başkan ile meclis çatışmasına ya da Başkan ile Belediye dışı örgütler çatışmasına ya da Başkan ile örgütlenmemiş yerel halk çatışmasına dönüşebilmektedir.

Belediye dışı örgütler, merkezi yönetim ve onun uzantıları başta olmak üzere, kentteki demek, sendika meslek odaları, yayın kuruluşları, üniversiteler, siyasi partiler, özel örgütler ve dini örgütler-tarikatlardır. Örgütlenmemiş yerel halktan ise anlaşılması gereken, Belediyenin (ya da Başkan'ın) herhangi bir kararna karşı bir araya gelen ve sürekli olmayan halk guruplarıdır. Bir yıkım karan ile bir araya gelen gecekonducular gibi.

Belediye Başkanları'nın en sık çatışma içine girdikleri yerlerden biri de kendi parti örgütleridir. 1971-1977 yılları arasında İzmitte Belediye Başkanı olan Erol KÖSE ve kendi partisinin üst yöneticileri arasında böyle bir çatışma yaşanmıştır (Erim, 1990, 391). Çatışmanın kaynağı, yöredeki uygulamalara parti üst yöneticilerinin ilgisiz ve soğuk bakmalarıdır. Başarılı bir belediyecilik deneyimi veren Köse'nin yaptıklarını, yapmak istediklerini tüm ülke kamuoyuna duyururken, parti üst yöneticileri bir kez olsun yapılanları yerinde görme gereği duymamışlardır. Bu da çatışmalara neden olmuştur.

Benzer bir çatışma örneği, Yüksel ÇAKMUR'un Belediye Başkanlığı döneminde de yaşandı.

Belediye Başkanı çatışmanın yönetiminde hangi sorunlarla karşı karşıyadır? Başkanların çatışma yönetiminde şu 5 temel sorunla karşı karşıya oldukları söylenebilir:

1. Politik baskılar, politik tercihler, politik çekişmeler
2. Kaynakların yetersizliği
3. Yetki yetersizliği
4. Nitelikli personelin olmaması
5. Örgütsel yapının bozuk olması

Çatışmanın yönetiminde Başkan açısından en büyük güvence halkın yönetime katılımıdır. Ancak, ortalama vatandaş düzeyinde katılım geleneğinin yeterli olmaması, belli çıkar guruplarının aşırı katılma alışkanlığına ve yeteneğine sahip olması, çatışmanın yönetiminde Başkan'ın belediye yönetimine özgü değişik yaklaşımlar izlemesini ve geliştirmesini gerekli kılmaktadır.

Çatışmanın yönetiminde amaç hiç bir zaman çatışmayı yok etmek değildir. Temel amaç, yaratıcı ve üretime dönük çatışmaların doğmasına olanak vermek, yıkıcı, yokedici çatışmaların yaratıcı ve üretime dönük çatışmalara dönüşmesini sağlamaktır. Yani esas olan çatışmayı yok etmek değil, onu yönetmektir.

7. Belirsizliğin Yönetimi

İnsan yaşamındaki belirsizlikten olduğu gibi kent yaşamındaki belirsizlikten de söz edilmelidir. İnsan, geçmişindeki belirsizlikleri bir yana bırakırsak, gelecekte karşılaşılabileceği olası olumsuz durumlara karşı kaygılanır ve hazırlıklı olması gerektiği sonucunu çıkarır.

Kentler de insan gibidir. bu nedenle kent yönetimleri, heran ortaya çıkabilecek ve bir şekilde çözümlenmesi gereken olayları da (belirsizlikleri de) yönetmekle karşı karşıyadır.

Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu raporunda (1987, 317), dünya ekonomik sisteminin giderek kentsel bir sisteme dönüştüğü ve bu kentsel sistemin bilgi, enerji, sermaye, ticaret ve insan akımlarıyla ulusal gelişmenin belkemiğini oluşturduğunu vurgulayarak, bu yüzyılın "kentsel devrim" in yüzyılı olduğunu belirtmektedir. Bu aşamada kentlerin bilgi, enerji, sermaye ve diğer akımlarla birlikte önceden çok kolay tahmin edilemeyecek belirsizliklere doğru sürüklendiği de bir gerçektir.

"Kentsel devrim" öncesi, önceden planlanmayan ve kendiliğinden (koşulların etkisiyle) ortaya çıkan kentler için belirsizliklerin daha çok olduğu söylenebilirdi. Ama ulaşılan bilgi ve deneyim birikimi bu kentlerin ne tür belirsizlikler yaşadığını ve yaşayacağını çözümlenmiştir. Çözümlemeyen, çözümlenemeyen "kentsel devrim" in ne tür belirsizlikler getireceğidir.

Kenti bekleyen belirsizlikler olumsuz olabileceği gibi olumlu da olabilir. Kent ve onun örgütü olan belediyeler olumlu-olumsuz belirsizliklere hazırlıklı olacak düşünce ve yapıdan yoksun iseler, söz konusu belirsizlikleri yönetemezler. Bu durumda ortaya yeni belirsizlikler de çıkabilir.

Kentsel belirsizlik kaynakları olarak, kentteki, çevre kent ve bölgelerdeki yatırımlar, savaş, doğal afetler ve kent imar uygulamaları gösterilebilir.

"Kent ve ekosistemin nasıl çalıştığını çözümlenemeyen kaynaklanan belirsizlikleri" de (Pearce-Markandy, 1990, 24-24) kentleri bekleyen belirsizlikler içine koymak gereklidir. Çünkü bu tür çevresel-ekolojik belirsizlikler oldukça fazladır ve kent yaşamını, kent yönetimini doğrudan etkilemektedir.

Kentsel belirsizlikleri ulusal belirsizliklerden de ayırmak mümkün değildir.

Kent yönetimleri için gelecekteki belirsizlikten başka, geçmişteki belirsizlikten de söz etmek gerekir. Hafızasını yitirmiş bir kenti yönetmek kolay değildir. Kenti kentliyi tanımadan, geçmişteki kentleşme kentlileşme sürecini anlamadan günümüz kentine yön vermek, onu yönetmek güç bir iştir. Güçten de öte, "bilinmeyi yönetmeye" kalkmak demektir. Tarihte en büyük yönetim hataları da burdan kaynaklanır. Bu nedenle Belediye Başkanı , bir yönetici

olarak, kentlin geleceğine karşı duyduğu sorumluluğu, geçmişe de duyarak, geçmişteki belirsizliklerin araştırılmasına ve yazıya dökülmesine çalışmak durumundadır.

Şu düşünceyi iyi kavramamız zorunludur: Geçmiş bilmemiz gerekir bugünü iyi anlayabilmek için; bugünü iyi bilmemiz gerekir geleceği iyi kestirebilmek için.

Örgütte yönetici, aydınlığa kavuşturulamayan ancak, "önceden tahmin edebildiği belirsizlikler" karşısında daha akılcı (ussal, rasyonel) karar verebilir (Eren, 1991, 77).

"Belirsizlik karşısında üstlenilecek politikayı seçmede uygulanacak bir kesin kural söylenemez"se de (Pearce-Markandy, 1990, 24-24), insanların bu arada yöneticilerin ve örgütlerin belirsizlikten hoşlanmadıkları bilinmektedir. Belirsizlik ve riskin yanyana olması, yöneticilerin cesur ve kararlı adımlar atmasını engellemektedir.

Geleceğin, 21. yüzyılın yöneticileri için önemli olan, kendi örgütlerinin belirsizliklerini ortaya çıkarmak ve "kendilerini ve organizasyonlarını gelecek bakımından artık anlamı olmayan geçmişlerinden arındırmaktır" (Öztürk, 1993, 51).

8. Dışsallığın Yönetimi

Kent yönetimleri dışsallıkları çok fazla olan yönetim birimleridir. Dışsal olmayan, dışsallıktan etkilenmeyen bir kentten söz edilemez. Bu nedenle Belediye Başkanı yalnızca "A" kentnin yönetiminden değil, çevresindeki belde, ilçe ve il yönetimlerinden de sorumludur. Hem de hiç bir zorlayıcı yasal düzenleme ve kural olmaksızın sorumludur. İstemese de sorumludur. Ortak toplumsal yaşamın bir dayatmasıdır bu sorumluluk.

Bir kent yönetimi aldığı kararlarda, hizmet üretme biçimiyle çevre kentlerin hizmet üretme biçim ve düzeyini, yönetim anlayışını olumlu ya da olumsuz biçimlerde etkiliyebilmektedir.

"Bir ekonomik birimin etkinliklerinin, başka birimleri (kişi ya da kurum) etkilediği ve bu etkinin piyasa ekonomisi yöntemleriyle giderilemediği her yerde bir dışsallıktan, bir başka deyişle 'dış etki'den söz edilir" (Keleş-Hamamcı, 1993, 132-133). Buna "dış etki" denmesinin nedeni ise, etkiyi yaratan ekonomik karar mekanizmasının etkilenen birimin dışında bulunmasıdır. Kentler, olumlu (pozitif) ve olumsuz (negatif) "dış etkiler" verebildikleri gibi, olumlu ve olumsuz etkilerle kendileri de karşılaşabilmektedirler.

Örneğin, bir kent yönetiminin, civar bir kentlin yeşil alanına yakın bir yerde, imara açma karan vermesi, civar kentlin yönetimi için negatif bir etkidir.

Türkiye'de negatif dış etkiler karşısında zor duruma düşen kentleri ve kent yönetimlerini koruyacak duyarlılık ve yasal düzenlemeler yoktur. Negatif dış etkinin asıl sorumluları (örneğin

bir nehre zehirli atık bırakanlar) maliyete kendileri katlanacaklarına, dış etkiyle karşılaşanlar bu maliyete (para, sağlık, ekosistemin bozulması) kattanmaktadır.

Bu nedenlerle kent yönetimleri artık sınırları belli yerleşim yerlerini etkileyen değil, çevredeki bir çok yerleşim yerini etkileyen kararlar almaktadırlar. Bir kentte kamu yararı adına alınan kararlar, diğer civar kentlerde kamu yararı olmayabilmektedir.

İşte bütün bu nedenlerle, çağcıl bir Belediye Başkanı, dışsallıkların bilincinde olmalı ve onları yönetmeyi bilmelidir.

9. Risk Yönetimi

Her tercih aynı zamanda bir risktir. Kent yönetimleri sürekli tercih yapma alanlarıdır. Bu özellik, onların ortaya çıkacak riskleri de yönetmelerine neden olmaktadır.

Kent yönetimlerinin genel olarak şu risklerle karşı karşıya oldukları söylenebilir:

1. Başkan "yutan" yatırımlar ve projeler
2. Yeni gelişmelerin başlanan projeleri anlamsız kılması
3. Kaynak yetersizliğinden kaynaklanan riskler
4. Kaynak fazlalığından kaynaklanan riskler
5. Belediye bütçesini aşan proje ve yatırımlar
6. Aşırı borçlanma
7. Değişik bağımlılıklar yaratan, gelecekte ve şimdi güç yetmez bağımlılıklara neden olacak girişimler
8. Başkanların zaman bütçesini (görev dönemini) aşan işler

Yukarıdaki sayılanlara ek olarak, bir başka risk, teknoloji tahmini iyi yapamamaktır. Bugün İstanbul'da yeni bir boğaz köprüsü tartışmaları yapılmaktadır. Bunun karşısında olanlar (Ekinci, 1994, 8-9; Batur, 1994, 9-11), 1985-1987 yılları arasında Ulaştırma bakanlığı'nın yaptırmış olduğu İstanbul Demiryolu Boğaz Tüp Geçişi ve Metro Projesi'nin yaşama geçirilmesini istemektedirler. Çünkü proje, boğaz köprüsü ve arkasında gelecek otoyollardan farklı olarak, İstanbul'un tarihine ve coğrafyasına en az müdahale edecek şekilde tasarlanmıştır. Bu konuda yapılacak tercih ve verilecek karar bir risktir.

Ama şu da varki, her tercih riski, her risk yeni tercih ve riskleri doğurabilir. İstanbul'da "tüp geçit" kararının verildiğini varsayarsak, yeni bir riskle karşılaşılır. Bu risk teknoloji seçiminde (tercihinde) hangi yöntemin kullanılacağı riskidir. Tüp geçit bugün için sağduyulu herkesin, uzman olsun olmasın, kabul ettiği bir toplu ulaşım sisteminin parçasıdır. Ancak kent

içi ulaşımda "üfleme" ulaşım, "tüp" (vakum transportain) ulaşım denen çok yeni bir teknoloji üzerinde günün bilim adamlarının/kadınlarının çalıştığı düşünülürse, bugünkü teknoloji ile yapılacak tüp geçit ve metro, yannın çok pahalı ve gereksiz ulaşım sistemi durumuna gelebilir.

Örgütlerde risk ile ilgili vurgulanması gereken önemli başka bir nokta, hiç bir örgütün "sıfır risk" altında çalışamayacağıdır.

Anlaşılacağı üzere risk yönetimi ve belirsizliğin yönetimi iç içedir. Riski yönetirken bir anlamda belirsizlik de yönetiliyordur. Yine aynı şekilde belirsizlik yönetilirken bir yandan da risk yönetiliyordur.

Türkiye'de genel bir bakışla yöneticilerin risk almaktan ve onları yönetmekten kaçındıkları söylenebilir. Ancak bu dah çok merkezi yönetimin taşra yöneticileri için geçerlidir. Yöneticiler alacakları kararların sonucundan çekinirler. Çünkü aldıkları riskin olumsuz sonucu, büyük olasılıkla cezalandırılacaktır. Doğrusu, merkezi yönetim anlayışının ağır bastığı sistemlerde riskli kararlar tepeden alınıp örgüt eliyle uygulanmaya çalışıldığı için alt yönetim birimleri isteseler de risk alamazlar.

Çok büyük ve ancak merkezi yönetimin olurundan sonra gerçekleştirilebilecek projeler ve yatırımlar hariç, Başkanlar isterlerse belediye örgütünde (ve kentte) pek çok risk alabilecek ve onları yönetebilecek konumdadırlar. Başkanlar halka karşı sorumlu oldukları için riski yönetmedeki başarıları ya da başarısızlıkları kent halkı tarafından ödüllendirilir ya da cezalandırılır. Bu varsayım altında Başkanların, diğer yöneticilere göre, daha fazla risk almada ve onları yönetmede özgür oldukları söylenebilir.

Bununla birlikte Belediye Başkanlarının risk almalarını sınırlıyan bir takım etkenler de bulunmaktadır. Bunlar şunlardır:

1. Bir daha seçilememe korkusu
2. Kaynak yetersizliği
3. Siyasal baskılar
4. İdeolojik tercih
5. Riski yönetebilecek örgütsel yapının olmayışı
6. Ülkenin ekonomik, toplumsal ve siyasal durumu

Kaynak gerektirmeyen riskler de bulunmaktadır ve bunların da yönetilmesi gerektiğinin altı çizilmelidir.

10. Ortak Amaç ve Birlikte Üretimin Yönetimi

Kent yönetimlerinin ortak amacı, dünyanın neresinde olursa olsun tektir: "Katlanılabilir" yerine "yaşanılabilir" bir kent üretmek.

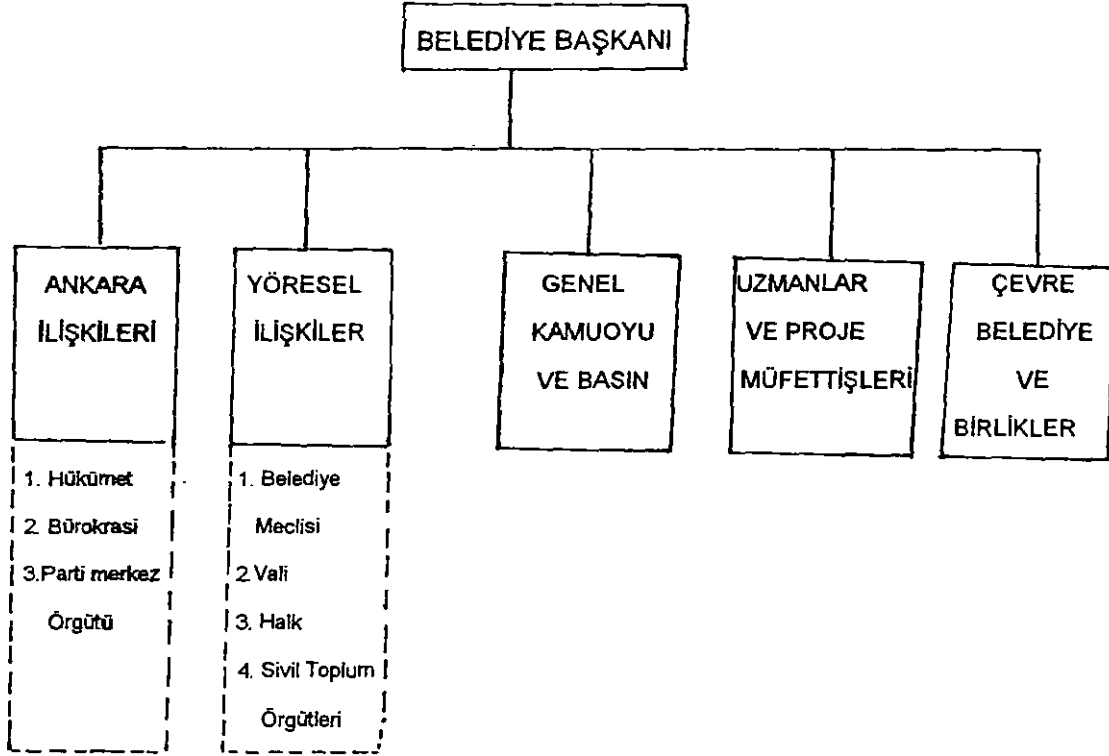
"Birlikte üretim" belediye örgütü ile birlikte, başta merkezi yönetim ve onun uzantıları olmak üzere, kentte bulunan diğer örgütlerin (demekler, sendikalar, kooperatifler, meslek odaları, siyasi parti il yönetimleri gibi) bir araya gelerek hem fikir hem de hizmete yönelik üretimlerdir.

Bir örgüt yöneticisi olarak Başkan "ortak amaç" için "birlikte üretimi" yönetir. Birlikte üretimi eşgüdümlemekte kalmaz, Belediye Meclisi ve ilgili güç odaklarını bu yönde yönlendirir.

Türkiye'de gözlemler ve deneyimler gösteriyor ki, kent yönetimleri "birlikte üretimi" ya çok az ya da hiç sağlayamamaktadırlar. Oysa "birlikte üretim" kent yönetimleri için yaşamsal önem taşımaktadır.

1973-1980 dönemindeki İzmit deneyimi ile öne çıkan Erol KÖSE'nin başkanlık yaptığı süre içinde kenti yönetebilmek için, "birlikte üretimi" gerçekleştirmek için, Çizim-2'de gösterilen beş temel ilişkiyi dengelemek zorunda kaldığı bilinmektedir (Erim, 1990, 382).

Çizim-2: Belediye Başkanlarının Dengede Tutmaları Gereken Birlikte Üretim İlişkileri



Kaynak: (Erim, 1990, 382)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

"Yaşanılabilir" bir kent için Çizim-2'deki ilişkilerin, "birlikte üretim" amacıyla dengede tutulması, "toplumsal yapıyı çoğulcu demokratik katılım süreçleri ile değiştirebilecek toplumsal dönüşüm amaçlı yerel yönetim anlayışı"nın (Gündoğdu, 1991, 167) da yaşama geçirilmesinde önemli bir aşamadır. Söz konusu ilişkileri süreç dışı bırakmak ise kültürel, ekonomik ve siyasal yabancılaşmayı beraberinde getirir. Söz konusu ilişkileri süreç içerisine alıp, "bütün ihtiyaçların saptanması ve kararların alınmasının doğrudan ilgili kişiler tarafından gerçekleştirilmesini sağlayarak" (Simonnet, 1990, 60) toplumun özyönetim ile yönetilmesi gerçeklik kazanabilir.

"Birlikte üretimin" gerçekleşmediği kentler gerçekte "kullanılabilir" kentlerdir. böyle kentlerde kentleşme ve kentleşme sorunları, çevre sorunları ve daha özelde altyapı, gecekondular ve rant sorunu egemendir.

11. Ayrıntıların Yönetimi

Ayrıntı, "genel" içinde görülemeyecek, üzerinde durulamayacak, üzerinde karar verilemeyecek kadar "özel" olan, ve çoğunlukla "sorun" olarak ortaya çıktığında farkedilen büyük bütünün küçük parçasıdır.

Yeterli bulmadığımız bu tanım yardımıyla örgütlerde karar verilirken, planlama yapılırken, proje geliştirilirken her zaman söz konusu ayrıntılarla karşılaşabileceği söylenebilir. Burada üzerinde durulması gereken, "sorun" olarak ortaya çıkmadan bütünün küçük parçalarını (ve bu parça-bütünlüklerin daha alt parçalarını) dikkate almak ve yönetmektir.

Ayrıntıların önemsememek, yönetimde karmaşaya, alınan kararların beklenen sonuçları vermemesine, gözden kaçan asıl sorunların anlaşılmasına ve değişik düzeylerde örgüt içi çalışmalara neden olabilmektedir.

Ayrıntıyı belirleyen genelin niteliğidir. Başkan için basit bir kadro talebinde ayrıntı yazışma uslubu olabileceken, büyük bir projede (örneğin, metro projesinde) ayrıntı, vagon kapısının dar olarak tasarlanması olabilir. Bu ayrıntı sorun olmadan önce farkedilip yönetilemezse, istasyonda araçların ortalama bekleme süreleri yükselecek ve bunun sonucu olarak "toplam taşıma süresi" öngörülenden daha uzun olacaktır.

Örgüt büyüklüğü (ve gelişme hızı), teknolojik değişim (ve hızı) arttıkça, sanıldığı kadar aksine, ayrıntıların da çoğaldığı iddia edilebilir. Bugünün "bütün"ü yarı ayrıntı düzeyine gelebilir.

Belediye Başkanı, işte bu "ayrıntı algılaması"na sahip olmalı ve onları yönetmeyi (yönettirmeyi) bilmelidir.

12. Çevre Yönetimi

Dünyamız yorgun. Giderek yaşlanıyor. Oysa Dünya ve onun üzerinde yaşayan insanların zamanı (yüzyılları) tükettikleri oranda, gençleşmeleri gerekirdi. İkel insandaki çevre duyarlılığı bugüne kadar yuvarlanarak artsaydı, dünya daha genç, toplumlar daha genç olurdu.

"Uygarlık" doğal kaynakların sömürsü üzerinde yükseldi. İlk sınıflaşmalar bu kaynakların sayesinde oldu. İlk savaş bu kaynakları ele geçirmek için çıktı. Doğa kirlendikçe, yaşanamaz hale geldikçe insan da tükendi.

Günümüz dünyasında ise söz konusu tükeniş ve kirlenmeye çareler aranmaktadır. Dünya'da bir ekolojik kriz yaşanırken, halen büyük devletlerin "uygar burjuvaları", "uygar tekelleri", örneğin "güney ülkelerinin halihazırda varolan kirliliği ve sınırlı doğal kaynaklarının

durumunu gözönüne alarak büyüme ve gelişme çabalarını sınırlandırma, daha doğrusu tümüyle kendi güdümlerine alma" hesapları (Demirer, 1992, 59) yapmaktadırlar. Bu hesaplara, "entropi kanunu"nu (evrenin toplam enerjisi sabittir ve entropi sürekli artmaktadır) göremiyen siyasetçiler, iktisatçılar ve dünyanın vaktinin kaldığına ikna olmamış herkes (Rifkin, 1992, 5-6) ortak olmaktadır.

Türkiye ve Türkiye kentlerinde de durum pek içaçıcı değildir. Bütün dünyada "genel çıkarları özel çıkarların önüne geçirme özelliği ile dikkat çeken çevre hakkı ve bu hakkın insan haklarına dönüşmesi" tartışılırken (Kaboğlu, 1992, 24), siyasiler kamuoyuna "radyasyonun azı yararlıdır", "Türkiye için çevre lükstür, dilenciye kırvat takmaya benzer" şeklinde demeçler verebilmektedirler (Somersan, 1993, 34-36).

Türkiye'de çevre ekonomistlerinin vurguladıkları bir gerçek gözardı edilmektedir. Çevre ekonomistlerine göre çevreyi tüketen ekonomik faaliyetler, ekonomik gelişmenin temel göstergesi olarak kabul edilen GSMH'nın artı tarafında değil, eksi tarafında yer almalıdır. Çünkü onlar, "her üretimin, 'doğal semaye'nin tüketilmesi, her geçen gün biraz daha azaltılması pahasına" gerçekleştirildiğini, bu nedenle de, bu kayıpların hesaba katılmadığı bir ekonomik büyümenin "sürdürülebilir nitelikte değil, kısa vadeli bir aldatmaca" olduğuna inanırlar (Berkes-Kışlalıoğlu, 1990, 316-317).

Ayrıca Türkiye'de çevre politikaları tutarlılık, bütünlük ve kararlılıktan yoksun olup geçmişte ve günümüzde hep onanmcı nitelik taşımış, önleyici politikalar yine gözardı edilmiştir. Aynı biçimde yaptırımlar da yetersizdir (Keleş, 1992, 179). Türkiye'de çevre sorunlarının çözümüne yönelik katılma hakkı tanınmaya çalışılmakta, ama bu tek başına yeterli olmamaktadır. "Hak ve özgürlüklerin gerçek bir demokratik yapı içinde yer almaması, halkın haber ve belgelere ulaşabilme hakkının olmadığı bir ülkede etkin katılım beklenemez" (Turgut, 1993, 64-65).

Buraya kadar anlatılanlar çerçevesinde Türkiye'de sorunun "çevreyi yönetememe" sorunu olduğu açıktır. "Çevreyi yönetememe" sorunu ise, Türk yönetim hastalığının bir sonucudur. Türkiye'de kimi uygulamalarda olduğu gibi, çevre yönetimi (ve politikaları) da merkezileştirilmektedir. Çevre sorunlarının ulusal bir niteliği vardır, ancak, çevre sorunlarının öncelikle yerel ve ortak bir sorun olduğu da gözden kaçmamalıdır.

Çevre yönetimi ve eğitimi yerelleşmeden çevre sorunlarına çözüm bulmak, merkezi yönetimin tabandan uzak olduğu bir yönetim yapısında, oldukça güçtür.

Çevre yönetiminde en etkin örgütler kent yönetimleridir (belediyelerdir). Gerçi bugün kent yönetimlerinde de sorunlar yaşanmaktadır. "Belediyeler çevre konusunda yetkisiz değildir" (Yaşamış, 1992, 139). Ancak 3194 sayılı İmar Yasasının 40. maddesi, 1580 sayılı

yasa hükümleri ve 1593 sayılı Genel Sağlık Koruma Yasası'nın ilgili hükümleri belediyelere çevre konusunda geniş yetkiler vermişken (Keleş-Hamamcı, 1993, 229-230), özellikle 1580 sayılı Belediye yasasının bugün de yürürlükte olan kimi hükümlerinin uygulanmadığı bilinmektedir (Görmez, 1991, 111-112; Akıncı, 1994). Getirilen yeni uygulamalarda ise, çevre vergisinde olduğu gibi, "merkezci" bir anlayışa dayanıldığı bir kez daha görülmektedir. Çevre vergisinde, vergini teşvik edici işlevleri yerine, sosyal ve iktisadi faaliyetleri caydırıcı özelliğinden yararlanılması (Çiflikli, 1993, 50-51) bir yana, yerel nitelikler taşımaması, ülke düzeyinde genel bir vergi niteliği taşıması dikkat çekicidir (Toprak, 1993, 35). Diğer taraftan bu vergini temel amacının çevreyi korumaktan çok, belediyelere gelir kaynağı sağlamak olduğunu söylemek hiç de yanlış olmayacaktır. "Bu vergi ile sadece İstanbuldaki belediyeler 1.5 trilyonu konutlardan olmak üzere 3 trilyona yakın bir gelir elde edeceklerdir" (Somersan, 1993, 33). Böyle bir anlayış ve uygulama yerine "çevreye zararlı ürün ve teknolojilerden alınan ve yerel bir çevre fonunda toplanan ve toplandığı mekanın çevre sorunlarının giderilmesi için alınan bir vergileme" olması gerekirdi (Toprak, 1993, 35).

"Çevre yönetimi" kavramı "insan, bitki ve hayvan varlığının dengeli ve sağlıklı yaşaması için gerekli doğal kaynakların, gerekli değerlendirilmesi, üretilmesi, ulaşımı ve tüketimi sırasında ortaya çıkabilecek olumsuzlukları saptamak, çözüm yolu aramak ve bulunan çözüm yollarını uygulama alanına koymak için yapılan planlama, eşgüdüm, haberleşme, denetim ve yürütme işlevlerinin bütünü" (Yaşamış, 1992, 148) olarak tanımlanırsa, Belediye Başkanlarının gerçekte ne kadar büyük bir alanda çevre yönetimi görevi üstlendiği anlaşılabilir.

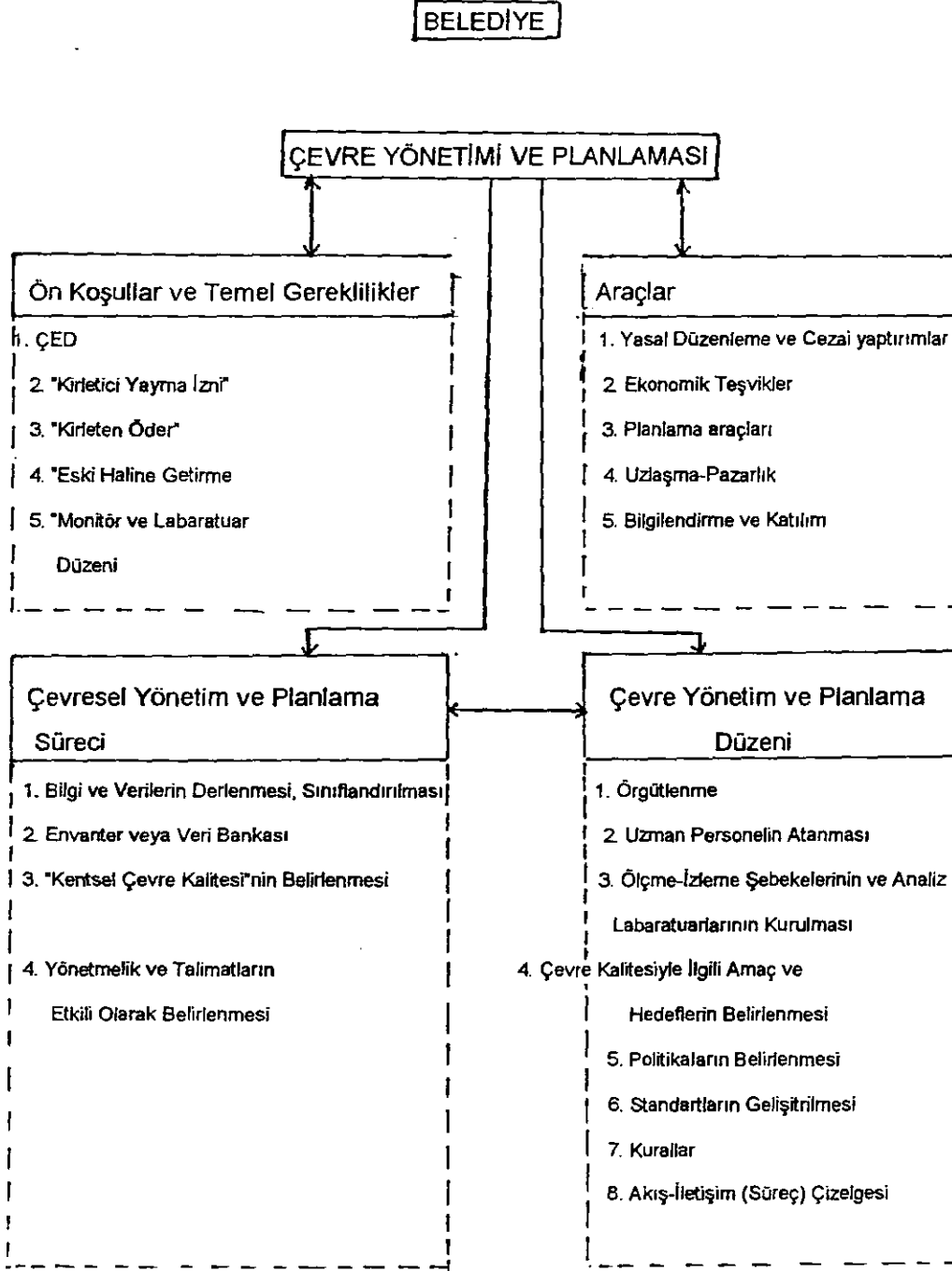
Çizim-3'te ortaya konan yerel düzeyde çevre yönetim ve planlanması, giderek kent yönetimlerinin ve onların yöneticilerinin gözönüne alınması gereken bir çevre yönetim anlayışını ve örgütlenmesini de anlatmaktadır. Çevre yönetimi yerelleştikçe böyle bir anlayışa ve kabule daha çabuk varılacaktır.

Son olarak **Çizim-3'te** önkoşullar temel gereklilikler arasında gösterilen Çed (Çevresel Etki Değerlendirmesi) kavramının, henüz kent yönetimlerinin ve Belediye Başkanlarının ilgi alanı dışında olduğununun altı çizilmelidir.

"Zorunlu olarak nüfus akımlarına yol açacak yatırım projeleri hazırlanırken ÇED yapılarak, kent imar planlarındaki değişikliklerin zamanında gerçekleştirilmesine özen gösterilmelidir" (Demirer, 1992, 83-84). ÇED sadece nüfus hareketlerini değil, ekonomik ve ekolojik hareketleri de içine alan bir tekniktir. "ÇED planlamaların daha ilk aşamalarına uygulanması gereken bir yöntemdir. Planlanan faaliyetlerin ne olacağı konusunda karar verildikten ve kesin projeler geliştirildikten sonra ÇED yapılamaz. Gelişme kapsamında ortaya konacak seçeneklerin olumlu ve olumsuz ekonomik ve çevresel sonuçları ÇED çerçevesi

içinde irdelenir. Olumsuz çevresel etkilerin giderilmesi veya azaltılması için gerekli harcamalar, ekonomik yararların hangi çevresel yükler pahasına elde edildikleri ortaya konur. böylece mümkün olan tüm seçenekler arasından çevresel açıdan tutarlı ve ekonomik açıdan yararlı olan çözümler bulunmaya çalışılır" (Uslu, 1993, 35).

Çizim-3: Yerel düzeyde Çevre Yönetimi



Kaynak: (Yaşamış, 1992, 142-149; Toprak, 1993, 35)'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Uslu'nun bu uzun açıklamalarının ışığında özellikle büyük kentlerde planlanan ve uygulanmakta olan, trilyonlar harcanan projelerin ÇED'inin olup olmadığı akla gelmektedir.

Ankara örnek alınır, buradaki metro ve Ankaray, Doğalgaz projeleri dahil hiç bir proje için ÇED'in yapılmamış olduğu görülür. Bu projeler için ya da olan tek şey, hiç bir biçimde bir ÇED olarak kabul edilemeyecek yapılabirlik (fizibilite) çalışmalarıdır. bu çalışmalar daha çok teknoloji maliyet analizlerini içermektedir.

Büyük küçük hemen her yatırımda ÇED yapılmalıdır. hatta bir belediye olma kararı verilmeden önce de, belediye olması düşünülen yerde öncelikle ÇED'in yapılması öngörülmalıdır. Çünkü niteliği ve niceliği ne olursa olsun bir alana, bir hizmet bölgesine yerleşmeye hazırlanan bir örgütün, ekonomik çevreye, ekolojik ve sosyolojik çevreye pek çok etkileri olacaktır.

Kent yöneticisi Başkanlar çevre yönetiminde nasıl bir yol ve yöntem izlemelidirler?

Toprak'ın (1993, 36) bütün Türkiye için önerdiği yöntem Başkanların izlemesi gereken yöntemde uygundur: "Çok yönlü ve geniş boyutlu düşünmek, ve "yerel ölçekte" çözümleyici hareket etmek".

13. Yerleşmenin Yönetimi

Yerleşmenin yönetimiyle anlatılmak istenen, kent yönetimlerinin kendi siyasal ve yönetsel güçlerini kullanarak yerleşmeyi yönlendirme, denetleme ve yürütme süreçlerine etkin olarak katılımıdır.

Yerleşme yönetiminin en önemli ve vazgeçilmez aracı "planlama"dır, "kent planlaması"dır. Yerleşmenin biçimlenmesini etkileyen faktörler bilindiği üzere, "topoğrafik, jeolojik ve şehir planlamalarındaki esas tutum"dur (Gürpınar, 1994, 14-24).

Genel planlama araçları olarak İmar Planları da yerleşmenin yönetiminde etkili olabilmektedir. Ancak Türkiye'de "imar yasasının imar eylemlerini yönlendirmenin ötesinde büyük ölçüde şehircilik eylemlerini yönlendirecek nitelikte ve yapıda bulunmadığı görülmektedir. Sık sık çıkartılan ve af getiren yasalar, Anayasanın kamu yararı ve eşitlik ilkelerini zedelemiştir" (Çubuk, 1992, 12).

Siyasi iktidarların bu konudaki tutumları oldukça çarpıcı ve düşündürücüdür. Son olarak Şubat 1992'de Tansu ÇİLLER'İN İstanbul'da Hazine arazileri üzerinde dar gelirli kat karşılığı konut yaptırma projesinin tutarsızlığı ve uzak görüşlülükten yoksun olduğu anlaşılmıştı. Zamanın Türk Konut Birlik yöneticilerinden Oğuz SOYDAN tepkisini "işsiz müteahhitlere iş mantığıyla hareket edildiği düşüncesine inanmak istemiyoruz" biçiminde dile getiriyordu

(Güneş, 10.2.1992; Günaydın, 10.2.1992). Çünkü hazine arazilerinin dağıtılması olumlu bir adım iken, bu arazilerin özel sektöre verilmek istenmesi, işsiz müteahhitlere iş sağlamaktan başka bir çözüm getirmeyecektir. Konut pazarında %40-50 payı olan ve konutu özel sektöre göre %50 daha ucuza üreten kooperatiflerin dışarda bırakılması hem yerleşmeyi yönetmedeki güçlükleri artıracak, hem de konut başta olmak üzere kentsel sorunların çözümüne bir katkı getirmeyecektir. Kaldı ki, ÇİLLER'in bu projesi, İstanbul'da Hazinenin elinde arsa kalmadığı gerçeği karşısında hayali kalmıştır.

Merkezi yönetimlerin bu ve buna benzer kararlarla tepeden yerleşmeyi yönetmeye kalkmaları, daha olumlu sonuçlar verecek tabanda yerleşmeyi yönetme çabalarını baltalamaktadır.

"Kentsel gelişmeyi geliştirecek nazım plan kararları olan Ankara gibi büyükşehirlerimizde bile plan dışı alanlarda toplu konut yer seçim ve uygulamaları teşvik edilmiş, hem mevcut kentsel alanda hem de kent çeperlerinde aşırı yoğun, mekansal nitelikleri çok düşük spekülasyon yatırımları ortaya çıkmıştır" (Altaban, 1992, 6-7). Böyle bir ortamda egemen olan imar yolsuzluklarıdır. İmar yolsuzluklarının ve benzer keyfi uygulamaların temelinde ise, merkezi yönetimlerin, tepeden kararlarından önce, "toprak üzerindeki özel iyeliğin ve buna bağlı olarak kamunun kentsel gelişme uygulamaları ve imar kararıyla yarattığı rantların paylaşılmasının yarattığı çıkar kavgası yatar" (Geray, 1991, 410).

Şimdilik toprak üzerindeki iyeliğin el değiştirmesi söz konusu olmadığına göre, o zaman yerleşmenin yönetiminde ne yapılmalıdır?

Öncelikle kent yönetimleri, belediyeler arsa üretmeye başlamalıdır. Böylece kendiliğinden kentsel gelişmeleri kontrol altına alacaklardır. Kentin yerleşmesini yönetmede hem güç hem de kaynak elde edeceklerdir. Yine belediyeler arsa üreterek kent imarının denetimini etkin olarak yerine getirirken, kentteki rantı da yönetme olanağına kavuşacaklardır (Tekeli, 1991, 62-64).

Kent yönetimleri için ikinci araç, kooperatiflerin gücünden yararlanmaktır. Uygun kredi ve yönetsel koşullar altında kooperatifleşme, gecekonduya akacak kaynakların toplu konutlara akmasını sağlayabilecek güçtedir. Yoksa, Ankara'daki yıllık 50 bin adet konut ihtiyacını (Keleş, 1992, 51), piyasa güçlerine bırakmak yeni gecekondu hareketlerini doğuracaktır.

Yerleşmenin yönetiminde kent yönetimlerin gözetmesi gereken bir nokta, tarım arazilerinin tarım dışı kullanımlarına neden olacak sanayi yatırımlarına, turistik tesis yatırımlarına direnmektir (Toprak, 1988, 31).

Kent yönetimlerinin yerleşmenin yönetiminde güçleri (yetkileri, kaynakları, siyasal destekleri) yeterli midir?

Özellikle Büyükşehir Belediyesi Başkanlarının kaynakları yeterli olmasa da yetkilerinin olduğunu görmekteyiz. Bu yetkiler öyle geniştir ki, Büyükşehir yönetimlerinin "monarşik" olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Gerçekten Büyükşehir Belediye Başkanları politik tercihlerinin bir sonucu olarak, isterlerse, yerleşmeyi çok etkili ve olumlu yönetebilecekleri gibi, tersini de yapabilmektedirler. Bu Başkanlardan biri Dalan'dı. Dalan kendi belediyeçilik döneminde Çamlıca Tepesi'ni Milli Park ilan eden Meclis kararını bir yıl imzalamayarak, Çamlıcanın yağmalanmasına, kaçak villaların meşrulaştırılmasına gözyummuş, boğazdaki villalara hemen onay vererek yağmaya öncülük etmiştir (Gürsel, 1989, 66).

14. Araştırma-Geliştirme (AR-GE) Yönetimi

Kent yöneticileri, AR-GE üzerinde durmak, onu yönetmek zorundadırlar.

AR-GE yönetiminin kabul gören iki amacı vardır. Birinci amacı, örgütün kendisine yöneliktir. teknoloji seçimi araştırması, yeni örgütsel yapıların geliştirilmesi, personelin yetiştirilip geliştirilmesi gibi faaliyetleri örgütün kendisine yönelik faaliyetlerdir. AR-GE yönetiminin ikinci amacı ise, kente yöneliktir. Kentin tarihini, bugünkü ve gelecekteki ekonomik ve sosyal yapısını ortaya çıkaracak çalışmaların tümü kente yönelik AR-GE faaliyetleridir (Kartal, 1986; Kartal, 1982a).

15. Proje Yönetimi

Uygulamada proje yöneticilerinin Başkan değil, onun sorumluluğundaki proje yönetim biriminin başında bulunan yöneticiler olduğu görülür. Ancak hemen belirtilmelidir ki, projenin yöneticisi olarak başında bulunan kişi, Başkanın ve ekibinin ya da hükümetin hazırladığı/hazırlattığı projenin daha çok teknik yönetimiyle ilgili bir yöneticidir. Bu nedenle proje yönetiminde, örgüt içi yönetimin bütünlüğü ilkesine uygun olarak asıl sorumlunun ve yöneticinin Başkan olduğu belirtilmelidir.

Son yıllarda proje yönetimi belediyeler için neden önem kazanmıştır?

"Proje, öngörülen hedeflere belirli bir süre içerisinde ulaşmak amacıyla yönelik olarak mali, insani ve maddi girdileri planlı bir çalışma içinde bir araya getiren ve kendi içerisinde bir bütünlük taşıyan yatırım ve faaliyetler paketidir" (IULA-KOİ, 1993, 5).

Bir Belediye Başkanı için ise projenin anlamı, Başkan olduğu sürece yapacaklarının somut uygulama planıdır. Halk bunlara bakarak Başkan ve yönetimi değerlendirir.

Çok küçük projeler bir yana bırakılacak olursa, büyük projelerin bazı ortak özellikleri vardır. Bunlar şunlardır (IULA-KOİ, 1993, 9):

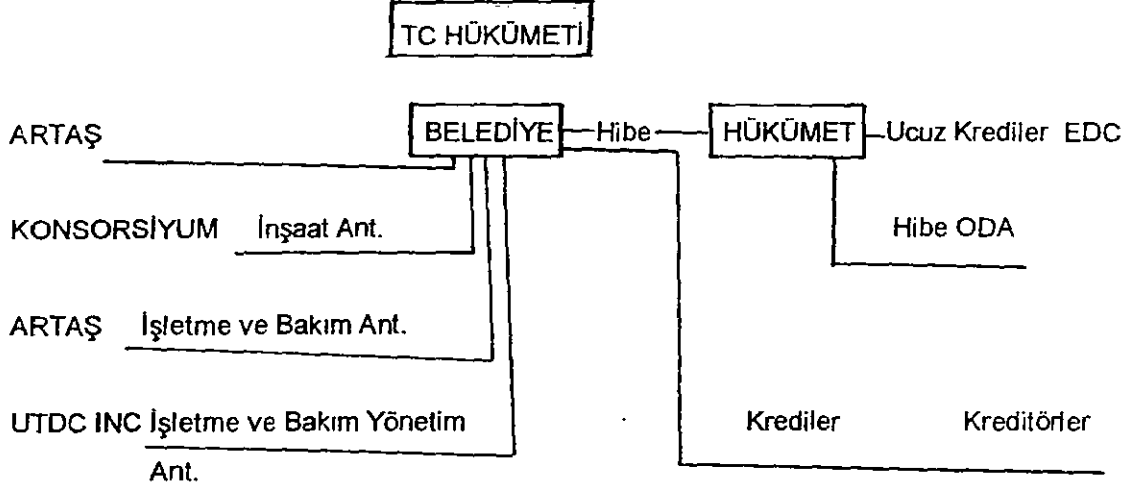
1. Kapsamlı ve geniş kentsel dokuların parçasıdır ve diğer kentsel hizmet ve projelerle sıkı ilişki içindedirler.
2. Kentin gelişme dinamiklerini büyük ölçüde etkilerler.
3. Kentsel rantların dağılımında ve paylaşımında değişiklik yaratırlar.
4. Uygulandıkları alanın sınırları dışına taşan geniş çaplı bir yönetimlerarası ilişkiler ağını gerektirir.
5. Uygulandıkları alanda ve çevresindeki yerel topluluğun yaşantısında değişiklikler yaratırlar.
6. Geniş çaplı yatırım ve buna bağlı olarak mali kaynaklar ve insangücü gerektirirler.
7. Göreceli olarak uzun bir tasarım, hazırlık ve uygulama sürecini ve etkin bir yönetimi gerektirirler.

"Tolumsal haklılığı kurulamayan, siyasal gerilimler doğuran projelerin şansı azalmaktadır" (IULA-KOİ, 1993, 10). İstanbul'a üçüncü bir boğaz köprüsü projesi tartışması, bu anlamda bazı çevrelerce, düşünülen projenin en azından akademik çevrede haklılığını azaltmakta, duyarlı siyasal partilerde gerilimlere neden olmaktadır.

"Proje yönetimi, stratejik planlamadan halka dönüklüğe ve katılıma, ahlaki ve kurumsal değerlerden mali yönetime kadar uzanan bir çerçevede, yerel yönetimin içerisinde bulunduğu siyasal, ekonomik, toplumsal, kültürel ve kurumsal koşullardan soyutlanmış olarak ele alınamaz" (IULA-KOİ, 1993, 15).

Bu nedenle geliştirilecek bir proje yönetim modelinde Belediye ve Belediye Başkanının mutlak ağırlığı olacaktır.

Çizim-4: Ankara Metro Proje Yönetimi



Kaynak: (Altınöz, 1992, 25)

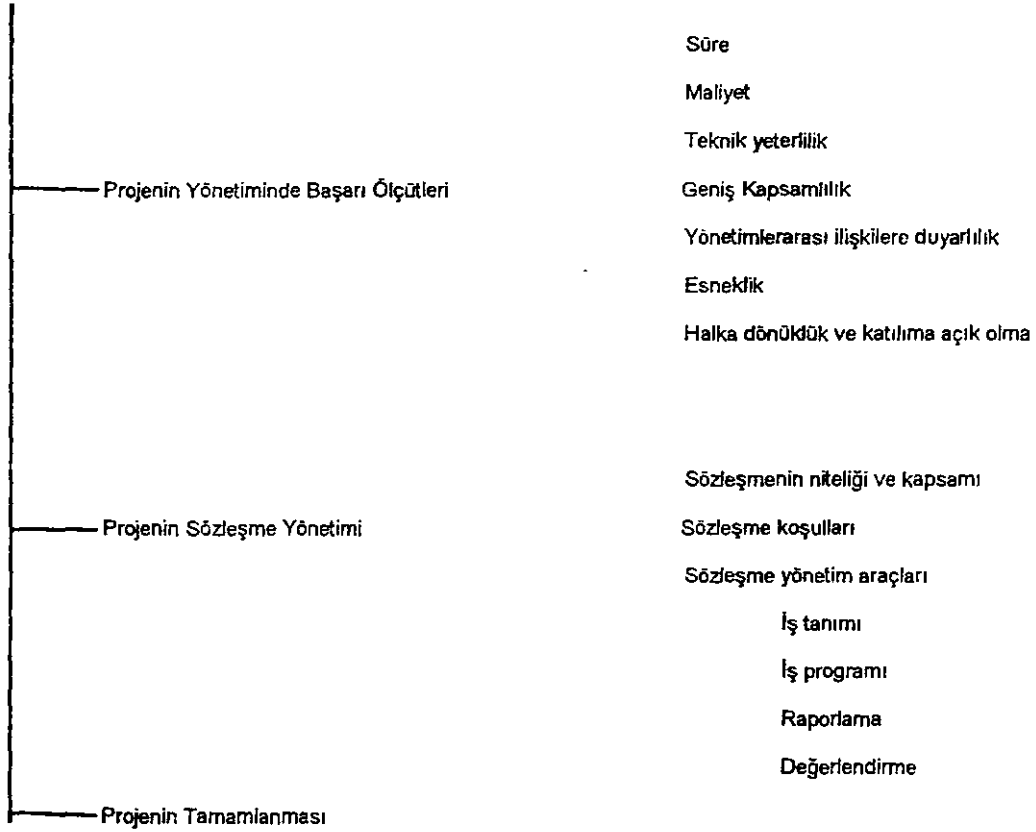
Çizim-4'de de görüldüğü gibi, Ankara Metro Proje Yönetim Modeli'nde, yönetimde ve denetimde odak noktası Büyükşehir Belediyesidir. Projenin örgüt dışından bir örgütçe yapılması buna engel değildir.

Bir düşünceye "iyi bir proje" diyebilmek için, o projenin Çizelge-4'de gösterilen başarı ölçütlerine ve proje yönetim sürecine bakmak gerekecektir. Bir takım başarı ölçütleri aşılmadan, proje yönetim süreci yerli yerine konmadan, düşünce "hayal" de kalır, "iyi bir proje"ye dönüşemez.

Çizelge-4'ün her aşamasında Başkanın ilgi, destek ve etkinliği vardır.

Çizelge-4: Proje Yönetim Süreci ve Başarı Ölçütleri

Projenin Gündeme Gelmesi	Belediyenin seçilmiş organları İmar planı Yerel halkın sorunları
Projenin Tanımlanması	Hedefler Çıktılar Çalışmalar
Projenin Önceliklendirilmesi	Temel gereksinimlerin karşılanması Gereksinim aciliği Hizmet verilen nüfusun büyüklüğü Projenin niteliği Diğer projelerle ilişkileri Olumsuz etkiler Projenin zamanlaması Proje harcamalarının geriye dönüşü
Projenin Yapılabilirlik İncelemesi	Teknik Mali Çevresel Toplumsal Kurumsal ve yönetsel
Projenin Kesinleştirilmesi	



Kaynak: (IULA-KOI, 1993, 15-76)'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

16. Kültür Yönetimi

Ceyhun (1991, 13), çağdaşlaşmanın hem kentleşmenin nedeni hem de bir sonucu olduğunu ileri sürer.

Gerçekten çağdaşlaşma, ekonomik gelişmelere de bağlı olarak, kentleşmeyle birlikte ortaya çıkan kültürel yenilenmenin bir ürünüdür. Bu yönüyle kentli olmak "hem bir üretim ilişkisi, hem de bir kültür işidir" (Ceyhun, 1991, 14).

Çağdaş bir yaşam biçimini kentlere eğemen kılma iddiasını taşıyan kent yönetimleri, bu iddialarına gerçeklik kazandırabilmek için, kültür yönetiminde öncelikle demokratik bir kültür anlayışı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ancak, işleri görüldüğü kadar kolay değildir. Aşırı nüfus göçleriyle kentler de köyleşmekte, kültür çatışmaları ortaya çıkmakta, "metropolleşen toplumsal

yapıda, kültür adacıkları" oluşmaktadır (Çeçen, 1989, 26; Kartal, 1978; Kartal, 1992). Böyle bir ortamda ise tek çıkış yolu, kentlerde demokratik kültürün sağlanmasıdır.

Demokratik kültüre ancak, kültür mozağının yapılması, katılım süreçlerinin işlenmesi ve kültürel bütünleşme/bölgesel bütünleşmenin gerçekleştirilmesiyle ulaşılabilir.

Bu anlamda yerel yönetimler, özelden kent yönetimleri "ulusal kültürel direnişlerinin ve kişiliklerinin ortaya konulmasında önemli bir örgütlenme merkezi işlevi" üstlenmektedirler (Çeçen, 1989, 22). Böylece kent yönetimlerinin biricik amacı "çıkarıcı egemen çevrelerin yoğun kültür saldırılarına, dış baskıların kültürel gelişmelerin iç dinamiklerini tıkayan baskılarına, bilinçli bir şekilde geliştirilen kültürel yozlaşmanın artma eğilimlerine karşın halk kitlelerinin ulusal direniş güçlerinin örgütlenmesi ve toplumdaki birikimi yansıtır biçimde ortaya konması" (Çeçen, 1989, 23) olmaktadır.

Ceyhan da (1991, 14) bu "ulusal direniş güçleri"nin yerel düzeyde nasıl örgütlenilebileceğine yönelik öneriler getirir. Ceyhan Anne ve babaların yeniden eğitilmelerini önerdikten sonra, kent yönetimlerinin 1950' lerdeki benzerleri gibi Halkevi Okulları ve Kent Enstitüleri kurarak demokratik kültürün oluşmasında etkin rol alabileceklerini vurgulamaktadır.

17. Personel Yönetimi

Kent yöneticileri başkanlar, örgütlerini yaşatmak, projelerini yaşama geçirebilmek için en az kaynak (para) kadar önemli olan personel sorunuyla karşı karşıyadırlar.

Bayındırlık ve İskan Bakanlığının yaptığı bir araştırmada (Tekinbaş, 1992, 94), personel ihtiyacına ve niteliğine ilişkin kimi bulgular elde edilmiştir. Lise düzeyinde Fen Memuruna sahip belediye sayısı 500'dür. 1200 belediyede üniversite mezunu çalışmamaktadır. Büyükşehir belediyeleri dahil yalnızca 15 belediyede inşaat mühendisi, mimar, harita mühendisi ve şehir plancısı bir arada çalışmaktadır.

Ayrıca mevcut personel içinde de önemli sorunlar yaşanmaktadır. Personelin vasıfsız olması, hizmet içi eğitimin yetersizliği, vasıfsız personel fazlalığı, işçi devir hızının yüksekliği, motivasyon azlığı, personele tam zamanla çalışabileceği iş yükünün yaratılmaması (Yaşamış, 1991, 80) bu sorunlar arasında sayılabilir.

Schein'e göre (1978, 133), örgüt aynı zamanda kendi içinde dış çevrenin temsilcilerini de bulundurur. Bu nedenle işgörenler yalnızca kendilerini çalıştıran örgütün değil, toplumun, diğer örgütlerin, sendikaların, tüketici guruplarının ve benzerlerinin üyesidirler. İşte bu durum belediye örgütlerinde açık olarak yaşanmakta, bazen örgütün amaçları aleyhine çatışmalara

neden olmaktadır. Bunun içindir ki Başkan, personel ile örgüt amaçlarını uzlaştırmak zorunda kalmaktadır.

Başkanın hiç bir yönetim tecrübesi olmadan, personeli yönetmeye kalkması da değişik çalışmalara yol açmaktadır. Başkan, belediye örgütüne ilk geldiğinde ne emir verirse versin, personelin bunun yerine getireceği yanılgısına düşer (TBD, 1992, 67-68). Oysa personelin tecrübesi, hangi emirlerin yerine getirilebilir olduğunu belirler.

18. Hizmet Yönetimi

Kamu hizmetlerinin tamamen merkezden (veya onun denetiminden) yürütülemeyeceği anlaşıldıkça, söz konusu hizmetlerin yerelleşmesi daha çok desteklenir duruma gelmiştir. Bu gelişme Çağdaş Belediye özlemini yansıtır.

"Çağdaş Belediye, tüm kent hizmetleriyle görevli ve bu hizmetlerden sorumlu tek kuruluştur" (Yalçındağ, 1992, 78). Türkiye'de eğitim, sağlık ve trafik görevleri merkezde toplanarak kent yönetimleri bugünkü görevleri yürütmekle görevlendirilmişlerdir.

Merkezi Yönetim bu hizmetleri belediyelere bırakabilir mi?

Keleş (1992, 56-62), eğitim, sağlık hatta iç güvenlik gibi hizmetlerin yerel yönetimlere bırakılması, her ne kadar Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı ilkelerine uygun olsa da; Türkiye'de belediyelerin bugünkü görevlerini dahi yerine getiremediklerini, bu nedenle böylesi köktenci değişikliklerin kısa dönemde olumlu sonuç vermeyeceğine dikkat çekmektedir. Ceyhan ise (1991, 13), demokratik bir eğitimin ancak belediyeler eliyle verilebileceğini düşünmekte, ilk ve orta okulların öğretmen atamalarının, yönetimlerinin, eğitim müfredat programlarının o belde halkınca belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bir taraftan çağdaş bir belediyeciliğin gereği olarak eğitim, sağlık gibi merkezce yürütülen hizmetlerin yerelleşmesi gereği, diğer taraftan ülkenin ve belediyelerin içinde bulunduğu sorunlar engeli varken etkin bir hizmet yönetimi nasıl gerçekleşecektir?

Etkin bir görev bölüşümü olmadan etkin bir hizmet yönetiminin olamayacağı, yürütülemeyeceği açıktır. "Gerçek anlamda yerel yönetimlere sahip olan ülkelerde yerel düzeyde topluma hizmet üreten merkezin taşra birimleri sistem-dışı, istisnai kuruluşlardır" (Yalçındağ, 1993, 35). Söz konusu ülkelerdeki durumun aksine Türkiye'de ise, gerçekte sistem-dışı bırakılan yönetim birimleri belediyelerdir. Hizmet ve kaynak bölüşümü (aynımı) yapılırken bu sistem-dışılığı görmekteyiz.

Yalçındağ (1992, 78) belediyeleri sistem-dışı bırakmadan, etkin ve Türkiye koşullarına uygun şu somut üç öneriyi ortaya atmaktadır:

1. "Küçük belediyelerin yürütemeyecekleri görevler, merkezi yönetimin değil, yine birer yerel yönetim birimi olarak kurulabilecek, örneğin İlçe Özel Yönetimleri ile İl erel yönetimlerin görevi olmalıdır".

2. "Bunların boyutunu aşan görevler yerel yönetim birlikleri ve/veya demokratik nitelikli bölge yönetimleri tarafından üstlenilebilmelidir".

3. "Merkez yönetimi, çok istisnai hizmetleri yerel düzeyde, kendisine hiyerarşik bağlarla bağlı, kendi taşra birimleri eliyle yürütmeli, temel politika zaman içinde bunların da yerel yönetimlere devredilmesi biçiminde olmalıdır".

Yerel toplumun, kendi ihtiyaçlarını, hizmet taleplerini ve hizmet kaynaklarını kendi eliyle belirlemesi ("yerel hükümet" anlayışıyla birlikte), demokrasinin yerelleşmesini, yerelleşmenin demokratikleşmesini sağlayacaktır.

Buraya kadar özetlenenler etkin bir hizmet yönetimi için olması gereken temel değişimlerdir. Bu temel değişimlerin zamanını ve ne kadının gerçekleşeceğini toplumsal değişimin düzeyi belirleyecektir.

Günümüz için yanıtlanması gereken soru, belediyelerin mevcut örgütsel yapılarıyla, hizmet yüklenmeleriyle "nasıl bir hizmet yönetimi"dir?

Belediyelerde yaşanan bir sorun ve bir çözüm çerçevesinde, söz konusu soruya açıklık getirilebilir.

"Hizmet yönetimiyle ilgili temel sorunlardan biri, hizmet birimleri arasında, hizmet bütünlüğünü bozan, eşgüdüm ve işbirliği sağlanmasını güçleştiren görev ve yetki geçişimleri ve ikilemleri ile ortaya çıkan görev boşluklarıdır" (Keleş, 1992, 60). Bu durum bir yandan etkili bir hizmet yönetimi adına Başkan'ı zor duruma sokarken, zaten kıt olan kaynakların boşa gitmesine de neden olabilmektedir. Son yıllarda bu türden yönetim güçlükleri anlaşıldıkça yeni yol ve yöntemlerin, yeni çözümlerin arandığı bilinmektedir. İşte bu yeni yol, yöntem ve çözümlerden biri de belediyelerde hizmet özelleştirmeleridir. 27 Mart 1994 yerel seçimlerinde de parti ve ideoloji ayrımı yapılmadan hemen bütün parti adaylarının savunur göründükleri hizmet özelleştirmelerinin bir yönetim aracı olarak, etkin olup olamayacakları, "kamu yararına" uygun olup olamayacakları tartışılmaktadır. Ama şu gerçek var ki, belediyeler ve onların yöneticileri Başkanlar, "kendi iç bürokrasilerinden kurtularak, ilgili konularda özel işletmelere iş yaptırma yoluna" (Yeter, 1992, 74) , bu tartışmalar sürerken başvurmuşlardır bile. Böylece hizmetin daha hızlı, kaliteli ve ucuz üretilebileceğini düşünmüşlerdir.

Bu konuda en doğru yaklaşım Başkanların kendi belediyelerinin örgütsel ve kaynak yapısını, kentin ekonomik ve toplumsal özelliklerini gözönüne alarak Belediye Meclisi (küçük

beldelerde referandum yoluyla) kararıyla hangi hizmetlerin belediye tarafından etkin üretilebileceğini, hangilerinin özel örgütlerce etkin üretilebileceğini karara bağlamalıdır.

19. Örgüt Yönetimi (Genel Olarak)

Kent yönetimlerinin gelinen düzeyde değişik örgütlenme hatalarıyla, yönetsel yetersizliklerde etkili ve verimli hizmet üretiminden hızla uzaklaşmaktadır.

Belediyelerde görülen başlıca örgütsel sorunlar şunlardır (Yaşamış, 1991, 80):

1. Birden çok birimin benzer hizmet dallarında sorumlu olması.
2. Görev ve sorumlulukların birimlerarası dağılımının ussal olmaması.
3. Görevi yerine getirecek birimlerin yokluğu.
4. Yeni hizmet türlerine ve isteklerine cevap verilememesi.
5. Başkan yardımcılarının rol ve sorumluluklarında belirsizlikler.
6. Yetki ve görev geçişi/tekrarı.
7. Başkanların ağır, günlük iş yükü altında gerçek görevlerini (kaynak üretmek gibi) yapamaz duruma gelmeleri .

Yaşamış (1991), bütün belediyeler için geçerli örgütsel sorunlara dikkat çekerken; Eke (1982, 12-16), bu sorunları Büyükşehir Belediye örgütleri açısından irdelemektedir.

Eke'ye (1982) göre Büyükşehir Belediyelerinde şu sorunlar yaşanmaktadır:

1. "Görevler dolayısıyla yetkiler ve akçal kaynaklar çok sayıda yerel yönetim arasında paylaştırılmış bulunmaktadır... Bütün hizmetler için uygun (optimal) bir büyüklük saptamak olanaklı olmamakla beraber, çoğu yerel hizmetlerin büyüklükten yarar sağladıkları (economies of scale) bilinmektedir. Aşırı büyüklük ise ucuzluk yerine pahalılık nedeni (diseconomies of scale) olabilmektedir."
2. "Büyükşehirin çeşitli yörelerinde hizmetlerin düzeyi ve yetersizliği açısından dengesizlikler vardır."
3. "Büyükşehirde bulunan yönetimler arasında gelir dengesizlikleri vardır."
4. "Anakentsel nitelik taşıyan planlama, ulaşım, güvenlik, sağlık gibi hizmetlerin değişik yerel yönetimler arasında paylaşılması, eşgüdüm yokluğu, görev alanlarındaki geçişme ve ikilemeler kaynak israfına yolaçmaktadır."
5. "...Büyük ölçekli yönetimler planlama ve uygulama, ekonomik ve yönetsel etkenlik için elverişli olmakla birlikte, demokratik denetimi zorlaştırmaktadır."

Bu sorunlara, Belediyelerin kendi içindeki bürokratik altyapı yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar da eklenebilir. Bunlardan biri, belediye örgütlerinde "belediyeyi ve orda

yaşayanları maddi ve manevi zarara uğratan" hukuk birimleridir (Enön, 1994, 2). Enön, belediyelerin hukuk birimlerinin, en az maliyeleri kadar kurumlaşmamasının demokrasimizin ve hukuksuzluğumuzun bir göstergesi olarak ele almaktadır.

Schein'in (1978, 150-153) işletme örgütleri için ileri sürdüğü örgüt-çevre ilişkisi sorunları belediye örgütünde de geçerlidir. Schein, örgütün çevredeki değişiklikleri sezemediğini, değişikliği kendi örgütüne benimsetemediğini, çevreden alacağı bilgiye göre hareket edecek ya da onu kullanacak olan örgüt birimine gerekli bilgiyi iletemediğini düşünmektedir. Schein'in bakışı açısından, belediye örgütü-çevre ilişkisinde de bir tıkanıklık yaşandığı kolayca ileri sürülebilir.

"Bugünkü belediyelerimiz, bir tür 'Güçlü Başkan' modeli özellikleri göstermektedir. Başkanların amatör birer yönetici olmaları, öteki ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de, doğal olarak bilimsel yönetim ilkelerinin belediyecilikte en üst düzeyde yaşama geçirilmesini önleyici bir etmen olmaktadır" (Yalçındağ, 1993, 51).

1580 sayılı yasa ve özellikle 3030 sayılı yasa Başkanların birer "amatör yönetici" olduklarını gözardı etmiştir. 3030 sayılı yasanın 14.md. 3. ve 4. fıkraların büyükşehir ve ilçe belediye meclis kararlarının Büyükşehir Belediye Başkanına gönderileceğini, Başkanın karara bağlanan konuların yeniden görüşülebilmesini meclislerden isteyebileceğini, meclislerin ilk kararında 2/3 çoğunlukla ısrar etmeleri durumunda kararların kesinleşebileceğini, belirtmektedir. Bu durum "Büyükşehir Belediye Başkanlarına, gerek Büyükşehir gerekse ilçe belediye meclisleri üzerinde veto yoluyla bir denetim yetkisinin tanındığı" anlamına gelir (TODAİE, 1992, 153). Başkana bu ve benzer yetkilerin tanınması belediye örgütünde "monarşik yönetim", "monarşik başkan" eleştirilerini güçlendirir, haklı çıkarır niteliktedir. Bu düzenlemeler güçlü Başkan, güçsüz örgüt anlamına gelir. Örgütü dışlayan bir yönetici, ne kadar "güçlü" olursa olsun, başarıları kısa dönemlidir. Güçlü Başkan-güçsüz örgüt kurumlaşmanın da önündeki en büyük engellerden birisidir.

Belediyeler, Almanya'daki örneğine uygun olarak, daha iyi örgütlemek ve çağdaş yönetim tekniklerinden yararlanmalarına yardımcı olmak amacıyla, bir araya gelerek bir örgüt (Yönetimin Basitleştirilmesi İçin Belediyeler Ortak Kuruluşu - Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachnung) kurabilirler (Yalçındağ, 1993, 51).

20. Başkanın Kendini Yönetmesi: Yaşayan "En Küçük Örgüt" Olarak İnsanın Kendini Yönetmesi

Simonnet'e göre (1990, 50), "bir toplumu, üyelerinin birinin bir gününden iyi hiç bir şey anlatamaz".

Türkiye'de ortalama bir yöneticinin bir günü de Türkiye'deki yöneticiler konusunda oldukça çarpıcı bilgiler verebilirdi.

Yaşanan ekonomik toplumsal düzen kendi aile ve insan tipini de yaratıyor.

Yarı-kapitalist, yarı-feodal, yarı kent-yarı kır özelliği taşıyan toplumlar bu yapılarına uygun yönetici tiplerini de yaratıyor. Ortaya işi imza atmak olan "muhtar yönetici"ler, kendilerinden kaçan-kendilerini yaşamaktan korkan "Ahiretçi yönetici"ler çıkıyor.

Böyle toplumlarda örgütler de zamanla bu yönetici tiplerinin rengini alıyor. Böylece "kendini taşıyamayan", "kendini yönetemeyen", "kendini kucaklayamayan" yöneticiler, örgütlerini taşımaya, yönetmeye, kucaklamaya başladıkça, o oranda kendilerinden uzaklaşmaktadırlar. Yarı-feodal, yarı-kapitalist toplumlarda bu bir kısır döngü halini almıştır çoğunlukla.

Bu kısır döngü ancak yöneticilerin (bütün insanların), örgütlerinden önce kendilerini yönetmeyi öğrenmeleriyle aşılabılır.

Bir insan/yönetici kendini yönetmeyi nasıl öğrenebilir?

Bu öğrenmenin temelinde öncelikle kendimize olan inanç ve kendimizi tanıma vardır. Üretecek, yaşayacak ve yaşatacak bir şeylerimiz olduğuna inançtır söz konusu olan. Kendini tanımayan insan/yönetici yozlaşma eğilimi taşır. Başkalarının güdümüne kolayca girer. Kendilerine dış geçiremeyen bu türden kimseler başkalarına (astlarına, örgütlerine) dış geçirmeye çalışırlar.

Kendimizi yönetme sürecinde, kullanabileceğimiz üç kaynak vardır: **Hayal gücü, bilgi ve zaman.**

Hayal gücünün gerekliliğini, bilginin değerini, zamanın önemini anlayamamış kimse kendini yönetemez.

Kendini yönetebilmesi için insan/yönetici şunları gerçekleştirebilmelidir:

1. Kendine inanmalıdır.
2. Kendine saygı duymalıdır ve bunu sürdürebilmelidir.
3. Kendini tanımaya çalışmalıdır.
4. Özeleştirden kaçmamalıdır.
5. Kendine güvenmelidir.
6. Kendini sürekli geliştirebilmelidir.

7. Kendine "beyaz" da olsa yalan söylememeli, kaçma mekanizmaları üretmemelidir.
8. Yaşamında esnek bir öncelikler sırası belirlemelidir.
9. Yararsız ve zaman alan alışkanlıkları bırakmalıdır.
10. Yeni geldiğinde kendini denetlemeli, gerektiğinde güvenilir bir başka kimseye denettirmelidir.
11. Kapısını (hayal gücünü) başkalarının verebileceği, yeni çağışımlardan mahrum bırakmamalıdır.
12. Gerektiğinde kendini ödüllendirebilmeli, ya da cezalandırabilmelidir.
13. Kendisiyle başışık olmalıdır.
14. Edebiyat, tiyatro, sinema, resim ve müzik gibi en az bir sanat dalıyla eylemli olarak yakından ilgilenmelidir.
15. Başladığı işi bitirmeli, sonucu denetlemelidir.
16. Hemen her konuda kendi kendine yetebilmeyi öğrenebilmelidir.
17. Kendini kendine hapseden, kendini ve başkalarını anlamasını zorlaştıran değer yargılarından özgürleşmelidir.

Kendilerini yönetmeyi öğrenmeden örgütlerini yönetmeye kalkışan yöneticiler, iyi bir yönetici olamayacakları gibi, örgüt içinde Mihçioğlu'nun (1980, 148) dikkat çektiği gibi "saygınlık bunalımı" yaşayacaklardır.

IV. BELEDİYE BAŞKANLARINI NELER YÖNETİR?

Belediye Başkanları, ne kadar yetenekli olursa olsunlar, örgütleri ne kadar etkili ve verimli çalışırsa çalışsın sonuçta ülkenin ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişmişlik düzeyi ile bağılıdır.

Ülkenin ekonomik, toplumsal ve siyasal gelişimiyle desteklenmeyen kent yönetimlerinin kısa dönemde elde ettikleri başarılar uzun soluklu olamayacağı gibi, kurumlaşma ve sürekli üretici olma anlamında kalıcı da olamayacaktır.

Ülkenin kendine özgü "yaşam biçimi" , "yönetim biçimi" ve " üretim biçimi"nin belediye başkanlarını da etkileyeceği açıktır. "Yaşam", "yönetim" ve "üretim" biçiminin bütün olumsuz etkileri karşısında, kent yönetim örgütü belediyelerden "mucizeler" beklemek, Başkanların da birer "sihirbaz" olmalarını düşünmek pek gerçekçi bir yaklaşım olamaz. Örneğin, bir çırpıda kentte bizzat kamu faaliyetleri tarafından yaratılan rantların yeniden kamuya dönmesi o kadar

da kolay bir iş değildir. Bu, ülkenin, Türkiye'nin "yaşam", "yönetim" ve "üretim" biçimiyle yakından ilgili olan bir siyasal kararlılık, ekonomik etkinlik işidir.

Bu çerçeve içinde, bu bölümde Belediye Başkanlarını nelerin yönettiği, başka bir anlatımla Başkanların, toplumsal ortamın hangi öğelerince yüksek düzeyde etkilendikleri tartışılmıştır.

1. "Türkiye'nin Yaşayamadıkları" Başkanları Yönetir

Çocukluğunu gerçek anlamda yaşayamamış, koşmamış, oynamış bir kimse, daha sonraki yaşamında bir çok "doyumsuzluk"la karşılaşır. Öyle bir zaman gelir ki, söz konusu kimse bütün yaşamı boyunca bu "doyumsuzluk"lar tarafından yönetilir, her zaman eksikliğini hissedeceği bu "doyumsuzluklar"la yaşamaya, yaşamına yön vermeye çalışır.

Toplumlar da insan gibidir. Nasıl ki bireysel doyumsuzluklardan söz ediyoruz, "toplumsal doyumsuzluklar"dan da söz etmek gerekmektedir.

"Toplumsal doyumsuzluklar"dan anlaşılması gereken, o toplumun yaşaması gerektiği halde "yaşayamadıkları"dır. Ekonomik gelişmedeki yetersizlikler, "bastırılmış değerler", "geleneği katılaştırıcı-donduran anlayışlar", kültürel çatışma nedenleri toplumların "yaşayamadıkları"nın sayısını hızla artıran öğelerdir.

Yönetimi, siyaset ve ekonomisiyle toplumlar da insanlar gibi, biçim veremedikleri şeylerin biçimini almaktadırlar.

Kentler (ve orada yaşayanlar), Türkiye'de "toplumsal doyumsuzluk"tan nasibini fazlasıyla alan yaşam çevreleridir. "Toplumsal doyumsuzluklar" ekonomik doyumsuzluklar"la desteklendikçe, kentler ideal yaşam yerleri olarak algılanmış, kentlere doğru büyük göç hareketlerine neden olmuştur.

Bunun tek sorumlusu değilse de, önemli bir nedeni, zamanında yaşamamız gereken şeyleri (sanayileşme, tarımsal kalkınma gibi) yaşayamamış olmamızdır.

Türk Cumhuriyet tarihi incelendiğinde, bu daha açık görülebilmektedir. Köylüyü köyünde, kentliyi kentinde kalkındırarak politikaların üretilmemesi, üretilenlerin önyargılarla ortadan kaldırılması toplumun (ve doğal olarak kentlerin) yaşayamadıklarının sayısını çoğaltmıştır. Altyapı, kaynak, gecekondular, rant, verimli hizmet üretilmemesi ve çevre başlıca sorunlar haline gelmiştir. Kentler bu sorunlarla zamanında ve güçleri, nüfusları oranında karşılaşmış, bu sorunları çözmüş olsalardı, şüphesiz günümüz kentleri çok daha başka olurdu. Örneğin bugün, sanayi kentlerinden hizmet kentlerine (sağlık kenti, eğitim kenti, bilgi-teknoloji

kenti gibi) bir geçiş yaşıyor olabilir. Yine aynı biçimde Belediye Başkanları bu süreci planlayıp yönetmeye çalışıyor olabilirlerdi.

Oysa Türkiye bugün "köleşmiş kentlerini" köylülükten kurtarmaya çalışmaktadır (Kartal, 1982.b). Belediye Başkanları ise, "kentsel doyumsuzluklar"la uğraşmaktadır. Geline nokta, ne yazık ki, ülkenin ekonomik, toplumsal ve siyasal yapısıyla beslenen "kentsel doyumsuzluklar" Başkanları yönetmektedir.

2. "Gelenekçi Yönetim Anlayışı" Başkanları Yönetir

Geleneksel yönetim anlayışının iki temel özelliği merkeze aşırı bağımlılık ve merkezin yoğun denetimselidir. Belediyelere bu özellikler özerk olamama ve vesayet altında olma biçiminde yansır. İşte Başkanları yöneten iki temel öğe bunlardır.

A. Özerk Olunamama Başkanları Yönetir

1930 tarihli ve 1580 sayılı yasa TBMM'de görüşülürken, dönemin dahiliye vekili Şükrü KAYA, kürsüden yasanın "belediye sosyalizmi"nden esinlenerek hazırlandığını dile getirir (Emrealp, 1993, 38). O dönemin koşulları düşünüldüğünde pek de haksız değildir. Günün şartlarına göre oldukça demokratik ve özerk sayılabilecek bir yasadır 1580 sayılı yasa.

Ancak yaşanan gelişmeler belediyeleri hem idari olarak hem de mali olarak merkezi yönetime daha çok bağımlı yapmıştır. Bunun sonucu olarak belediyeler merkezi yönetimin bir uzantısı, yan kolu durumuna gelmiştir.

Bugün de varlığını sürdüren söz konusu anlayış, hem yerel halkın hem de Belediye Başkanlarının yaratıcı çözüm üretmelerini engellemekte, deyim yerindeyse elini kolunu bağlamaktadır.

Merkezi yönetimin belediye gelirleri sistemiyle aslında merkeze bağımlı bir sistem üretmesi ve bunun sonucu olarak vergi ve benzeri öngelirlerin sürekli düşmesi (Yeter, 1992, 66-67); görev paylaşımında evrensel ilkeler yerine soyut ve yasa koyucunun anlayışına dayalı düzenlemeler getirilmesi (Eke, 1982, 122) ve "yetki" kavramının yanlış yorumlanması (Yalçındağ, 1993, 46), belediyelerin ve Başkanların özerk olamaması sonucunu doğurmuştur.

Yalçındağ'ın (1992, 79) da altını çizdiği gibi, Çağdaş belediyecilikte görev, sorumluluk ve yetki tek elde, belediyede toplanmıştır. "Bir hizmet alanında yetkili olmak demek, o hizmete ilişkin olarak "yürütülür nitelikte kararlar" alabilmek ve o kararları kendi oluşturacağı hizmet birimleri eliyle ve herhangi bir merciin onayına, iznine gerek olmadan özgürce uygulayabilmek

demektir".Bu anlayış kabul edilirse, kentte yapılanların ve yapılmayanların tek sorumlusu belediye Meclisi ve Başkan olacaktır.

Mali özerlikle desteklenmeyen bir idari özerkliğin de anlamı yoktur. "Mali özerklik ise özkaynakların bütçe toplam gelirlerine oranının en az %50'lerin üzerinde olması demektir" (Yeter, 1992, 70).

Uygulamada merkezi yönetim siyasal gücünü ve kaynakları özerklik yoluyla paylaşma niyetinde değildir.Bu durum Başkanların (ve meclislerin) "düşünce", "karar", "uygulama" kısaca "üretim alanları"nı daraltmakta, yeni geldiğinde onları olumsuz biçimde etkilemektedir.

B. Vesayet Denetimi Başkanları Yönetir

Özereklilik olunamamanın bir sonucu olarak da vesayet denetimi bir sorun olarak Başkanların karşısına çıkmaktadır.

Merkezi yönetimce ne kadar gerekliliği savunulsa da vesayetinin temelinde, yerel halka olan güvensizlik ve "vesayeti içeren işbölümü" vardır (Tekeli, 1993, 10).

"Yerel demokrasinin vesayet altında tutulmasını savunmak, ulusal demokrasinin de vesayet altında tutulmasını savunmakla eş anlamlıdır. Çünkü vesayet altına almadan yerel demokrasiyi işletemeyen bir toplum, ulusal demokrasiyi vesayet olmadan hiç yönetemez" (Yalçındağ, 1992, 80).

Yalçındağ'a göre (1993, 47), yönetsel vesayet ve güvensizlik yerel yönetimlere "yetki" ve "sorumluluk" verilmesini engellediği gibi, "başarısızlığı yerel yönetimler için nerede ise kader haline getirmiş" bulunmaktadır".

Merkezi yönetim, Büyükşehir Belediyesi ve Büyükşehir İlçe Belediyeleri arasında bir tür vesayet ilişkisi kurarak, vesayetinin bir başka uzantısı olarak, sürekliliğini sağlamıştır. Kafaoğlu'nun (1988, 78) deyişiyle, söz konusu ilçe belediyeleri (ve tabiki Başkanları) bu vesayet nedeniyle "dekor" olmuşlardır.

"Her koşulda, her zamanda iktidar partilerinin işine yarayan vesayet denetiminin" (Gülöksüz, 1988, 60) katı bir biçimde uygulanması, "eskimiş devlet yapısı, etkisizleşmiş yasal düzen, önemsenemez olmuş kamu görevlileri" (Uğur, 1990, 120) ile birlikte merkezden yürütülmeye çalışılan bütün işlerin tıkanmasına, ne kadar yaratıcı olurlarsa olsunlar Belediye Başkanlarının iş yapamaz duruma gelmelerine neden olmuştur.

3. Ekonominin Gelişmemişliği Başkanları Yönetir

Bir ülkenin en önemli sıkıntıları, ekonomik sıkıntılarının arttığı dönemlerde belirginleşir. Ekonomik yetersizlikler ya da ekonomik gelişmemişlik doğası gereği üst yapıdaki oluşumları etkilemektedir.

Türk ekonomisi de bu anlamda, toplumsal yapıdan, siyasal-yönetim yapısına kadar etkilerini hissettirmektedir. İhtilal tarihlerinin ekonomik bunalım tarihleriyle iç içe olması bu nedenle şaşırtıcı olmamalıdır.

Türk ekonomisinde şu temel sorunlar yaşanmaktadır: Enflasyon, İşsizlik, Dış Ödemelere açığı, Kamu harcamaları açığı, yatırım için kaynak yetersizliği, Sermaye birikiminin istenen düzeyde gerçekleşip yatırıma dönüşmemesi, doğal kaynakların (orman, toprak gibi) hızla yitirilmesi ve çevre sorunları.

Bütün bu sorunlar bir araya gelince hem gelir hem de harcamalar yönünden yerel yönetimlerinin (ve onların başında bulunanların) olumsuz olarak etkilendiği görülür. Bütün ülke nüfusunun %73,6'sı (44,6 milyon) bir belediye örgütü çatısı altında yaşarken, belediyelerin toplam harcamalarının GSMH içindeki payı 1991'de %3,2'dir. Bu oran 1992'de %0,5'e kadar düşmüştür (Özer, 1993, 107). Türkiye'de yerel yönetimlerin bütün kamu gelirleri içindeki payı ise sadece %10'dur (Yeter, 1992, 74). Bu oran bazı Batı Avrupa ülkelerinde %50'ye yaklaşmaktadır.

Enflasyon, yerel yönetimlerin, özellikle belediyelerin, klasik gelir kalemlerinde elde ettiği gelirleri bile anlamsızlaştırmaktadır.

1993'ün ilk 9 ayında GSMH'nin sektörler arası dağılımına bakıldığında; Hizmet sektörünün %60 ile başı çektiği, bunu sırasıyla Sanayi (%25.9), Tarım (%17) ve İnşaat (%6.3) sektörünün izlediği görülür (Türkiye İş Bankası, 1993, 13).

Özellikle hizmet sektörünün gelişmiş ekonomilerde olduğu gibi genişlediğine bakıp, türk ekonomisinin çok olumlu bir gelişme içinde olduğunu söylemek oldukça zordur. Sanayi sektörünün büyük oranda imalat sanayine (%21.7) dayanıyor olması, sanayi sektöründeki gerçek durumu göstermesi açısından önemlidir. "Türkiye, tüketim malları sanayinin ağır bastığı, ara malları sanayinin gelişmekte bulunduğu, fakat yatırım malları sanayinin ise emekleme döneminde olduğu bir aşamadır. Oysa, dinamik sanayi dalları bu ikinciler ve üçüncüler içinde bulunmaktadır" (Kazgan,....., 279).

Bostancıoğlu'nun (1992, 147-161) Saadet DEĞER'den (1987) aktardığına göre, 1983'de üçüncü dünya ülkelerinin yıllık askeri giderleri toplamı 170 milyar Dolar'dır. Bu paranın yalnızca %16'sıyla (28 milyar dolar) 125 milyon "evsiz" in 15 yıllık bir süre içinde barınak sorunu halledilebilecektir.

Bu nedenle, kaynak çok ama yanlış yerde kullanılıyor, dememiz gerekir.

Kaynakların yanlış yerde kullanılması (ya da zorunluluğu), emeğin üretim dışı bırakılmaya çalışılması ülke ekonomisini, ülke kent ekonomilerini (ve sosyal altyapıyı) olumsuz olarak etkilemektedir. Belediye Başkanları bu kısır zinciri tek başlarına kıramıyacak durumdadırlar. Bu nedenle, Başkanları da bu kısır zincir yönetmektedir.

4. Demokrasinin Gelişmemişliği Başkanları Yönetir

Demokrasi ile yerel yönetimler arasında köklü ve vazgeçilmez bir ilişkinin bulunduğu tartışılmaz. Bireylerin toplumla doğrudan ilişki kurdukları, tartıştıkları yerler, içinde yaşadıkları beldelerdir. "Toplumsal bilinç öncelikle buralarda gelişmeye başlamaktadır. Toplumsal değişimler de önce buralarda yaşanmaktadır" (Karakaş, 1989, 82-83). Bu nedenle, buralarda başlayacak bir yerel demokrasi hareketi (yurttaşların belediyelerde ve öteki yerel yönetimlerde söz ve katılım haklarının artırılması), demokratik yaşama, ülke demokrasisinin gelişmesine doğrudan bir katkı getirecektir. "Katılımcı demokrasinin yerel yönetimlerdeki doğal kaynağı, "güç"ün hiç bir yerde belediyelerdekinden daha iyi paylaşılmadığı gerçeğidir" (Gülöksüz, 1988, 60).

Demokrasiyi bütün ülke yönetimleri, kent yönetimleri için önemli yapan nedir? Neden sorunların çözümleri demokraside aranır?

İdeolojik bir yaklaşıma (eleştiriyeye) girmeden, katılımcı ve çoğulcu demokrasinin bütün insanları kucaklayan bir rejim olduğu söylenbilir. Alkan'a göre (1993, 33) bu anlamda "demokrasi, sıradan ve kusurlu insanların rejimidir." Çünkü "demokraside mükemmel lider yoktur, her lider kusurludur ve eleştirilir. Demokrasilerde yanlış politikalar yoktur, her politikanın aksayan bir yanı vardır ve gösterilir. Demokrasilerde sonuç (nihai) kurtuluşlar ve kurtarıcılar (mesihler) yoktur. Her çözüm, yeni bir sorun üretir. Sihirli formüller, mucizevi çözümler, cennet vaatleri görülmez". Bu açıklama, yukarıdaki iki soruya açıklık getirecek niteliktedir.

"Az gelişmiş ülkeler bir bütün olarak liberal demokratik olmasa da, kendilerine özgü bir demokratik olma idiası taşımakta" (Macpherson, 1984, 42), "sıradan ve kusurlu insanların rejimi" demokrasinin erdemlerinden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Türkiye de bu ülkelerden biridir.

Türk cumhuriyet tarihine bakıldığında demokrasi kültürünün sınıfsal bir mücadelenin sonucunda olmadığı, bu kültürün tepeden verilmeğe çalışıldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, Türkiye'de belediyelerin ne kadar halka dayalı bir sivil toplum kurumları oldukları sorusunu gündeme getirmiştir (Tekeli, 1983, 6). Bu soruya, belediyelerin Batıdaki tersine burjuva

sınıfının desteği değil, devletçe tepen inme kurumlarolarak oluşturulduğu ve bu kurumların halk tabanına dayanmadığı biçiminde yanıtlar verilir. Tekeli (1983, 7) bu yanıtlara Osmanlı döneminde başlayan, toplumsal katmanlaşmadaki (ticaret burjuvasininin gelişmesi gibi) ve kentlerin (özellikle liman kentlerinin) fiziksel yapısındaki dönüşümlerin de eklenmesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Bu tür saptamalar, tartışmalar, Türkiye'de demokrasi sorununun asıl kaynağının anlaşılması açısından önemli olduğu gibi, bulunacak (özgün) çözümler için de yol göstericidir. Ancak Türkiye, bu yol gösterici saptama ve tartışmalardan yeterince yararlanamamıştır. Siyasi iktidarlar "tabandan tavana" çözüm üretmek yerine, "tavandan tabana" çözüm üreterek bunu yasalarla, uygulamalarla kabul ettirmeye çalışmaktadırlar. Bu anlayış, halkın demokrasiye sahip çıkmasını engellediği gibi, sorunu da kalıcı kılmaktadır.

"Demokratikleşme ortamı ancak siyasal iktidarı siyasal sorumluluğunu mekan üzerinde paylaşma eğilimine koşut olarak gelişebilir" (Hamamcı, 1992, 4). Ama gücü elinde tutanlar, Türkiye'de hiç bir zaman siyasal sorumluluğu mekan üzerinde paylaşmaya yanaşmamışlardır. Bugün de geçerli olan bir görüşe göre (Tekeli, 1983, 9), "Türkiye'nin gelişen burjuvasininin çıkarları merkezi düzeyde savunulmuş, ilişkiler bu düzeyde kurulmuş, küçük burjuvasininin çıkarları belediyelerde gerçekleştirilmiştir". Sonuçta, bu güç paylaşımına yanaşmayanlar (eğemenler) belediyeleri kendi amaçlarının bir aracı olarak kurumsallaştırmaya çalışmışlardır.

Her ihtilalde, her anayasa değişikliğinde ve her hükümet değişiminde ilk el atılan yer yerel yönetimler, belediyelerdir.

İhtilal - Anayasa - Asker (ve sağ) üçgeninde yerel yönetimler, 1961 Anayasası hariç, sürekli bir baskı yaşamışlardır. "Sivil ya da askerî sağ yönetimler, hemen her zaman yerel yönetimleri "zaptırap" altına alma, onları bir işbitiren 'müteahhit beledye' yapısında görme ve merkeze bağımlı kılma anlayışında olmuşlardır" (Dinçer, 1990, 32). Askerler, "siyasal iktidarı ne zaman ele geçireceği belli olmayan bir "siyasal parti" " (Üskül, 1991, 40) gibi demokrasinin (bu arada yerel yönetimlerin) bekçiliğini yapmışlardır.

"1960 müdahalesi sağı bölmüş ve demokratik bir Anayasa getirmişken, 1971 ve 1980 müdahaleleri solu bölmüş ve otoriter bir Anayasa getirmişti" (Kongar, 1989, 92).

1982 Anayasası tanıdığı her hakkın kullanılmasına kabul edilemez sınırlamalar getirerek Anayasa'dan çok "Amayasa" niteliği kazanmıştır (Üskül, 1991, 34). 1982 Anayasası hak ve özgürlüklere o kadar çok sınırlama getirmiştir ki, Üskül'e göre (1991, 35), teknoloji elverse bu Anayasa insanların hayallerini bile sınırlıyacaktır. Bütün bu sınırlamalar ayna

zamanda tabandan tavana örgütlü demokratik hareketi önlemiş, demokratikleşme sürecini tıkamıştır.

Asker ve tepeden inmece sağ bir anlayışın yansıması olarak cumhuriyetin hemen her döneminde sorunlar, çatışmalar yaşanmıştır. Bu sorun ve çatışmalarda en çok etkilenen yönetim birimleri ise hiç şüphe yok ki belediyeler (ve onların Başkanları) olmuştur. 1970-1980 döneminde Başkanlar 1 muhtıra, ikisi güvenoyu alamayan 13 hükümet, 4 koalisyon ve 1 askeri darbe içinde hizmet vermeye çalışmışlardır. Bu dönemde örneğin, İzmit'te bir proje, bir tanesine iki kez olmak üzere 7 farklı İmar ve İskan Bakanı'na anlatılıp benimsetilmek zorunda kalmıştır (Erim, 1990, 390-391).

Çoğulcu ve katılımcı demokrasi anlayışının oturmamış olması, sınıfsal yapıdaki egemenlik mücadelesi ve toplumsal huzursuzluklar bir yandan darbe yanlılarını uyarırken, diğer yandan yerel yönetimlerde ilgili yasaları antidemokratik bir niteliğe kavuşmalarına neden olmaktadır. 1984 tarihli ve 3030 sayılı yasa, bunun tipik bir örneğidir. Bu yasa "Türk - İslam sentezinin yaratıcılığa kapalı milli kültür politikasına hapsolmuş" (Gülöksüz-Tekeli, 1990, 381) durumda olan ANAP belediyecilik deneyimine uygun olarak hazırlanmış; 1930 tarihli ve 1580 sayılı yasanın kimi demokratik kurallarını rafa kaldırmış (Ekinci, 1991, 41); "seçime dayalı monarşik bir yönetim biçimi" (Gürsel, 1989, 64) getirmiştir.

Diğer taraftan demokrasi kültürünün olmayışı, siyasal iktidarı ayrı yerel iktidarı ayrı ellerde olduğu zamanlarda yeni baskılara neden olmuştur. 1989 ve 1990 bütçe yasalarıyla payların %10'u Maliye Bakanlığı denetimindeki yedek ödeneye aktarılacak, nüfus ölçütü dışında her yana çekilebilir, keyfi uygulamalarla (Geray, 1991, 5-7) belediyeler ve Başkanları, tepeden yönlendirilmeye, sindirilmeye, daha açıkcası yönetilmeye çalışılmıştır (Öztekin, 1992).

Eroğul (1991, 158), "yerinden yönetim yöntemi, ancak ülkede demokrasi ve ulusal dayanışma bilinci yaygınlaştığı ölçüde başarılı olur" derken; Aksakal (1989, 28) Türkiye'deki varolan duruma şu sözleriyle şüpheyle yaklaşmaktadır: "Seçim ve parti yasaları halkın istemediği biçimde yürüdüğü için, halk, kendi istediğini değil egemenlerin istediğini seçmekle karşı karşıya kalmıştır. Halk hiç bir zaman belirleyici olmamıştır. Ülkemizde belediyelerin sorunlarını çözememeleri bu temelde yatmaktadır. İyi yönetici kötü yönetici kavramlarıyla bir ilişkisi yoktur gelişmelerin". Aksakal da tabanda örgütlenmenin ve katılımın önemine ve gereğine inanmaktadır.

Ulusal demokrasinin gelişmesinin bir aracı olarak yerel demokrasi (tabanda örgütlenme ve katılım) sağlanmadığı sürece tepede sürdürülen demokrasi arayışları bir sonuç vermeyecektir. Belediye Başkanları da bu "demokratik gelişmemişlik düzeneği" tarafından yönetilmeye devam edeceklerdir.

5. Baskı ve Çıkar Gurupları Başkanları Yönetir

Baskı ve çıkar guruplarının Belediye Başkanları vardır. Kenti tanıyan, muhtemel eğilimleri önceden tahmin edebilen bu kesimler, görelî de olsa, her zaman siyasi iktidara en yakın partiyi ya da siyasal hareketi desteklerler. Hatta, bununla da yetinmeyip kendi Belediye Başkanlarını kendileri belirler, seçilmeleri için seçim döneminde yoğun bir uğraş verirler.

Siyasal partilerin il örgütlerinde, esnaf ve sanatkar demeklerinde, vakıflarda bir araya gelen baskı ve çıkar gurupları, ya doğrudan ya da siyasal partilerin il örgütlerini kullanarak belediye (ve Başkanın) kararlarını kolayca etkileyebilmektedirler (Ankara belediyesi Başkanlık Uzmanları, 1977, 42). Diğer taraftan kentin ekonomik ve sınıfsal yapısının kısmen de olsa Belediye Meclislerine yansıdığı görülmektedir. Belediye Meclisleri içinde esnaf, tüccar, müteahhit ve serbest meslek sahipleri kolayca aralarında Başkana ve kamu yararına karşı koalisyonla gidebilmektedirler (Ankara Belediye Başkanlık Uzmanları, 1977, 46-49). Ancak kentte ekonomik olarak güçlü olan kimselerin her zaman doğrudan Meclisi ve Başkanı etkileme yoluna başvurmadıkları bilinmektedir.

Varol'un (1992, 383-384) "Bandırma Örneği" çalışmasında da ortaya koyduğu gibi "ekonomik seçkinler egemenliklerini, çoğu kez, perde arkasında kalarak sürdürürler. Resmi karar organlarını veya organları, onların bu organlar dışında aldıkları kararlara meşruluk kazandırır". Ekonomik seçkinlerin perde arkasında kalmalarının bir nedeni, rakiplerinin resmi karar organlarını ele geçirme olasılığıdır.

Bir taraftan örgüt içinde baskı ve çıkar guruplarının temsilcilerinin bulunduğu, öte taraftan örgüt dışında perde arkasında kenti yönetmeye çalışan ekonomik seçkinler arasında kalması, Başkanı genel kamu yararını mı, yoksa bu kimselerin yararlarını mı koruyacağı ikilemi ve çatışması içine sokar. Eğer söz konusu kesimlerin desteğiyle Başkan olmuşsa, bu çatışma ve ikilem daha az yaşanır. Çünkü Belediye Başkanının yerel halktan yana ağırlığı en az düzeydedir.

Uygulamalar, "borçlu bırakılan" bu Başkanların hem "yönetme" hem de "siyasal" gücünü büyük oranda yitirdiğini göstermektedir. Bunun nedeni, görelî olarak, Başkanın halktan aldığı "yönetme" ve "siyasal" gücünü kendi çıkarları adına örgütlenmiş, örgütlenmemiş guruplara, kimselere paylaşmasıdır. Bu paylaşımınla Başkan, gerçekte genel kamu yararı adına kullanabileceği gücünü tüketir.

Halka dayalı siyasal gücünü yitiren Başkanlar, Yönetme güçlerini de yitirdikçe, belediye örgütlerinde, çıkarlarını korumak isteyen kimselerin egemen olduğu yönetim başlar.

6. "Liberal Kentlere Öykünme" Başkanları Yönetir

Kent, hem nicel hem de nitel olarak toplumların üretebileceği en büyük metadır. kent üretilmiş bir değerdir, üründür, maldır. Bu nedenle, nasıl ki üretim ilişkileri ve üretim araçlarının sahipliği (üretim biçimi), üretimi ve onun niteliğini belirliyorsa, yine üretim biçimi aynı zamanda üretilmiş bir değer olarak kentin niteliğini ve niceliğini de belirlemektedir (Kartal, 1979).

Kentlerin (ve yönetimlerinin) tarihi ideolojiyle başlar, ideoloji ile şekil alır. "Batı tipi yerel yönetim kurumlarının değilse de, evrensel yerel yönetim kurumlarının başlangıcı devletin başlangıcıyla aynıdır" (Güler, 1993, 92). Su kentleri, din kentleri, tarım kentleri kavramları bile tek başlarına bu ideolojik gerçekliğin sonucudur.

Liberalizm kentlere hakim oldukça, sınıfsal çatışmanın mekana yansımalarının bir sonucu olarak kentler de bu ekonomik anlayış tarafından biçimlenmiş, bu anlayış tarafından yönetilir olmuştur.

Türkiye kentlerine de bugün olduğu gibi, bu liberal anlayışla yaklaşılmıştır. Özellikle 1945'lerde başlayan ve 1950 sonrasında hız kazanan gelişmeler karşısında hükümetlerin, siyasi iktidarların takındıkları tavır tam anlamıyla "liberalizmi öykünme"den başka bir şey değildir. Mülkiyetin, liberallerde olduğu gibi kutsal ve dokunulmaz olduğu kabul edilmiş, böylesi bir mülkiyet anlayışının kentler üzerindeki ve genel olarak kamu varlıkları üzerindeki yıkıcı etkisi görülememiştir, daha doğrusu görülmek istenmemiştir

Kendini önce ekonomide gösteren "öykünme", Türk siyasal liberalizmine katı bir hükümet anlayışı olarak yansıdı. kapital birikiminin ve burjuvanın sınıfsal mücadelesinin ideolojisi olan liberalizmin aynen benimsenmesi (öykünmesi), kır ve kent ayrımını keskinleştirmekten, köyleri kentlere taşımaktan başka bir işe yaramadı. Siyaset tıkandı, yönetim kendini yenileyemez duruma geldi. Siyasal sistem, siyaset-yönetim bütünlüğünün sağlıklı olarak işlememesine bir tepki olarak, Kalaycıoğlu'nun (1986, 265) deyimiyle, "aşırı siyasallaşma" yoluna girdi. Bunun sonucu ise, "siyasal sistemin yeteneklerini yükseltmek amacıyla çevresine daha fazla nüfuz etme girişiminde yönetim alt sistemini nicel planda geliştirmesi" yani, "yönetsel yayılma" oldu (Kalaycıoğlu, 1986, 260).

"Yönetsel yayılma" ile birlikte kamu gelir ve giderlerin bir artış, kamu örgütlerinde ve yasal düzenlemelerde bir artışın olması yönetim sistemini bu arada yerel yönetimleri de olumsuz olarak etkiledi.

Liberalizm ve onun kentlerine "öykünme" halen sürüyor. Kentler, kendi kendilerini üretirlerken sorunları üçe beşe katlanıyor. Katlanarak çoğalan sorunlar, Belediye Başkanlarının karşısına çözmek zorunda oldukları gecekondular, altyapı ve çevre gibi sorunlar olarak çıkıyor.

Gerçeği örten öykünmeler, "öykünük insan", "öykünük toplum" ve "öykünük yönetici" yetiştirir. Bunları ise öykündükleri şeyler (yapılar) yönetir.

ÜÇÜNCÜ KESİM

KENT-KOOP, ANKARA BELEDİYESİ, SHP VE MURAT KARAYALÇIN

Çalışmanın bu kesiminde KARAYALÇIN'ın Kent-Koop, Ankara Belediyesi ve SHP dönemleri, örgüt ve yöneticilik özellikleri açısından, ayrı bölümler olarak ele alınıp irdelenmekte, tartışılmaktadır. Dört bölümden oluşan bu kesim, KARAYALÇIN'ın kent ve kent yönetimine yönelik düşüncelerini ve KARAYALÇIN'ın yöneticilik özelliklerini de konu edinmektedir.

V. KENT-KOOP, BATIKENT VE KARAYALÇIN

KARAYALÇIN'ın meslek hayatına atıldığı ilk konum DPT Uzman Yardımcılığı'dır. KARAYALÇIN burdan kısa bir süre de olsa Köy İşleri ve Kooperatifçilik Bakanlığı Müsteşar Yardımcılığı konumuna geçmiştir.

Ancak KARAYALÇIN'ın gerçek anlamda yöneticilik deneyimi Kent-Koop ile başlar. Bu bölüm, Kent-Koop'un gelişim sürecini ve bu süreçte KARAYALÇIN'ın yerini tartışmaktadır.

1. Kentleşme Sürecinde Ankara

Türkiye'nin kentleşme ve kentlileşme sürecinin ele alınıp değerlendirilmesi açısından, Ankara'daki kentleşme ve kentlileşme süreci bir hareket noktasıdır. Çünkü Türkiye kentlerinde bir "kentleşme" bir "kentlileşme" sorunun olduğu ilk olarak Ankara'da gözlemlendi (Kartal, 1982.b; Kartal, 1992).

Kurtuluş savaşı ile bağımsızlık kazanılırken, bunun ekonomik bağımsızlığı için yeterli olmadığını gören Mustafa KEMAL, Anadolu'nun yan sömürge oluşunun bir simgesi haline gelen İstanbul'u yeni cumhuriyetin başkenti olarak düşünemezdi.

"Bir İç Anadolu kentinin başkent seçilmesi, 19. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğunun yan-sömürge oluşuna bir tepkiden kaynaklanıyor. Elli yıl sonra Ankara'nın gecekondunun ve marjinal kesimin yaygın olduğu bir şehir olması ise bu tepkinin yetersizliğini ortaya koyuyor. İçinde bulunulan ekonomik ilişkiler sistemi ulusal bağımsızlık sağlansa bile çevre ülkelerini bağımlı bir kalkınma modeli izlemeye zorluyor. Bunun kent mekanında yansması da bu tür gecekondulu marjinal kesimli kent oluyor" (Tekeli, 1982, 50).

Tekeli'nin Ankara için yaptığı bu değerlendirmeye, Türkiye kentleri için de geçerli olup, Türkiye'deki ve Az gelişmiş ülkelerdeki kentleşme sürecinin nasıl işlediği konusuna, neden çözümsüz kaldığı konusuna ışık tutacak niteliktedir.

II. Dünya Savaşı sonrası izlenmeye başlanan dışa bağımlı ekonomik büyüme çabaları Türkiye'de göç hareketine hız kazandırdı. Ankara'da ise göç hareketi savaştan önce başlamıştı. Ankara 1945 öncesi %6'lık bir nüfus artış hızıyla Türkiye'de bu kadar hızlı büyüyen tek kenttir. İstanbul ve İzmir gibi büyük kentler henüz böylesi büyük göçlere sahne olmamıştı (Tekeli, 1982, 144).

1950 yılına gelindiğinde Ankara'nın %22'si 12 bin gecekonduda yaşıyordu. 1980'lerde ise nüfusun ezici çoğunluğu (%72) 275 bin gecekonduda yaşıyor (Geray, 1987, ç). Bugün Ankara'da gecekonduların sayısının 33 bini aştığı tahmin edilebilir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında başlayan Ankara'yı planlama çalışmalarına 1960'larda ve 1970'lerde hız verilmiş olsa da, umulan sonuçlar alınamadı. Hatta gecekondulaşmanın güdüm altına alınabilmesi, gecekonduculuğun önlenmesi ve yönlendirilmesi için çıkarılan bir takım yasalar da getirdikleri başlısımlarla gecekonduların yasallaştırmanın ötesinde bir sonuç sağlayamadı (Ö.Şenyapılı, 1978; T.Şenyapılı, 1981).

Gelinen noktada çalışmalar, hanehalkı büyüklüğü dikkate alındığında Ankara'nın yıllık konut ihtiyacının 34 bini bulacağını gösteriyor (Geray, 1987, ç).

Kent-Koop gibi başarılı bir örgütlenmeyle Batıkentte ancak 12-13 yılda 40 bin civarında konut üretilebildiği düşünülürse, Ankara (ve bütün Türkiye) için yıllık 34 bin konutu günümüz örgütlenme ve yönetim düzeyinde, en iyimser bir bakışla, üretilebilmenin zorluğu anlaşılır.

KARAYALÇIN'a göre (1985.c, ç), 1970'li ve 1980'li yıllar toplumun 25-30 yıllık bir "şaşkınlık dönemi" sonrası kentleşme süreci karşısında daha etkin bir tavır almaya başladığı yıllardır. Ne var ki, "şaşkınlık dönemi" Türkiye'ye, onun kentlerine çok pahalıya mal oldu. Gecekonduların olgusu örneğin bu dönemde çoktan kök saldı ve kendi sektörünü yarattı (Ö. Şenyapılı, 1978; Ö. Şenyapılı, 1982).

1990'da birikmiş konut açığı en az 1 milyar olarak tahmin edilen Türkiye'nin Ankarası'nda yıllık 40 bine yaklaşan konut ihtiyacını karşılayacak örgütlenme ve kaynak henüz yoktur. Ama Ankara Kent-Koop (Batıkent) örneğinde olduğu gibi, deneyim birikimi giderek artmakta, kent kooperatifçiliğine yeni olanaklar, yeni ufuklar açılmaktadır (Kartal, 1985).

2. Ankara'da Yeni Yerleşmelerin Planlanması ve Batıkent Projesi

Ankara kenti planlama tarihine göz atıldığında üç önemli projeye karşılaşılar:

Yenişehir Projesi: 45 milyon m², 700 bin nüfus.

Yenimahalle Projesi: 10 milyon m²,

Batıkent Projesi: 10 milyon m², 250 bin nüfus.

Üç projede de anahtar örgüt Ankara Belediyesidir. Yenişehir Projesinde Belediye, elçiliklerin, Bakanlıkların plan içindeki ağırlıkları nedeniyle "edilgen"dir (Tankut, 1987). Yenimahalle Projesinde ise Belediye, Yenişehir Projesine göre "etken"dir. Yenimahalle Projesinde uygulama, bitişik düzen tip mimari projelerle yönlendirilmiş, konut kullanıcıları kura ile belirlenmiştir (Karayalçın, tarihsiz, ç). Buna karşılık Batıkent Projesinde Belediyenin mutlak ağırlığı, girişimi ve öncülüğü vardır. Diğer taraftan Batıkent Projesi, önceki yeni yerleşmelerin projelerinden farklı olarak, talep örgütlenmesi sonucu gerçeklik kazandı. Önce konut ihtiyacı olan kesimlerin (demekler, sendikalar, meslek odalarında bir araya gelmiş dar ve orta gelirli) kooperatifler içinde örgütlenmeleri ve daha sonra bir birlik (Kent-Koop) çatısı altında toplanması sağlandı.

Batıkent Projesi, Ankara Nazım Planı'nın (ANP) bir gereği olarak düşünüldü. ANP'ye göre temel amaç, "kent gelişmesinin doğal arazi koşulları, ulaşım, ekonomi, hava kirliliğini azaltıcı ve benzeri nedenlerle Batı'ya yönlendirilmesi ve bu yönlendirmenin tutarlı bir işyeri - konut - merkez ilişkisiyle desteklenmesidir" (Kalenderoğlu, 1985, ç). Nazım Planı, Ankara kentinin merkez egemenliğini ve yükünü alt merkezler üretmek ortadan kaldırmayı öngörüyordu. İşte Batıkent denilen alan, 1000 hektar bir alanda 45 bin konut üretilebilecek bir yer olarak, bu amaçla kentin Batı koridorunda kamulaştırıldı.

3. Kimin İçin Konut Politikası

Türkiye'de konut arzının talebi karşılayamadığı söylenerek, konut açığından söz edilir. Gerçekte bu saptama oldukça yavandır. Çünkü değerlendirmelere Türkiye'deki konut kullanım biçimleri, sosyal ve kültürel değerler katılmamaktadır.

Türkiye'de kullanıcıların hemen hiç yararlanmayacakları konut alanları, bir yıl içinde en fazla bir kaç ay kullanılan yazlıklar, villalar düşünüldüğünde "konut fazlası" vardır. Buna gecekondulara akan kaynaklar da eklenmelidir.

Türkiye'de siyasi iktidarlar uzun süre konut sorununa "seyirci" kalarak "kaşınmayarak" ilgi gösterdiler. Anlaşılacağı üzere bu da bir tür "konut politikası"dır.

KARAYALÇIN'ın da işaret ettiği gibi "ne zaman ki dağ taş gecekondular ile doldu", o zaman toplu konut planlamaları yapılmak zorunda kalındı (Güneş, 27.9.1991). Ancak bu zorunluluk Türkiye'de akılcı uygulamalarla, yasalarla desteklenmedi. Bu açıdan Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı incelenmeye değer. 1984-89 tarihleri arasında konut ihtiyacını 1.5 milyon, yıllık ihtiyacı da 300 bin konut olarak tahmin eden Plan, bu dönemde 1.2 milyon konutun üretimini hedeflemiştir. Başka bir anlatımla, bu dönemdeki konut ihtiyacının %78'inin %22'lik bir fire ile karşılanması planlanmıştır. Bu hedefler nereden bakılırsa bakılsın gerçekçi olmaktan çok uzaktır. Bunun iki nedeni vardır: Birincisi, ülkenin gelir dağılımının son derece bozuk olması, konut ihtiyacının asıl muhatabı olan düşük ve orta gelirli insanların konut ihtiyaçlarını piyasada talebe dönüştürememe sonucunu doğurmaktadır. İkincisi, Türkiye'de bir arsa

sonunu vardır. Türkiye'de kentsel arsa üretilememektedir. kamu yaran da söz konusu olsa "kutsal" iyeliğe dokunmak, mevcut ekonomik ve siyasal-toplumsal yapı içinde mümkün değildir.

Bu iki öge bir araya geldiğinde Anayasa başta olmak üzere yasalann ve kalkınma planlarının "hedefleri şaşmaktadır". Bu durumda dar gelirli, toplu konut politikalarının, toplu konut uygulamalarının yakınından bile geçememektedirler. Bu nedenle bu kesimin "kendi sorununu" yine kendisinin çözmeye çalışması kadar doğal bir şey olamaz (Kartal, 1986.b).

Türkiye'de üst gelir guruplarının konut talebini özel kesim karşılamaktayken, orta gelir gurubunda olanların konut taleplerini kooperatif örgütlenmeleri karşılamaktadır (Karayalçın, 1985.b, ç). Kooperatiflerin dargelirli örgütlenme şansları nerdeyse "sıfır" düzeydedir. Bu nedenle Türkiye'de "nasıl edelim de orta gelirli konut sahibi yapalım" sorunu yaşanmakta; siyasi iktidarlar "dar gelirli konut sahibi yapalım" kaygısı dahi taşıyamamakta, taşıyamamaktadırlar.

Batıkent, bu açılardan ele alındığında, yine orta gelir düzeyinde olanların örgütlenmesiyle (Kent-Koop) ortaya çıktı. Bu niteliğiyle Batıkent Projesi de diğer toplu konut politikalarında olduğu gibi Ankara için "parçacı" bir çözümdür. Dar gelirli içine almayan, ekonomik, siyasal ve toplumsal gelişmeyle desteklenmeyen Batıkent gibi girişimler ne kadar başarılı olursa olsunlar "parçacı" olmaktan kurtulamazlar.

KARAYALÇIN (1991, 21), "bütün bunların (orta gelirli konutlandırmanın) çözümü vardır. Ama bunların yapılabilmesi için merkezi yönetimde zengini sevmeyen yoksulu seven, işçiyi seven, çalışan kesimleri tercih eden bir partinin bulunması gerekiyor. Bu gerçekleşmedikçe çözüm olanaksızdır" derken, aslında Türkiye'de konut sorununa yaklaşımdaki çaresizliği (dargelirli konutlandıramama) kendiliğinden ortaya koymaktadır.

Sola bel bağlamış gözükken KARAYALÇIN'ın, günümüzdeki haliyle %30'larda dolanan Türkiye solunun en azından bir yanını yüz yıl daha tek başına iktidar olmasını beklemesi gerekecektir. Bu geçecek sürede konut açığının giderek artacağı bir yana, solun Türkiye'de toplumsal ve ekonomik yapıyı değiştirecek, konut sorununu çözebilecek gücü, kadrosu ve programı olup olmadığı da aynı bir araştırma ve tartışma konusudur.

4. "Konut" Kooperatifçiliğinden "Kent" Kooperatifçiliğine

Kent-Koop, Batıkent deneyimi "parçacı" olmasına karşın, örgütlenme biçimiyle, kaynak kullanma biçimiyle, konut üretme biçimiyle, dün olduğu gibi bugün de bir kent kooperatifçiliği örneği veriyor.

Kent kooperatifçiliğinin konut kooperatiflerinden farkı nedir?

Geray (1993, 242-245) bu farkı şu şekillerde açıklamaktadır:

1. Kent kooperatifçiliği belediye devlet ve kooperatif işbirliğine dayanır.

2. Kent kooperatifçiliği, yeni kent parçaları, uydu kentler yaratacak ölçüde büyük projelerdir. Ayrıca proje bütünlüğü söz konusudur.
3. Çok üyrelili kooperatif yerine, toplumsal ekonomik özelliklerine, meslek kümelerine göre örgütlenen kooperatiflerin oluşturduğu birlikler projenin her türü öncülüğünü, yürütücülüğünü yapmaktadır.
4. Kent kooperatifçiliği, üst örgütlenmede bölgesel birlik yerine "projeye dayalı birlik" ilkesini benimser.
5. Kent kooperatifçiliği yalnızca konut üretmekle kalmaz, eğitimden sağlığa diğer pek çok hizmetleri de üstlenir.

Kent kooperatifçiliği süreci, KARAYALÇIN'a göre (1985.c, ç), konut kooperatiflerinin kent ölçeğinde örgütlenmeye başlamasıyla birlikte ortaya çıktı.

Konut kooperatifçiliğinde ortaklar parsel bazında bir araya gelirler. Söz konusu olan kapalı uçlu bir örgütlenmedir. Konutlar bitince ortaklık da biter. Yerleşilen mekanın ortak ihtiyaçları bu kez kat malikleri kurulu eliyle karşılanmaya çalışılır. Ancak, böyle bir uygulamanın kentleşme ve ortaya çıkan konut ihtiyacına cevap veremeyeceği kısa sürede anlaşıldı. "Çünkü insanlarımızın ihtiyacı yalnızca bulunabilen bir ya da bir kaç parselde kondukları bloklarda barınabilmek değildir" (Karayalçın, 1985.c, ç). Bu nedenle KARAYALÇIN'a göre, "yeni yaklaşım" olarak nitelenen kent kooperatifçiliği dönemi başladı. Bu yaklaşımın yasal dayanağı 3 Nisan 1984 tarihli ve 2985 sayılı Toplu Konut Yasası ve bu yasanın uygulama biçimini belirleyen ve "yeni yaklaşım"ın başlangıcı olarak kabul edilen 23.6.1984 tarihli Toplu Konut Uygulama Yönetmeliği'dir. Yönetmeliğin 2. maddesi konut yapımcıları olarak gerçek kişileri, inşaat şirketlerini, konut kooperatiflerini, kooperatif birliklerini ve sosyal yardımlaşma kurumlarını sayar. Yönetmeliğe göre bunlar konut yapımının yanında fiziksel altyapı ve sosyal altyapı yatırımında da görev almakta, gerekli finans kaynağı Toplu Konut Fonu'ndan karşılanmaktadır. Ayrıca bu yönetmeliğe göre altyapı ve sosyal tesisler toplu konut yapımcıları tarafından gerçekleştirildikten sonra ilgili kamu kurumlarına devredilme durumundadır (Karayalçın, 1985.a, ç). Buna göre yapılacak olan fiziki altyapılar belediyelere, sosyal altyapılar ilgili bakanlıklara aktarılacaktır.

Bu yönetmelikle terk edilen eski yaklaşım (yalnızca konut üreten kooperatifçilik anlayışı), kent kooperatifçiliğinin de başlangıcı oldu. KARAYALÇIN (1985.a, ç). Batıkent'i bu iki yaklaşım arasında bir geçiş noktası, bir "köprü" olarak görür.

KARAYALÇIN'a göre (1992.r, ç), kent kooperatifçiliğinin Konut - Tüketim ve Sanayi siteleri gibi en az üç ayağı vardır. Örneğin Batıkent İmar Planı tüketimi, bir kent planlaması mantığı içinde katlanılabilecek bir ihtiyaç gibi gördü. Sanayi siteleri de Batıkent'te ayrı bir planlama çerçevesinde ele alındı.

"Kooperatifçiliğin bir adı da ekonomik demokrasidir. Kooperatifler birer demokrasi okuludur" (Önadım, 1993, ç). Bu yaklaşıma uygun olarak KARAYALÇIN (1985.c, ç), kent kooperatifçiliğini "çok yönlü ve demokratik bir tavır" olarak değerlendirir.

5. Kent-Koop ve Batıkent'in Doğuş Öyküsü

Batıkent konusunda ilk düşüncenin 1973 seçimlerinde CHP'nin seçim bildirgesinde somutlaştığı görülür.

Vedat DALOKAY'ın CHP'den Ankara Belediye Başkanı olmasıyla belediye seçimlerinden iki ay kadar sonra proje kamuoyunda "Akkondu yapana arsa verilecek" şeklinde haberlerle duyuruldu (Göymen, 1983, 115). Kamuoyunda 1976 yılına kadar projenin adı "Akkondu" olarak kaldı.

Projenin gerçekleşme ve başlangıç çabaları 22.6.1974'te Sosyal Konutlar Müdürlüğü'nün ANP Bürosu'na başvurusu ile başladı. Bu konuda yazılan ilk rapor da Sosyal Konutlar Müdürlüğü'nün 19.6.1974'te Ankara Belediye Başkanlığı'na yazdığı rapordur (ODTÜ, 1979, 11-15).

ANP (Ankara Nazım Planı), Ankara'nın 1990'lara girerken gelişme yönü olarak Batıya doğru bir yayılma göstereceğini önceden belirlemişti. Belediye, Nazım Plan görüşlerine uygun olarak kentin gelişme yönünde 1100 hektarlık bir alan seçip, bu alanı kamulaştırmak için 1/25.000 ölçekli bir plan hazırladı. ANP Bürosu, kentin Batı koridorunda 730 bin kişinin barındırılacağı, 90 bin kişinin çalışacağı Organize ve Sanayi Bölgeleri (bugünkü OSTİM gibi) öneriyordu. Bu açıdan ANP'nin önemli bir ayağını Akkondu Projesi oluşturacaktı.

Batıkent Projesi "Akkondu" adı altında ilk kez ortaya atıldığında burasının 400 bin nüfuslu bir uydu kent olacağı ilan edilmişti (ODTÜ, 1979, 4). Ancak daha sonra buranın "uydu kent" olamayacağı gibi bir "yatakhane kent" de olamayacağı, bu nedenle söz konusu yerin kısa bir süre sonra asıl kentle bütünleşecek bir "kent parçası", bir "yeni yerleşim alanı" olarak anlaşılması fikrinde birleşildi.

1975'de İmar ve İskan Bakanlığınının 180 hektarlık bir alan için gerekli belgeleri onaylamasıyla Batıkent'te ilk kamulaştırma başladı.

1976 yılına kadar projenin adı "Akkondu" iken, Dalokay ve Demirel arasında geçen bir görüşmeden sonra, "Batıkent" olarak değiştirildi (Karayalçın, tarihsiz, ç).

1977-78 döneminde Ankara'da yeni bir Belediye Başkanı vardır. Bu yine CHP'den Ali DİNÇER'dir. Kamulaştırma çalışmaları Dinçer döneminde, 1978'de bitirilebildi.

Başından beri Ankara Belediyesinin öncülüğünde 4 yıl gibi bir sürede kamulaştırma işlemi biten Batıkent'te belediyenin rolü, projenin niteliği, 1978-79 yılları içinde Danışma Kurulları Toplantıları düzenlenerek ele alınıp tartışıldı. Bu tartışmalarda ilk göze çarpan şey, Batıkent için 60-80 bin konutun yer alacağı bir gecekondu önleme bölgesinin düşünülmesidir. Ancak, Ankara Belediyesi, daha sonra bu alanda aynı sınıftan insanların yaşayacağı 80 bin konutun üretiminin kendi kaynakları açısından olanaksız olduğunu, bunun yanında böyle bir anlayışın bir takım toplumsal sorunlara da neden olacağı sonucuna vardı. Bu sonuçtan yola çıkılarak konutların 20 bininin gecekondu; 30 bininin kente yaşayan emekçi ve üst gelir

gurubundaki işçilere, kredi alabilme olanakları olanlara; kalan 30 bininin ise mülkiyeti belediyede kalmak koşulu ile kiralık konut şeklinde üretilmesi düşünülürdü (Ankara Belediyesi, 1980, 10).

Batıkent için temel politikalar oluşturulurken önemli bir diğer nokta, bizzat belediyece oluşturulacak değer artışlarının ne olacağıydı. Çünkü "nasıl Ankara gecekondulaşmışsa, belediye bu kent parçasında yapacağı işleri gerçekleştirmeden, bunun etrafında daha büyük bir yerleşme birimi oluşabilir"di., (Ankara Belediyesi, 1980, 55). Bu nedenle belediyenin arsa üzerinde kamulaştırma ile elde ettiği mülkiyet hakkını nasıl kullanacağı, bu hakkın başkalarına mı devredileceği, devredilecekse hangi ilke ve ölçülere göre olacağı Batıkent Danışma kurulu Toplantılarının ayrıca ele alınan tartışmalı konulardır.

Gelinen noktada asıl artışmalar ise Batıkent üretim yönteminin nasıl olması gerektiği üzerinde yoğunlaşıyordu.

Ortada üç seçenek vardır: Birincisi, konutları belediyenin üretilip belli koşullarla dağıtması; İkincisi, konutları devletin üretilip belli koşullarda dağıtması; Üçüncüsü ve sonuncusu, konut üretmek amacıyla kurulacak halk örgütlerinin ortaklarından ve kredi kurumlarından yararlanarak devletin de yardımıyla konutların üretilmesidir (Kent-Koop, 1980.b, 26-29).

Açıkça ki, ilk iki seçeneğin ya da çözüm yolunun Türkiye koşullarında gerçekleştirilebilirliği yoktur. Bu nedenle uzman raporlarında da olumlu bir düşünce olarak ileri sürülen, kooperatifler eliyle konut üretimi yöntemi benimsendi. Ancak burada da bir sorun ortaya çıktı. Türkiye'de kooperatiflerin yönetimi ve denetimi istenen düzeyde değilken 50 bin konutu tek tek bu kooperatifler eliyle yürütmek, üretilmelerini sağlamak hem kaynak savurganlığına neden olacak, hem de "proje anarşisi", "inşaat anarşisi" doğuracaktır. Ayrıca bu durum kamu kuruluşlarında ve finans çevrelerinde de içinden çıkılmaz sorunlara neden olacaktır (Kent-Koop, 1980.b, 29-30).

Bu sakıncaları ortadan kaldırmak için 1163 sayılı kooperatifler yasasının olanaklarından yararlanılarak bir birlik etrafında kooperatiflerin örgütlenmesine karar verildi.

Batıkent Projesi'nin kooperatifler ve onların bir üst birliği eliyle gerçekleştirilmesi, KARAYALÇIN'ın da belirttiği gibi "her şey devletten beklenmemelidir" görüşünün de bir uzantısı olarak görülebilir (Karayalçın, 1983.c, ç).

6. Batıkent Projesinin Yaşama Geçirilmesinde Bir Örgüt ve Bir Yönetici

Batıkent için kurulan birliğin adı, kısa adı Kent-Koop olan Sınırlı Sorumlu Batıkent Konut Üretim Yapı Kooperatifleri Birliğidir.

Kent-Koop 17 Ekim 1979 yılında Ankara'daki sendika, demek ve meslek odalarının Ankara Belediyesi öncülüğünde bir araya getirilip örgütlenmesiyle kuruldu.

İlk kurulduğunda Kent-Koop'un Başkanı, aynı zamanda Belediye Başkanı olan Ali DİNÇER'dir. Kent-Koop'un kuruluş çalışmalarında yer alan KARAYALÇIN ise Kent-Koop'un Mali Sekreteri'dir. KARAYALÇIN 1981 yılında Kent-Koop Genel Sekreteri, 1982'de ise Kent-Koop Genel Başkanı oldu ve 1989 yerel seçimleri sonrasına kadar (1991) bu görevi yürüttü. Bu kadar uzun süre bir örgütün başında kalmak ister istemez yöneticiyi o örgütle bütünleştirir. KARAYALÇIN'da da böyle oldu. Onu Batıkent Projesiyle bütünleştirdi. Bu bütünleşme o kadar etkili olmuştur ki, KARAYALÇIN'ın kendisi bile Batıkent'ten "ikinci çocuğum" olarak söz eder.

Kent-Koop, kuruluşundan sonraki yıllarda hızla büyüdü. 1979'da 13 kooperatif, 113 ortak ile çalışmaya başlayan Kent-Koop'un, KARAYALÇIN'ın başkanlıktan ayrıldığı yıl olan 1991'de ulaştığı büyüklük 108 kooperatif ve toplam 27.672 ortak üyedir. Aynı biçimde, 1979'da Birlik 10 idari, 2 de teknik personel ile göreve başlarken, 1989'da bu sayılar 102 idari ve 60 teknik personele yükseldi. Bu örgütsel büyümenin yanında Birlik 1989 yılını 46.5 milyar bilanço ile kapattı (Kent-Koop, 1989, 13).

Personel ve bütçe durumu bile yalnız başına veri olarak alındığında, Kent-Koop'un bazı kamu birimlerinden ve özel kesim kuruluşlarından daha gelişmiş olduğu söylenebilir (Dursun, 1985, 29). Ayrıca çalışanlara uygulanan ücret politikası da her hangi bir kamu kuruluşunkinden farklı değildir. Kimi durumlarda, profesyonel alanlarda Kent-Koop'taki ücretlerin, diğer kuruluşlara göre yüksek olduğu da görülmektedir.

Yönetici olarak KARAYALÇIN, bu büyüklükte ve nitelikte bir örgütte, aynı zamanda "gelişmeyi örgütleyen ve yönlendiren" bir kuruluşu yönetme sorumluluğunu da üzerine almıştır.

Birleşmiş Milletler kayıtlarına göre, dünyada yürütülmesinde kooperatiflerin görev üstlendiği en büyük proje özelliği kazanan Batıkent Projesi, "Türkiye'de devlet ve halk kesimi arasındaki işbirliğinin en büyük ve en somut örneklerinden birisidir" (Karayalçın, 1984.b, ç).

Uygulamada verimlilik ve demokratiklik sağlanması amacıyla Ankara Belediyesi'nin öncülüğünde kurulan Kent-Koop, kendi deneyimi ile Ankara sınırlarını aşmış diğer kentlerdeki kent kooperatifçiliği hareketine de öncülük etmiştir. Bugün de söz konusu öncülük sürmektedir. Bu anlamda KARAYALÇIN'ın sorumluluğu hukuken olmasa da, Kent-Koop Başkanlığı döneminde Batıkentle sınırlı kalmamış, bir artma bir yayılma özelliği göstermiştir.

KARAYALÇIN 17 Mart 1988'de bir gurb arkadaşıyla birlikte TÜRKKENTİ (Türkiye Kent Kooperatifleri Birliği) kurduğunda, bu sorumluluğu bir yerde hukuki duruma geldi. Çünkü Kent-Koop Başkanı iken aynı zamanda TÜRKKENT Başkanlığına da seçildi. KARAYALÇIN bu görevi, Kent-Koop Başkanlığından ayrıldıktan sonra da sürdürdü. TÜRKKENT'ten 1993 yılında SHP Genel Başkanı olunca ayrıldı.

1993'e gelindiğinde TÜRKKENT, 29 Birlik, 700 Kooperatif, 100-120 bin dolaylarında bireysel üyesi, 2 trilyonu özkaynak olmak üzere 2.5 trilyon kaynağı olan dev bir örgüt, bir üst birliktir. KARAYALÇIN ise Türkiye'deki kent kooperatifçiliğinin profesyonel uygulayıcılarında

biridir. Hiç kuşku yok ki, KARAYALÇIN'ı bu aşamaya getiren Kent-Koop Başkanlığı döneminde elde ettiği bilgi ve deneyim birikimidir.

KARAYALÇIN'a söz konusu birikimi sağlayan Kent-Koop, 1990'lara yaklaştığında yalnızca konut üreten, ürettiren bir örgüt değildir. Kent-Koop "konut için finansman yaratma" işlevini de üzerine aldı. Bu nedendir ki, kısa sürede üyelerinin aidatlarından daha fazla kaynak sağlar duruma geldi. Bunun altında, Türkiye'deki iç örgütlenmeye uluslararası ilişkilerin etkisinin, desteğinin çok iyi yansıtılması yatar. Üyesi olduğu Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA), Uluslararası konut Kooperatifleri Birliği, Uluslararası Yeni Kentler Birliği (INTA), Uluslararası Habitat Konseyi (HIC) ve Dünya Ekistics Demeği ile bilgi tekni ve deneyim alışverişinde olan Kent-Koop, Birleşmiş Milletler Habitat Örgütü, Avrupa İskan Fonu, Avrupa Bölgesel Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) ve Dünya Bankası ile özellikle kredi-kaynak konusunda sürekli ilişki içindedir.

Kent, Koop'un söz konusu uluslararası konut ağının içinde yer alması onu profesyonel olarak çalışan bir örgüt durumuna getirmiştir.

Kent-Koop'un ülke içindeki ilişkileri incelendiğinde; Ankara Belediyesi ile kurumsal ve organik ilişki, Merkezi yönetim ve özel sektör ile yalnızca dolaylı ve organik bir ilişkinin olduğu görülür. Bugün de yürütülen bu ilişkiler içinde önemli ve belirleyici olan Ankara Büyükşehir ve Büyükşehir İlçe Belediyeleri ile olan kurumsal ve organik ilişkilere. Anasözleşmede bir zorunluluk olmadığı halde, bu ilişkiyi geliştirmek için Belediye, tüzel kişilik olarak Kent-Koop Yönetim Kurulu'na seçilmiş, bir başka belediye görevlisi de Denetleme Kurulu'na atanmıştır (Karayalçın, 1985.a, ç). Buna rağmen belediyeler arasında sosyal altyapı yatırımları ve servis hizmetleri konusunda tıkanmalar yaşandı.

Kent-Koop'un dolayısıyla Karayalçın'ın kamuoyunda en çok eleştirilen konulardan biri de Kent-Koop eliyle kurulan KENTAŞ, ESKENT ve KENTKUR gibi şirketlerdir. Karayalçın'ın kendi adamlarını buralara yerleştirerek, müteahhitlerle yakın ilişkiler içine girerek çeşitli yolsuzluklar yaptığı sıkça tekrarlanan eleştiriler, suçlamalardır.

Birliğin süresi Anasözleşmeye göre (6 md.) 30 yıl olarak saptanmıştır. Birliğin amacı (7md.), "Ortak kooperatiflerin, konut üretimine yönelik çalışmalarına öncülük etmek, ortak çıkarlarını korumak, yerleşim sonrasında ortakların temel gereksinimlerini karşılamak üzere gerekli tesisleri kurmak ve işletmek, yerleşim bölgelerinin ağaçlandırılması çalışmasında bulunmak, ortak kooperatiflerin amaçlarını gerçekleştirmeleri yolunda ekonomik, toplumsal ve kültürel faaliyetlerde bulunmak, hesap ve işlemlerini denetlemek ve kentleşmenin sağlıklı oluşumuna katkıda bulunmak"tır. Bu amaçları gerçekleştirmek için Birlik özet olarak aşağıdaki konularda faaliyet gösterir:

1. Ortak kooperatiflerin gereksinimleri oranında konut alanları (arsa) satın alıp, bu arsanın parsellere bölerek altyapı, plan-proje ve maliyet hesapları hazırlamak, bu amaçla teknik büro ve kadroları oluşturmak.

2. Ortak kooperatifler adına konut elemanları ile inşaat malzemelerini ^p temin ederek, bu alanlarda, gerektiğinde üretime ve yatırım yönelmek, bu amaçla kurulmuş işletmelere ortak olmak, Belediyeler, sendikalar, şirketler, diğer kuruluş ve kişilerle ortaklaşa Birlik amacı doğrultusunda şirketler kurmak.
3. Gerektiğinde ortak kooperatiflerin yararlanacakları projeleri hazırlamak veya kooperatifler tarafından hazırlanan projeleri Kent-Koop ilkeleri açısından inceleyerek onaylamak.
4. Kooperatiflerin kredi gereksinimlerini karşılamak amacıyla ilgili ulusal ve uluslararası finansman kuruluşlarına başvuruda bulunmak, kredilerin amaca uygun kullanılmasını sağlayıcı önlemler almak, bu amaçla gerçek veya tüzel üçüncü kişilerin borç ve kredilerinin teminatını teşkil etmek üzere maliki bulunduğu taşınmazları ipotek etmek.
5. Yurt içinden temin edilemeyen araç, gereç ve makinaların dış alımını yapmak.
6. Toplu kullanım alanlarının düzenlenmesi, okul, kreş, cami, kültür ve eğlence yapıları ile alışveriş merkezlerinin yapımı ve kullanımı konularında ortaklıklar ve vakıf kurmak, belediye ve ilgili kamu kuruluşları ile diğer gerçek ve tüzel kişilerle ortak çalışmalar yapmak.
7. Ortak kooperatiflerin çalışma, hesap ve işlemlerinin Yasalar, Anasözleşme ve yönetmeliklere uygunluğunu denetlemek veya denetlettirmek, idari ve mali konularda kooperatiflere yardımcı olmak.

Anasözleşmeden buraya alınan amaçlar bile tek başına Kent-Koop'un ne kadar yaygın ve kapsamlı bir birlik (örgüt) olduğunu, başında bulunan yöneticinin ne kadar etkin görevlerde donanmış olduğunu göstermeye yeter. Bu kadar etkin görevler üstlenen yöneticiye bir çok eleştiri getirilmesi bu nedenle, doğal sayılabilir.

Artık Türkiye'de "mafya var mı?" tartışması yerini, "kimlerin mafyayla ilişkisi var?" tartışmasına bıraktı. Bugün dahi gündemdeki yerini koruyan soru işte bu: "KARAYALÇIN'ın mafyayla ilişkisi var mı?"

Mafya liberal-kapitalist gelişmiş ülkelerin hemen hepsinde görülüyor. Az gelişmiş ülkelerde mafyanın egemenliği daha açık olarak izlenmekte. Çok iddialı olmamakla beraber, mafyanın liberal-kapitalist sistemin bir sonucu, bir yan "sektör"ü olduğu söylenebilir.

Bir yerde mafya için uygun ortam varsa ve buna karşılık bir denetim mekanizması yoksa, mafya gelir oraya yerleşir. İstanbul ve İzmir başta olmak üzere özellikle büyük kentler inşaat mafyası için çok uygun zemin oluşturur. Ankara da inşaat mafyası için ideal bir pazardır. Batıkent'i bir yana bırakırsak, Eryaman, Elvanköy, Doğukent, Konutkent I ve II, Çayyolu, Dikmen Vadisi, Portakal Çiçeği Vadisi gibi toplu konut, gecekondu önleme ve çevre geliştirme projeleri kapsamı içinde Ankara'da 1 milyon insanın yaşayacağı yaklaşık 200 bin konutun üretimi söz konusudur (Kent-Koop, 1993, 38-39). Bunun anlamı, Ankara'da inşaat sektörüne trilyonların akması demektir. Bu pazarda kavga sanıldığı gibi mafya ve özel sektör

arasında olamaz. Çünkü, mafya ile özel sektör arasına bugün Türkiye'de kesin çizgi koymak çok zordur. Çıkarlar çakıştığında bu çizgiyi çekmek daha da güçleşmektedir. Bu nedenlerle asıl pazar kavgası Belediyeler, kooperatifler ve kooperatif birlikleri ile mafya arasındadır. Batıkent'te 250 bin kişinin yaşayacağı 50 bin konutu üretmeye çalışırken Kent-Koop da bu pazar kavgası içinde bulunmuş olabilir. Çünkü Kent-Koop'un en çok yüz yüze olduğu kesim inşaat sektörüdür. Bu sektör "görünmeyen sektör" ile iç içedir. Bunlar birbirinden ayırmak kolay olmadığı gibi, aralarındaki ilişkiyi de belgelere dayandırmak görüldüğü kadar kolay değildir.

7. Askerlere Selam Yola Devam

1980 İhtilali Türkiye açısından olduğu gibi KARAYALÇIN için de bir dönüm noktasıdır. Ali DİNÇER'in Belediye Başkanlığı görevine son verilince doğal olarak Kent-Koop'tan da çekilmek zorunda kaldı, daha doğrusu buna zorlandı.

Kent-Koop'un ikinci adamı KARAYALÇIN'dır. Ama onun da bir karar vermesi gerekmektedir. Ya Askeri Yönetimle ters düşecekti ve büyük ümitlerle yola çıkılan Batıkent tarihe karşacaktı (en azından olağan duruma geçinceye kadar), ya da Askeri Yönetimle uyumlu çalışacaktı. KARAYALÇIN çevresindekilerle birlikte uzun uzun düşündükten sonra ikinci yolu seçti.

Askeri Yönetimin Ankara'da ilk uygulamalarından biri, asker olan Süleyman ÖNDERİ (halk arasında "atom kanınca" olarak ünlendi) Ankara Belediye Başkanlığına atamak oldu. Kurallara sonderece bağlı ve aşırı disiplinli olmasıyla tanınan Önder'in Batıkent'e yönelik davranışları ilk önceleri oldukça serttir. Batıkent'te yaşanan bir olay (Şat, 1985, 19) hem bu açıdan hem de dönemin yönetim anlayışı açısından ipuçları verir niteliktedir: Batıkent'te deneme konutların yapımına Askerler gelmeden bir ay önce başlanmıştı. Ancak aradan yirmi ay geçtikten sonra ortaya ruhsat sorunu çıktı. Çünkü ilk konutların yapımına ruhsatları alınmadan başlanmıştı. Belediye güvence vermişti ve bu güvenceye dayanılarak ruhsatları alınmadan konutların inşaatına başlanmıştı. Yirmi ay sonra Ankara Belediyesi İmar Müdürlüğüne ruhsat için yapılan başvurular sonuçsuz kalınca doğrudan Önder'e yazılı başvuru kararı alınır. Yazıda çok güç koşullarda konut yapılmaya çalışıldığı, eski Belediye Başkanının verdiği güvenceyle temel atılıp inşaatla başlandığı gibi şeyler yazılıdır. Önder, yazıyı Yapı Kontrol Müdürlüğüne yollar ve dilekçeye şöyle bir not düşer: "Bunlara kim temel atın dediyse o gelsin kurtarsın". Ancak daha sonra yönetimin yumuşamasıyla ve bir miktar para cezasıyla 27.5.1982 tarihli inşaat ruhsatı alınabildi. Ruhsat verilmeseydi, Batıkent imarlı, planlı, ruhsatsız bir gecekondu" alanı olacaktı.

İhtiladen 11 yıl sonra askerî Yönetimden "militaris humma" olarak söz eden Karayalçın(1991.h, ç), 12 Eylül ile Türkiye'nin bir "toplumsal travma" yaşadığını öne sürer.

KARAYALÇIN, varolan durum ne olursa olsun koşulları **kendi lehine, kendi örgütünün lehine** çevirmeyi öğrenmiş bir yöneticidir. İşin politik yanına değinmeden Batıkent'in yaşamasını ön planda tutarak Kenan EVREN'i projenin büyüklüğüne ve gerekliliğine inandırdı.

30 Mayıs 1982 günü başta solcular olmak üzere hemen herkes çok şaşırdı. EVREN Batıkent'te yüksek katlı yapıların temelini atmaya gelmişti. Burada yaptığı konuşmasında (Evren, 1982, ç), "Türkiye'deki konut probleminin bir bakıma Türkiye'nin giderek gelişmekte, sanayileşmekte olmasının bir sonucu" gibi gördüğünü anlattı. Batıkent Projesi için ise "...bu muazzam bir teşebbüstür. Bu teşebbüsü evvela kooperatifler başlatmışlar, fakat devletin desteği olmadan bu kooperatiflerin bu teşebbüsleri yerine getirmesi imkanı olmadığından devlet de bu yardımı seve seve yapmıştır, ve bundan sonra da yapacaktır".

Görüldü ki KARAYALÇIN Batıkent'i Evren'e çok iyi tanıtmış, deyim yerindeyse çok iyi pazarlamıştı. KARAYALÇIN biraz da buna güvenerek, 2487 sayılı Toplu Konut Yasasının açık hükümlerin rağmen kredilerden Kent-Koop'un henüz yararlanamadığı konusunda, EVREN'e hitaben iki mektup kaleme aldı.

İkinci mektubunda KARAYALÇIN (1982.b, ç), krediler için -2487 sayılı yasa ve 1982 Bütçe Yasasının hükümlerine göre- ayrılması gereken ödeneğin ayrılmaması, ayrılan çok az kısmın ise yurdun değişik yerlerindeki inşaatlarının büyük bir bölümü tamamlanmış hak sahiplerine yönlendirilmesi karşısında, EVREN'e Kent-Koop adına (üstü kapalı) kredilendirme yapılırken yeni ölçülerin konmasını önermektedir:

"... Kent-Koop hiç bir kamu kuruluşundan şikayetçi değildir. Tersine birliğimiz Batıkent Projesinin yürütülmesinde her kademedeki yöneticiden yakın ilgi ve destek görmektedir. Ancak yasalarla ortaklarımıza sağlanan hakların alınabilmesi için Cumhuriyetimizin Başkanı olarak Zat-ı Devletlerine başvurmak zorunda kalmış bulunuyoruz...

... Kaynak darboğazlarının kısa dönemde aşılmasının güç olacağı anlaşılmaktadır. Bu durum karşısında Kent-Koop kaynak akışının yasada öngörüldüğü biçimde olacağı varsayımına göre saptanan kredi dağıtım kriterlerinin değiştirilmesini ve darboğaz ortamına göre yeni öncelik kriterlerinin saptanmasını önermektedir. Birliğimiz, konut ve diğer kentleşme sorunlarının, hava kirliliği sorununun yaşandığı Ankara'da etkin bir çözüm olması, Dünya'da kooperatifler eliyle uygulanan en büyük yeni yerleşim projesi olması ve bu nedenle dışarda Türkiye'nin tanıtımına katkısı olması gibi etmenler dikkate alındığında, Batıkent Projesini uygulayan ortak kooperatiflerimizin yeni saptanacak öncelik kriterleri uyarınca krediye hak kazanabileceği inancındadır".

KARAYALÇIN, diplomatik üslubunu da kullanarak EVREN'den açıkca destek istemektedir. Kredilendirmede yeni "öncelik kriterleri" derken EVREN'in Batıkent Projesi üzerinde etkili olmasını sağlamaya çalışmıştır.

8. Batıkent Projesinin Amaçları

Batıkent ile ilgili bütün tartışmalar 1979'da Batıkent Politikalar Demeti halini aldı. Böylece Batıkent'te proje başlamadan amaçların ne olacağı saptanmış idi. Bu amaçlar şunlardır (Kent-Koop, 1980.a, 9-13):

1. Planı yaşamın önüne geçirmek.
2. Sağlıklı bir yaşam çevresi/kent parçası yaratmak.
3. Kişilerin çıkarlarını toplumsal çıkarlarla bağdaştırmak.
4. Dar ve orta gelirlielerin yönlendiriciliğinde bu kesimlerin arsa/konut edinmelerini ve bunun için örgütlenmelerini sağlamaktır.

Batıkent Projesi'nde barınma sorunu bir bütün olarak ele alınarak, ekonomik, toplumsal, örgütlenme, siyasal ve teknik süreçler birlikte değerlendirildi (İlik, 1982, ç). Ayrıca, ihtiyaç sahiplerinin örgütlenerek proje bazında kamu kuruluşları ile işbirliği yapmalarının, konut sorununa çözüm getirmesinin yanısıra, Türkiye'de demokrasi geleneğinin oluşmasına katkı da bulunacağı da umuluyordu (Karayalçın, 1985.a, ç).

Batıkent Projesinde izlenecek genel politikalar belirlenirken, Batıkent'in Ankara ile bütünleşmesinin gözönünde tutulmasına, kentin mevcut dokusuna sorun getirici değil, aksine çözümleyici önerilerin getirilmesi de ayrı bir amaç olarak benimsendi.

Projenin kendine yönelik amaçları da vardır. İmar planına göre Batıkent'te 40 kreş, 20 temel eğitim okulu, 4 lise, 3 meslek lisesi, 4 ana-çocuk sağlığı merkezi, 4 sağlık ocağı ve 650 yataklı bir hastahane öngörüldü.

Önemli bir nokta da Batıkent İmar Planında konut için ayrılan alanın, bütün alan (1034) içinde yalnızca %48'lik gibi bir yer kaplamasıdır. Kalan alanın %13.6'sı ise, konuttan sonra en çok yer ayrılan yeşil alanlardır. Batıkent'te yeşil alanlar ticaret, sağlık, eğitim, kültür-eğlence ve resmi kurumların hizmet alanlarının toplamından daha fazladır. Bu açıdan da Batıkent Projesinin sağlıklı bir yaşam çevresi yaratma iddiası taşıdığı söylenebilir.

9. Batıkent Amaçlarına Ulaşabildi mi?

Ankara'da Kent-Koop eliyle gerçekleştirilen ve bugün son aşamaya getirilen Batıkent Projesi, genel bir bakışla, başarılı olmuştur.

Batıkent'in yalnızca konutlandırma ve kent kooperatifçiliğiyle yetinmeyip, anakent ölçeğinde kentsel gelişme açısından da önemli katkılar getirdiği bugün açıkça izlenmektedir. Bu katkı, Ankara ile de sınırlı değildir. İzmir, Antalya, Bursa, Elazığ, Malatya gibi kentlerde de Kent-Koop Batıkent deneyiminden yararlanılmaktadır.

KARAYALÇIN'a göre (1983.c, ç), Batıkent Projesinin başarısı yalnızca kuruluş felsefesinin doğruluğuna dayanmaz. Batıkent gibi büyük projelerde başarıyı belirleyen başka etmenler vardır. KARAYALÇIN bu etmenleri şöyle sıralar:

1. "Projenin yapılabilirliğinin teknik, toplumsal ve iktisadi yönleriyle yüksek olması gerekir. Kimse ülke kaynaklarının yararsız ya da yanlış kullanılmasına izin vermez, veremez.
3. "Proje hemen her kademedeki kamu görevlilerine iyi anlatılabilir ve onların ilgi ve desteği sağlanmaya çalışılmalıdır. Bu, kamunun yürüttüğü projeler için de geçerlidir. Ama Kent-Koop gibi Belediyelerin öncülüğünde olsa dahi, sivil toplum örgütleri tarafından yürütülen projelerde bu etmen daha da büyük bir önem taşımaktadır.
4. "Projeyi hazırlayan ve uygulayanlar ile o projeden yararlanacak kitleler arasında heyecan ve inanç birikteliği sağlanmalıdır. Bunun yolu da, yabancılaşmanın önlenmesi ve katılımcılığın olabildiğince yüksek tutulmasıdır.
5. "Proje için düzenli finansman akışı sağlanmalıdır.

"Bütün bu etmenleri eşzamanlı olarak sağlayan bir projenin başarıya ulaşmaması için hiç bir neden kalmamaktadır. Nitekim Türkiye'de aynı proje alanında ve tek bir organizasyon ile bu kadar büyük bir üretim, bugüne kadar ilk kez Batıkent'te gerçekleştirildi. Bu sonuç, "Türkiye'de inşaat ve konut sektörünün belki de en ağır krizi yaşandığı bir dönemde elde edildi" (Karayalçın, tarihsiz, ç).

Batıkent'te Kent-Koop'un danışmanlığını da yapmış, kooperatifler ve kent yönetimi alanında yetkin olan Geray (1987, ç), 1987'de Batıkent'in ulaştığı düzeyi değerlendirirken, Batıkent deneyiminin en önemli katkısının İmar Planının kentsel gelişmenin önünde gitmesi ilkesinin gerçekleşmiş olmasını gösterir. Yine ona göre Batıkent'te şu başarılar elde edildi:

1. Kooperatif örgütlenmeyle, bireysel çıkarlarla toplumsal yarar bağdaştırmada önemli katkılar sağladı.
2. Konutu fiziksel, toplumsal ekinel çevresiyle ele alan, kent kurmayı ve kent işletmeciliğini de içeren "kent işletmeciliği" kavramının gelişip yaşama geçmesi sağlandı.
3. Kendini yeniden üreten bir sürecin başlangıcı oldu. Spekülatörlere ve toprak vurguncularına gidecek olan rantın, artı değerın kooperatiflerde kalması sağlandı.
4. Belediyelerin kamulaştırma giderlerini geri ödeyerek yeni yerleşmeler için fon, kaynak yaratılmasına olanak sağlandı.
5. Arsa payının özellikle toplam konut maliyeti içindeki payının düşürülmesi (binde 37) ile genel olarak maliyetin de düşürülmesi sağlandı.

Batıkent daha sonra bir ilçe belediyesi olacak düşüncesiyle planlandı. Şimdiden ulaştığı nüfus büyüklüğüyle (185.000) 1992'de Türkiye'nin 51 il merkezinden ve 795 ilçe merkezinden daha büyük bir belde konumuna ulaştı (Günaydın-Cumhuriyet-Sabah-Milliyet, 26.5.1992).

KARAYALÇIN da baştan beri Batıkent'in bir ilçe Belediyesi olmasını destekledi. Bu destek Belediye Başkanlığı döneminde de sürdü (Cumhuriyet, 1.6.1992).

10. Batıkent'te Bir Kooperatif Korsanı: Mehmet ALTINSOY

Altınsoy 1984 yerel seçimleriyle Belediye Başkanlığına geldiğinde, Kent-Koop'un Batıkent Projesi, gerek iç gerekse dış kredi kaynaklarının da etkisiyle belli bir büyüklüğe ve gerçekleşme oranına yetişmiş bulunuyordu. Bu dönemde Batıkent için bir sorun belirdi: Altınsoy engeli.

Altınsoy, ANAP'ın çok güçlü olduğu bir dönemde Ankara Belediye Başkanlığına Oturdu. Batıkent Projesinin bir sosyal demokrat partinin (CHP) ürünü olması, yine KARAYALÇIN'ın sosyal demokrat eğilimli biri olarak tanınmaya başlaması Kent-Koop'un "sol" damgası yemesi için yeterliydi.

Kent-Koop ilk kurulduğunda Başkanı aynı zamanda Ankara Belediye Başkanı olan Ali DİNÇER'dir. Bu durum Kent-Koop'un Batıkent Projesi ile Ankara Belediyesi arasında uyumlu bir çalışma ortamı sağladı. Ama 1980 darbesi ile Dinçer'in görevinden uzaklaştırılması, Kent-Koop içerisinde yeni bir Başkanı gündeme getirmişti. Bu Başkan Murat KARAYALÇIN'dı. İşte bundan sonra Belediye ile Kent-Koop arasındaki ilişkilerin hangi düzeyde olacağı önem kazandı.

Her şeyden önce kent-koop ve Batıkent Projesi Ankara Belediyesinin başlattığı ve öncülük ettiği bir girişimdir. İkisi arasında organik ve kurumsal bir ilişki bir bağ vardır. 12 Eylül darbecilerinin Ankara Belediye Başkanlığına Süleyman ÖNDER'i atmasıyla, belediye ile kent-koop arasındaki bu ilişki ve bağ bir iki ay sıkıntıya girdiyse de, daha sonra bu durum, imzalanan 15 Aralık 1980 tarihli Batıkent Ana Protokolü ile ortadan kalktı.

Protokole göre, Ankara Belediyesi, Batıkent'in altyapısını inşa etmekle görevli olup, bunun karşılığını da Kent-Koop'tan alacaktır.

Altınsoy, kendi döneminde de geçerli olan bu protokole uymamakta direnerek Kent-Koop'u karşısına aldı. Önce Batıkent'te arsa tahsisini geciktirdi. Bu arsa vermemeye kadar gitti. Kent-Koop üyelerinin yani Batıkentlilerin parasını önceden ödedikleri altyapı yatırımlarını geciktirdi. KARAYALÇIN'ın da bir konuşmasında (1985.a, ç) söylediği gibi, "Kent-Koop için dağları aşmanın zorlukları bitmiştir, ancak ovada yürüyebilmek halen zordur". Gerçekten Kent-Koop 7 bin konutu tamamladığı halde Belediyenin altyapıyı geciktirmesi nedeniyle, bu konutlar beş altı ay boş kaldı. Bunun sonucu azımsanamıyacak kaynak kaybıdır. Söz konusu konutların beş altı aylık kira bedelleri yine azımsanamıyacak bir düzeydedir.

Altınsoy asıl çıkışını "kendi kafasında olanlara" bir kooperatif birliği, TÜRKKONUT'u kurdurarak yaptı. Başına geçtiği bu Birlik ile Kent-Koop'u Batıkent'te "hizaya" getirmeyi umuyordu. Bu amaçla önceden belirlenen yerlerde konut yapmak istedi. Yeşil alanlar da bu durumda konuta açılacaktı. Halbuki batıkent İmar Planında nerelerin konut nerelerin yeşil alan olduğu ve bunların Kent-Koop eliyle gerçekleştirileceği önceden planlanmıştı. Ama Altınsoy Batıkent'teki İmar Planı ve Batıkent'i üretme anlayışına karşı olan girişimleriyle, "ben

daha iyi, daha ucuz konut yaparım" düşüncesiyle bir yer de konut korsanlığı, kooperatif korsanlığı yaptı.

11. Batıkent ve Kaynak Yönetimi

Batıkent Projesinin 1990'da ulaştığı yatırım büyüklüğü 2.4 trilyondur. Batıkent ve KARAYALÇIN'ın başansının altında bu kaynağı yönetmedeki anlayış yatar.

KARAYALÇIN'a göre (1985.b, ç), insanları konut sahibi yapan formül şudur:

Özkaynak + Kredi = Konut Maliyeti.

Bu formüle dayanarak KARAYALÇIN, Türkiye'de konut için en az şu üç finansman kaynağının olması gerektiğini savunur. Birincisi, nihai maliyetin %70'ini karşılayacak düzeeyde Toplu Konut İdaresince verilecek krediler; İkincisi, maliyetin %20'sini karşılamak üzere sosyal güvenlik kurumlarından ya da bu kurumların katılımcısı olmayanları için bankalardan sağlanacak krediler; Üçüncüsü, kalan %10'luk payı (özkaynak) üstlenebilecek olan konut kullanıcılarıdır (Karayalçı 1985.c, ç).

KARAYALÇIN'ın (1990, 3-7) kendisi de bu finansman kaynaklarının yukardaki üç duruma uygun olarak işlemediğinin farkındadır. "Toplu Konut Fonu uzun süre Türkiye'de, insanların birinci konut edinme olanağı yokken, bir takım insanların ikinci, üçüncü, beşinci konutlarının finansmanında kullanıldı...Bu sıkıntı ortadayken milyarlar Türkiye'nin değişik bölgelerinde en çok 15 gün ya da 1 ay kullanılacak konutların yapımı için harcanıyor. Bu toplumsal açıdan büyük bir savurganlık. Orada vergi toplanması için, orada birinci konut sahibi olmak için çaba gösteren yurttaşlarımızın finansmanı için büyük bir kaynak var demektir".

KARAYALÇIN, Toplu Konut Fonu ile getirilen sonraki kredi olanaklarını da yeterli görmemektedir.

Kredi olanaksızlıkları ve diğer finansman sorunları bir araya geldiğinde Kooperatiflerin ve Kent-Koop'un kaynak sağlama olanakları da daraldı. Yurtiçindeki bu daralma ister istemez Kent-Koop'u yurtdışından kaynak aramaya itti. Kent-Koop'ta Eylül 1982'de dış kredi aranması kararlaştırıldı. Avrupa İskan Fonu'ndan 1983'de 7.2 milyar TL'nin alınması sağlandı. Bu dış kredi olanakları bugüne kadar genişliyerek arttı. 1989'a gelindiğinde, kullanılan toplam kredilerin %17'sini dış krediler oluşturuyordu. Yani KARAYALÇIN'ın Kent-Koop'tan Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığına geçtiği yıla kadar kredilerin %83'ü iç kaynaklardan sağlandı (Kent-Koop, 1989, 36).

Söz konusu %17'lik durum KARAYALÇIN'ın (1983.a, ç) "projenin yalnızca yabancı kaynaklara dayalı olarak götürülmesi hem mümkün değildir, hem de doğru değildir" anlayışına uymaktadır.

KARAYALÇIN'ın (1983.b, ç) dikkat çektiği bir başka nokta, inşaat içindeki payı %60 olan inşaat malzemelerindeki sürekli fiyat artışlarının, kredi oranları artmadığı için, konut

talebini kısıtladığıdır. Gerçekten fiyat artışları kaynakların konut üretimine gitmesini engeller. Bir süre, inşaat malzemesi üretenler kar edecekler ama, konut talebi düşeceği için bu kesim de zor durumda kalacaktır. Bu nedenle KARAYALÇIN fiyat artışları söz konusu olduğunda ithalat yoluna başvurulabileceğini düşünmektedir.

KARAYALÇIN (1985.a, ç), Batıkent'te her ortağın kredisi ve özkaynağının yine o ortağın konutuna harcandığı için kooperatiflere olan güvensizlikten, Kent-Koop'un etkilenmediğini belirtmektedir.

KARAYALÇIN (1986, 104-112), bütün kooperatifler için mali dayanışma yolu olarak, Yapı Tasarruf Sandıklarının kurulmasını önermiştir. KARAYALÇIN, ilk adımı, Batıkent Yapı Tasarruf Sandığı kurmaya çalışarak Kent-Koop'un atmasını sağladı.

12. Sivil Örgütlenmeler Olarak Kooperatifler ve Kooperatif Birlikleri, Kamu ve Özel Örgüt Girişimlerinden Daha mı Başarılı?

Türkiye'de en karlı alanlardan biri, hiç tartışmasız, spekülasyon amaçlı konut üretimidir. Bu işi Türkiye'de kar amaçlı şirket mantığına uygun olarak özel sektör üzerine almış bulunuyor. Ancak, konut ve kent kooperatifçiliğinin gelişmesi ve deneyinin artmasına bağlı olarak kooperatifler zamanla özel sektör ve kamu sektörü karşısındaki paylarını artırdılar (Karayalçın, 1985.c, ç).

Konut kooperatifleri Türkiye'de kentsel kooperatiflerin yüzde seksenini oluşturur. 1980 yılından sonra kurulan her 10 kooperatiften 9'u konut kooperatifidir (Geray, 1992, 2-5). Bu göstergeler kooperatifçiliğin kendi içinde de konut kooperatifleri yönünde bir gelişme gösterdiklerini ortaya koymaları açısından önemlidir.

Acaba konut üretimini kimler, hangi örgütler en iyi gerçekleştirebilir?

Bu soruya KARAYALÇIN'ın (1985.c, ç) kendisi şöyle yanıt verir: "Örgütlenme türlerinden (kamu, özel, kooperatifler) hangisi konuta ayrılan kaynakları daha iyi kullanacaksa, konut sektöründe öncülüğü o örgütlenme türü götürecektir".

Görünen odur ki, Türkiye'de bu öncülüğü kooperatifler son on yılda üzerlerine almışlardır. 1992 sabit sermaye yatırımları (164.7 trilyon) içinde konut sektörü %22.1'lik payla ilk sıraya yerleşmiş, konut sektörüne yapılacak yatırımların (35.5 trilyon) 611.4 milyarlık bölümünün özel sektör, yaklaşık 8 trilyonluk bölümünün kamu sektörü aracılığıyla gerçekleştirileceği öngörülmüştür (Güneş-Günaydın-Tercüman, 4.2.1992).

Türkiye'de konut için kamu sektörü aracılığıyla yapılan yatırımlar Belediyeler tarafından Toplu Konut Uygulamaları olarak düzenlenir. İşin ilginç tarafı, Tekeliye göre (1991, 63), Türkiye'de konut girişimlerine ilişkin yetkilerin merkezi yönetimlerin elinde olduğu bir dönemde gelişmiş olmasıdır. Belediyeler konut üretiminde ağırlıklarını hissettiren kooperatifleri bir araya getirerek, birlikler kurdurarak Toplu Konut Uygulamalarıyla asıl öncülüğü elde etmişlerdir.

Belediyelerin kooperatiflerle işbirliğine girmeleri, hem belediyelerin hem de kooperatiflerin kuruluş amaçlarına (toplum yaran) uygundur. Yine belediyelerin demokratik ve özerk yapılı kooperatiflerle işbirliği yapmaları, arsa üretimi, konut alanlarının üretiminde olduğu gibi, örgütlü, gönüllü bir halk katılımının gerçekleştirilmesi açısından da önemlidir (Geray, 1993, 242-245).

Bir sivil örgüt olarak, belediyenin öncülüğünde kurulan Kent-Koop da yukarıdaki benzer bir ilişkinin ürünüdür.

Kent-Koop ve Batıkent deneyimi bile tek başına Türkiye'de kooperatif türü sivil örgütlenmelerin başarılı girişimler olduğunu göstermeye yeter.

"Merkezi yönetimin özel sektöre ve gecekonduya prim veren politika ve politikasızlıklarına karşın, barınma sorunu sahiplerinin örgütlenerek, kendileri dışında oluşan politikalara karşın edilgen, sonucuna zorunlu kalkanma yerine, sorunlarını çözebilecek yeni, zorlayıcı yapılanmalar" (İlik, 1982, ç) istek ve amacıyla kurulan Kent-Koop, Batıkent ile de sınırlı kalmayarak yaklaşık 17 ilde ve yerleşim yerinde (İzmir - Egekent, Van - Mavikent, Elazığ - Doğukent, Kuşadası - Belkent, Malatya - Yakinkent, Söke - Yenikent gibi) 700 bin kişinin yaşayacağı 140 bin konutun 37 milyon m²'lik bir alanda projelendirilmesini de üstlenerek (Kalenderoğlu, 1985, ç), Türkiye'de konut sorununun çözümü için öncülüğünü bugün de sürdürmektedir.

Kent-Koop herhangi bir konut üreten bir şirketle karşılaştırıldığında (Kaplan, 1990, 14-15), Kent-Koop'un amacının barınma sorunlarının asıl sahipleri olan dar ve orta gelirli olanları eşitlik, demokratik yönetim, işbirliği, eğitim ve gönüllülük ilkelerini temel alan kooperatifçilik anlayışı içerisinde birleştirmek olduğu düşünülürse, gelir dağılımının bozuk olduğu Türkiye'de özel şirketlerin bu amaçları yerine getiremeyecekleri ortadadır. Onlar dar ve orta geliriye konut üretmek yerine, kar sağlayacakları yüksek gelir guruplarına yönelik konutlar üretmeyi kendi çıkarları adına daha uygun bulacaklardır.

13. Batıkent Projesinde "Sahiplik" Duygusu

Batıkent'te, başından beri, çok üyeli herkese açık kooperatifleşme yerine, meslek temeline dayalı kooperatifleşme benimsendi. "Kent halkının örgütlü güçlerinin planın yapımı ve yürütülmesi aşamalarında planı sahiplenmelerine özel bir önem verildi" (Nokta, 22.1.1989). KARAYALÇIN, böylece, hem zaten örgütlenmiş olan meslek guruplarının güçlerinden Batıkent adına yararlanılmasını, hem de meslek temeline dayanan kooperatiflerin Batıkent'te sahiplenmelerinin kolay olacağını düşünmüştür. Batıkent'te sahiplenme yoğun bir eğitim, bilgilendirme çalışmasıyla gerçekleştirildi. "İnsanlar kendilerine yarar getirecek bir proje için mutlaka bir çıkar yol buluyorlar" derken Karayalçın (Nokta, 22.1.1989), insanlardaki sahiplenme duygusunun özünde yatan şeyi de keşfetmiş gibidir.

KARAYALÇIN (1992.e, ç) Batıkent Projesinde sahiplik duygusunu geliştirmenin projenin daha hızlı yaşama geçirilmesinde önemli bir araç olarak kabul eder. Batıkent'te bu sahipliği sağlamak için yapılanlardan birini şöyle anlatır:

"Kredi alınacak yerlerden biri olan Emlak Kredi Bankası Mensupları Kooperatifini kurdurduk. Konut üretimi için önemli olan tapu işlemini düşünerek Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü Çalışanları Kooperatifini kurduk. Onlar da hemşehrilerinin tapularını daha hızlı vermenin çöşkusunu yaşarlar diye düşündük. Özellikle dış kredi ilişkilerini düşünerek Hazine mensupları Yapı Kooperatifini kurduk..."

... Bu bir fırsatçılık olarak değerlendirilmemeli. Bir kentin kurulmasında herkesin emeğinin maksimize edilmesinde, en çoğa çıkartılmasında düşünülmesi, kullanılması gereken bir araçtır. Herkes işin bir ucundan tutmalı, herkes konunun sahibi olmalı..."

14. Batıkent'te "Kentsel Gelişme Projeleri"

KARAYALÇIN'ın Belediye Başkanlığı döneminde kazanacağı "Projeci Başkan" sıfatı aslında Batıkent Projesinde başlar. Hemen her alanda bu projeci yanını ön planda tutan KARAYALÇIN (1987, 49-51), 1987 Dünya Konut Yılı nedeniyle başlatılan bir dizi proje ortaya attı. Bunlar aşağıdaki "kentsel gelişme projeleri"dir:

1. Kiralık Konut Projesi
2. Kendin Tamamla Projesi
3. Kent İşletmeciliği Projesi
4. Gecekondu Çevre Geliştirme Projesi
5. Tarihi Konut Stokunun Geliştirilmesi Projesi
6. Halk Bahçeleri Projesi
7. Emek Kooperatifçiliği Projesi

Bu projeler Belli amaçlar gözetilerek uygulanmaya çalışıldı (Kent-Koop, 1988, 30-50).

Kent İşletmeciliği Projesi, konutlar bittikten sonra çevre bakımı ve düzenlenmesi, çeşitli tüketim hizmetlerinin örgütlenmesi, ısıtma aydınlatma gibi hizmetlerde kurucu ve işletici olabilmek amacıyla başlatıldı.

Kendin Tamamla Projesi, konutlara taşınma süresi kısaltılarak, özellikle ödeme güçlüğü içindekilerin kirada kurtulmasının sağlayacağı gelir artışıyla konutların zaman içinde tamamlanması amacını taşıyordu.

Emek Kooperatifçiliği Projesi, inşaat sektöründe çalışanların kırsal kökenli olması nedeniyle kentteki inşaat mevsimleriyle kırdaki tarımsal üretim mevsiminin çakıştığı durumlarda, ihtiyaç duyulan işgücünü sağlamak ve yetiştirmek amacıyla düşünüldü.

Halk Bahçeleri Projesi, bu projeler içinde hiç kuşkusuz en ilgi çekenlerinden biriydi. Bu projeye Batıkent'te belli bir alanın, gerekli araç gereç ve ortam sağlandıktan sonra, ayrılmasını ve burada hemşehrilerin istedikleri ürünleri yetiştirmeleri planlandı.

15. Toplu Konutlar "Toplu" Rant Alanları Yaratıyor

Batıkent projesinin, planın gelişmelerin önünde gitmesi ilkesi açısından başarı kazanması, Batıkent'teki arsalarn kamunun (Ankara Belediyesinin) mülkiyetinde olmasının bir sonucudur. Arsa mülkiyetinin kamuda olması, konut üretiminde maliyetin içinde arsa değerlerinin çok az yer kaplamasına neden olması bir yana, Batıkent'te yaratılacak değerlerin kısmen Belediyede kısmen da kooperatiflerde kalmasına neden oldu. Bu durum KARAYALÇIN'a göre (1985.c, ç), özel sektörün, yap-satçılarn Batıkent'te arsa rantı arayan yönleriyle değil, yapımcı olarak kooperatif-yerel yönetim-merkezi yönetim işbirliğine katılmasını sağladı. Bir anlamda, kişisel çıkarlar ve toplumsal çıkarlar bağdaştırılmaya çalışıldı (İlik, 1982, ç).

Batıkent'te arsa rantının önüne geçildi. Ancak, Ankara'da konut ihtiyacının ve konut talebinin yüksek oranlarda olması, Batıkent'teki bitmiş konutların değerlerinin maliyetin iki, üç katı kadar değer kazanmasına neden oldu. Örneğin, Belediye Tatir Komisyonu 1990 birim fiyatlarına göre Batıkent'in 2, 5, 6, 9, 10 ve 11 nolu bulvarlarını Çankaya - Meneviş Sokak değerinde olduğunu saptadı (Kent-Koop, 1990, 47).

Bu değer artışları Proje adına sevindiricidir. Fakat işin bir de görünmeyen tarafı vardır. Ankara kenti konuta doymun değildir. Bu nedenle kente eklenen (toplu) konutlar çok kısa bir süre kira değerlerini aşağıya çekerken, daha sonra kira değerleri eski artış oranına ulaşmaktadır. Bu açıdan Batıkent Projesinin Ankara'daki konut sorununa, konut üzerindeki değer artışları sorununa çok kısa bir süre olumlu katkılar getirdiği söylenebilir. Batıkent bu konuda diğer toplu konut girişimlerinin başarıya ulaşmasıyla gerçek anlamda yerini bulacaktır.

Şimdiden, Batıkent alanı konut değer artışları gözönüne alındığında, diğer bitmiş toplu konut alanları gibi, "pasif rant" alanı durumundadır. Konutlardaki hızlı değer artışlarına karşılık el değıştirme (satma) hızının da giderek artması yap-satçılarn, değilse de al-satçılarn iştahını kabartmaktadır.

16. "Kibrit Kutusu Evler": Toplu Konutların Sosyo-Psikolojik Etkileri ve Batıkent

Kent kooperatifçiliğinin ulaştığı düzeyde toplu konut alanlarını sadece beton, demir ve tuğladan yapılan konutlarla doldurulamayacağı anlaşıldı. Konutla birlikte doğa - mekan (konut) - insan ilişkisinin de bir "yaşam çevresi" olarak planlanması önem kazandı.

"Yaşam çevresi"ni planlamak bir yerde orda yaşayacak olan insanların "yaşam biçimlerini" de planlamak anlamına gelir. "Yaşam çevrelerini/ biçimlerini" planlamak insanların kendiliğinden ortaya çıkan doğa - mekan - insan ilişkisine müdahale anlamı taşır.

Doğa - mekan - insan ilişkisinde düzensizliğe (aslında düzensizlik de kendi içinde bir düzenliliktir) alışmış, bu düzensizlikte (düzenlilikte) yaratıcı olmayı öğrenmiş insanlar, düzenli mekanlarda hafızalarını kaybederler. Bu açıdan düzensizlik korkutur kimi insanları. "Tekdüze" planlanmış bir yaşam çevresinde/biçiminde yitip gitmek bu korkunun asıl kaynağıdır.

"Toplu konutta yaşamak özünde üst üste veya yan yana konmuş dev kibrit kutularından birinde oturmaktır. İnsan böylesi koşullarda nasıl bireysel özellikleri gösterebilir? Bireysel özelliklerini gösteremedikleri gibi bastırmak zorunda kalır. Bu da insanların ruh sağlığı üzerinde olumlu etki yapmaz. Toplu konutta insanlar kendilerinde bir sıradanlaşma, sınırlama, kuşatılmışlık ve engellenmişlik hisseder" (Uçar, 1992, 14).

Ancak şu temel soruları da hemen sormak ve tek tek kişiler ve topluluklar olarak düşünmek zorundayız: (1) Konut bir "barınak" mıdır, yoksa "bireysel özellikleri sergileme aracı" mıdır, yoksa "bireysel açlıklarımızı, doymamışlıklarımızı doyurma aracı" mıdır? Sorular çoğaltılabilir. Bir araç, asıl işleyişinin dışında başka amaçları karşılama "aracı" olarak kullanılıyorsa, orada, o ortamda, o bireyde veya toplumda büyük ruhsal çarpıklıklar var demektir.

Soyo-psikolojik etkileri açısından Batıkent'e göz attığımızda, Batıkent'te yeşile yakın yerlerde yaşayacak insanların biraz daha şanslı olacağını varsayabiliriz. Ancak Batıkent'in yeşilli az yerlerinde yaşayacaklar için aynı şeyleri söylemek oldukça güçtür.

17. Batıkent ve Çevre

Türkiye'de toplu konut projeleri dahil hemen bütün projelerin çevresel etkileri planlama ve uygulama sürecine, bu konudaki tartışmalara ve yönetmeliğe rağmen henüz girmedir.

Türkiye'de küçük büyük bütün projeler için önemli olan, yapılabilirlikleri ya da fizibiliteleridir. Gap gibi dev bir projede bile çevresel etkilerin araştırılması, değerlendirilmesi Türkiye Çevre Vakfının girişimleriyle yeni yeni başlanmaktadır. Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) ilkelerine ters olan bu durum istenen sonuçların alınmasını engelledi. Çünkü yatırımdan önce başlanması gereken ÇED, plan uygulanmaya başladıktan sonra araştırılmaya çalışıldı. Bu açıdan GAP'ta ÇED'den çok, "parçacı" değerlendirmeler ve çözüm önerileri ortaya konabilmektedir.

Projeler ne kadar büyürse çevrenin tanımı da o kadar genişler. Bu genişleme, çevrenin anlamını projenin ekonomik, siyasal, kültürel, kurumsal etkilerini içine alacak şekilde olur.

Türkiye'de planlı toplu konut uygulamaları doğaya "planlı müdahaleler"dir. Bu "planlı müdahaleler" ne yazık ki, ekonomik ("kaç paraya kaç konut" gibi) göstergeleri içine alırken, toplu konutun içinde yer alacağı kente ve kentin içinde yaşayacak insanlara-doğaya etkilerini dışarda bırakmaktadır.

Batıkent projesi de bu anlatılanların dışında değil. Projede Ankara için ekonomik (sanayi ve nüfus hareketleri) göstergeleri değerlendirilmiştir yalnızca.

Batıkent'in ÇED'i yapılmalıydı. Komşuluk ilişkileri, sosyo psikolojik etkilerin ne olacağı gibi çevre tanımını, anlamını genişleten yaklaşımlar benimsenip, yapılacak değerlendirmeler Batıkent Projesine katılmalıydı.

Bunlara rağmen Batıkent'te çevre açısından önemli iki gelişme yaşanmıştır: Birincisi, yeşil alanların geniş tutulmasıdır. İkincisi ve önemli olanı da, yeni bir ısınma sisteminin (kent çapında ısınma sisteminin) Batıkent'te kullanılmasıdır. Merkezi kent ısıtma sistemiyle %52'lik bir enerji tasarrufu öngörülmüştür (Karayalçın, 1985.a, ç). KARAYALÇIN'a göre (1984.a, ç) Batıkent'te sağlanacak bu %52'lik enerji tasarrufu hem ekonomik açıdan, hem de ekolojik açıdan önemlidir. Bir zamanki Ankara'nın hava kirliliğini düşününce enerji tasarrufunun ekolojik yönünün neden önemli olduğu anlaşılır.

Batıkent'te bugün Enerji - Ekonomi - Ekoloji (3E) dengesine bakıldığında, Projeye Enerji - Ekonomi (Projeyi en ekonomik düzeyde üretme) ilişkisinin kurulduğu görülür. Ancak Ekolojinin (en geniş anlamıyla çevrenin) yalnızca yeşil alanların planlanması ve hava kirliliğinin önlenmesiyle sınırlandırılması bir eksiklik olarak nitelenmelidir.

Sonuç olarak Batıkent'te "3E" dengesinde projenin insan üzerindeki psikolojik, ekinsel ve benzeri çevresel etkilerinin değerlendirilmesinin ihmal edilmesine bakıp Batıkent'te "2,5E"lik bir çevresel ilişkinin kurulmuş olduğu söylenebilir.

18. Batıkent ve Eğitim

Kent-Koop, Batıkent uygulamasıyla alışılmışın dışına çıkarak ortaklarının eğitim çalışmalarını da üstüne aldı.

"Kent-Koop, bir yandan konut yapımını hızla sürdürürken bir yandan da sağlıklı bir konut edinmek kadar önemli, buldukları çevreye yabancılaşmadan yaşamaları için araştırmalar, yayınlar, eğitim çalışmaları ile ortaklarının yaşadıkları çevreyle, kentle bütünleşmelerine yardımcı olmaya çalıştı" (Karayalçın, 1982.a, ç).

Kent-Koop ayrıca toplu konut uygulaması ve konut ihtiyacı olanların nasıl konut sağlayacağı konusunda da kamuoyuna danışmanlık yapmaktadır (Kalenderoğlu, 1985, ç).

Kent-Koop Batıkent ile de sınırlı kalmadı. Ankara'nın geçmişini, planlama deneyimlerini, kültürel dokusunu araştırmaya yönelik çalışmalar da yaptı.

"Ankara'nın yaşam öyküsünü öğrenmek ve belgelemek istiyoruz. Yarına ait yeni şeyler söyleyebilmek için düne ait şeyleri çok iyi kavrayabilmek gerekir. Ancak geçmişin incelenmesi kesinlikle bağnaz olarak yapılmamalıdır. Geçmişe saplanıp bugünün gerçeklerini unutmak geçmiş hatalarından ayrıştırarak yüceltmek ciddi sakıncalar doğuracaktır. Geçmiş hataları ve doğruları ile birlikte, geleceğimize ışık tutabilir. Hatta, belki

de, geçmişte yapılan hatalar, yarını yaratacak bizler için çok daha fazla önem taşımaktadır" (Karayalçın, 1982.a, ç).

Kuruluşundan beş yıl sonra Kent-Koop'un yayınları 4282 sayfaya ulaşıyordu. Bugün (1993'te) bunun en az üç katı büyüklüğe erişmiş bulunuyor.

Türkiye'de kamu ya da özel kuruluşların ne kadar yayın yaptığı pek araştırılmaz. Araştırılsaydı, Kent-Koop'un hatırı sayılır bir önkonumda olduğu görülebilecektir.

19. Batıkent Projesi ve Sivil Toplum Örgütleri

Kent-Koop'un Batıkent deneyimi sivil toplum örgütlerinin, istediklerinde, konut üretiminden demokratikleşmeye kadar başarılı olabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

KARAYALÇIN'a göre (1991.h, ç) Türkiye'de "hierarchy sivil topluma soluk aldırıyor. Türk toplumunun ve tüm yönetim sisteminin hierarchy içinde varolabileceği şeklinde bir algılama kendi içinde "köhne" bir merkezi yönetim geleneğini barındırıyor".

"Kent-Koop konut sorununun çözümü için sivil toplum örgütlerinin, yerel yönetimin ve merkezi hükümetin bir saçayağı oluşturmalarını, özel sektörün de yapımçı yönüyle işbirliği içinde yer alması gerektiğini savunmaktadır. Bir başka anlatımla yapım, örgütlenme, yönlendirme ve kredileme gücü olan tüm kesimler sorunun çözümü için tüm kaynaklarını harekete geçirmelidirler" (Karayalçın, 1983.c, ç).

Türkiye'de KARAYALÇIN'ın da üzerinde durduğu gibi, "siyasal- bürokratik toplum" mu, yoksa "sivil toplum" mu çatışması yaşanmaktadır.

KARAYALÇIN (1991.c, ç), Türkiye'de merkezi yönetimin dayanılmaz ağırlığına karşın, sivil toplumun akıllamaz bir hafifliği bulunduğu inanır. "Türkiye'de her şeyi siyasal toplumun (devletin, hükümetin) üzerine alması, sivil toplum örgütlerini (kooperatifleri, sendikaları, demekleri) yok sayması sonucunu doğurmuştur. Örneğin, Türkiye'de kalkınma söz konusu olsa, ya devlet ya da özel sektör yapacaktır ne gerekiyorsa... Halkın kalkınma sürecinde ya da siyasal dönüşüm sürecinde yetkisi olamaz. Bunun altında Türkiye'de henüz demokratik değerlerin olmayışı yatar, halka güvensizlik yatar"

KARAYALÇIN (1983.c, ç), bir açıklamasında " biz yalnızca konut ile ilgili olarak değil, hemen her konuda, yurttaşların sivil toplum örgütlerinde bir araya gelerek, siyasal toplumu, yani hükümeti, kamu kuruluşlarını ve onların politikalarını etkilemeleri gerektiğine inanıyoruz" diyordu Kent-Koop adına. Belediye Başkanı olduktan sonra ise (1991.h, ç) merkezi yönetim karşısında yerel yönetimlerin kendi kendilerine yeterli mücadelesinin hedefinin, sivil toplumun yaratıcılığını ortaya koyacak kanalları açmak olduğunu söyleyecektir.

20. KARAYALÇIN Kent-Koop'a Veda Ediyor

KARAYALÇIN için ilk dönüm noktasının 12 Eylül'le askerlerin yönetime el koyduğu koyduğu dönem olduğuna yukarıda değinilmişti.

KARAYALÇIN'ın Kent-Koop'taki diğer dönüm noktaları ise 1983 ve 1989 yıllarıdır.

KARAYALÇIN'a 1983'de SODEP kurucuları arasında yer alması önerildi.

"1983 Mayısında Kent-Koop Başkanlığını bırakma noktasına gelmişim. SODEP kurucu üyesi olmam isteniyordu. Ancak 12 Eylül'den sonra Kent-Koop'un doğrudan politikaya girmesinin örgütsel gerçeklere uygun olmayabileceğini karara bağlamıştık, düşünmüştük.

"Kent-Koop belki de sosyal demokrat görüşünün en önemli iddiasını ortaya atmıştı, ve onunla ilgili olarak da hipotez irdelemesi testi sürecini yaşamaktaydı. O dönemde çok büyük bir siyasetin içindeydik ama Kent-Koop'un dar anlamda siyasetin içine girmesinin örgütümüz için, projemiz için uygun olmayabileceğini düşünüyordum. Bu nedenle Kent-Koop Yönetim ve Denetim Kurulu'na Kent-Koop'tan ayrılarak SODEP kuruculuğunu üstlenmeyi önermişim. Ancak Yönetim ve Denetim kurulu üyelerimiz ve o sırada konuştuğumuz bu tür kooperatif başkanlarımız benim Kent-Koop'tan ayrılmamın uygun olmayacağı kararının aldılar. Bu karar doğrultusunda Kent-Koop'tan ayrılmadım. İnönü'ye tezih ettim" (Karayalçın, 1991.b, ç).

1983 yılı Türk siyasi tarihinde "vetolu yıl" olarak bilinir. Askeri yönetim, kimin siyasi parti kurabileceğine, kimin bu partilere üye olabileceğine yine kendisi karar veriyordu. Aslında tam bir belirsizlik hakimdi. Böyle koşullarda KARAYALÇIN'ın asıl düşüncesi, yukarıdakilerden farklı olarak, durup, ortaya nasıl bir tablonun çıkacağını beklemektir.

KARAYALÇIN ve Kent-Koop için üçüncü dönüm noktası ise 1989 yerel yönetim seçimleri adaylık dönemidir. Kent-Koop Yönetim ve Denetim Kurulu bu kez örgüt açısından sayısız yarar görmüş olmalı ki, KARAYALÇIN'ın Belediye Başkan adaylığını tereddüt etmeden onayladı. KARAYALÇIN'ın da baştan beri düşündüğü şeydir Belediye Başkanlığı. Hatta ilk girişimi 1984'deki yerel seçimlerle başlar.

KARAYALÇIN Belediye Başkanı seçildikten sonra 1991'de Kent-Koop'un 12. Genel kurulunda Kent-Koop'tan ayrılma nedenini kamuoyuna duyurdu. Gerekçesi şöyledir:

"Beni siyasal etkinliklerim maalesef örgütümüzün adıyla anılır olmuştur. Bütün duyartılığa rağmen bir Kent-Koop'çuluk lafı yer almıştır Ankara siyasetinde. Kent-Koop Genel Başkanlığından ayrılma nedenimin altında bunun da, örgütümü böyle bir değertendirmenin dışında tutma isteğinin de olduğunu ifade etmek isterim".

KARAYALÇIN'ın Kent-Koop'tan ayrılmakla kooperatifçilikten kopmuş değildir.

1988'de bir kaç arkadaşıyla birlikte kurduğu TÜRK KENT 'in Genel Başkanlığını sürdürdü. KARAYALÇIN TÜRK KENT 'ten 1993 yılında SHP Genel Başkanı olunca ayrıldı. KARAYALÇIN'ın (1993.c, 3-5) TÜRK KENT 'ten ayrılma nedeni de Kent-Koop'tan ayrılma nedenine benzemektedir:

"Ben kooperatifçiliği özü olarak siyasi bir hareket olarak görüyorum. Bunula birlikte kooperatifçilik hareketinin yalnızca bir partiyle ilişkilendirilmesini, o partinin Genel Başkanı olsam bile doğru görmüyorum. Kooperatif hareketini yalnızca bir dünya görüşünün, yalnızca bir partinin hareketi olarak görmek kooperatifçilik hareketine karşı bir davranış olacaktır. O inançla, o düşünceyle başta TÜRKKENT olmak üzere kooperatifçilikle ilgili örgütlerde taşımakta olduğum sıfatları terk etmek zorunda kaldım."

Madem ki kooperatifçilik bir partinin dünya görüşü olamazdı, neden KARAYALÇIN Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı olduğunda Kent-Koop'tan ayrılırken TÜRKKENT'ten de ayrılmadı? Bu soru bugün de yanıtız ve havadadır.

Tekrar KARAYALÇIN'ın Kent-Koop'tan ayrılışına dönülecek olunursa, 10 yıllık Kent-Koop dönemini değerlendirmek gerekecektir.

KARAYALÇIN (1991.b, ç), Kent-Koop Genel Başkanlığı döneminde özellikle iki düşüncesinin olduğunu söyler. Birincisi, "üretici" olmak; ikincisi ise "tasviyeci" olmamaktır. KARAYALÇIN'ın Kent-Koop ile "üretici" bir örgütlenmeyi gerçekleştirmiş olduğu, görmezden gelinmiyecek kadar açıktır. Tasviyecilik konusunda ise elimizde KARAYALÇIN'ın bu konudaki sözlerinden başka veri yoktur.

"Aynı dünya görüşünü paylaşan insanlarız. Aynı iddiayı paylaşan insanların aslında birbirlerini dışlamalarının hiç bir anlamı olmaması gerekir. Ama maalesef Sosyal Demokratların bir arada olduğu çeşitli örgütlenmelere baktığımızda tasviyecilik olayı hep yaşanmıştır. Birileri şu ya da bu şekilde iktidarı, güvenliğini sağlamak amacıyla muhtemel karşı girişimleri hep tasviye etmiştir. Sosyal demokrat sivil toplum örgütlerinin çok fazla yaşamamasının, yaşam sürelerinin on yılı aşmamasının altında yatan gerçek budur".

KARAYALÇIN'ın Kent-Koop 12. Genel Kurulu'nda veda ederken bir yerde kendi döneminin örgüt ve üretim bilançosunu da çıkardı. Kent-Koop'ta 10 yıllık dönemde, nelerin yapıldığının dökümünü şöyle sundu:

(1) - 1991 fiyatlarıyla 1.9 trilyon harcandı. Bunların,

932 milyarı Altyapı inşaatlarının ana malzemelerine,

508 milyarı Üstyapı imalatlarının yardımcı inşaat malzemelerine
ve öteki harcamalara,

380 milyarı Üstyapı işçiliğine,

80 milyarı Ada içi altyapı çevre düzenlemesi malzeme ve
işçiliğine gitti.

(2) - 211 milyon adet tuğla, 17 milyon adet Kiremit, 26 milyon adet Fayans kullanıldı.

(3) - 4198 km. boru döşendi.

(4) - 1150 taşarona iş verildi.

(5) - 12 yıl boyunca, 9 yıl içinde sürekli 3000 kişi çalıştırıldı.

(6) - 6 milyonu işçi, 4 milyonu usta yevmiyesi olmak üzere toplam 10 milyon yevmiye
verildi.

- (7) - 3 milyon m 'lik mimari proje hazırlandı.
(8) - 2.5 milyon m 'lik altyapı projesi hazırlandı.
(9) - Kent-Koop aktifi 1980'de 2.5 milyar iken 1990'da 21 kat artarak 52 milyara ulaştı.
(10)- Avrupa İskan Fonu'ndan 1991 fiyatlarına göre 340 milyar TL. kredi sağlandı.
Böylece kişi başına 27 milyon TL. kredi kullanılmış oldu.
(11)- 1980 - 1990 Dönemindeki **Giderler:**

Personel Giderleri : 10.4 milyar
Dış Kredi Faizleri : 17.5 milyar
İşletme ve Diğer
Giderler : 6.6 milyar

Toplam : 34.5 milyar

- (12)- 1980 - 1990 Dönemindeki **Gelirler:**

Birlik Aidatı ve
Himmet Payları : 5.3 milyar
Kredi Masraf Pay.: 21.0 milyar
Faizler : 8.0 milyar
Gecikme Masrafları
ve Öteki Gelirler : 4.0

Toplam : 39.0 milyar

Bütün bu veriler tek başına Kent-Koop'un ve KARAYALÇIN'ın başarısını göstermesi açısından önemli görülmeyebilir ama, onun Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığında aranan bir aday olması için yeterlidir.

VI. ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI: 1989-1993

KARAYALÇIN'ın en ilginç ve onu SHP Genel Başkanlığına götüren en önemli konumu Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı'dır. KARAYALÇIN bu dönemde Ankara tarihinde kolay kolay göze alınmayacak projeleri başlatarak adını Türk Belediyecilik Tarihi'ne yazdırmasını bildi.

Bu bölüm, KARAYALÇIN'ın söz konusu döneme giriş sürecini ve bu dönemdeki çalışmalarını konu edinmektedir.

1. Partiler Popüler Adayını Arıyor

1989 yerel yönetim seçimleri yaklaştığında ANAP ve DYP başta olmak üzere kimi siyasi partilerde bir telaş başlamıştı. Anavatan İktidarı yürüttüğü ekonomi politikaları karşısında bu seçimlerde zor durumdadır ve Ankara Belediyesini yeniden alma planları yapmaktadır. Genel siyasetteki toplumsal tepkiler, siyasetin ve idarenin merkezi olan Ankara'daki ANAP Belediye Başkanının da yobanması sonucunu kendiliğinden getirmişti. Ayrıca her tarafta ANAP'lı belediyelerin ve başkanlarının yolsuzluk iddiaları üzerinde duruluyordu.

DYP'nin ise Ankara'da (her zamanki gibi) çok fazla bir iddiası yoktur. Ancak buna rağmen onlar da bir çıkış yolu düşünmekte, kendilerine Ankara'da "seçim kazandıracak" bir aday aramaktadırlar.

Bu partiler içinde en rahat olanı SHP'dir. Ankara'da seçimlerden zaferle çıkacaklarını az çok tahmin etmektedirler. Ama SHP'de de "Başkan adayı kim olmalı?" sorusu da gündemdeki yerini almakta gecikmemiştir.

Böyle bir ortamda popüler adayı belirlemek zor olmamıştı. Ne var ki, popüler aday tek, ona sahip olmak isteyenler birden fazladır.

Popüler aday Murat KARAYALÇIN'dır.

ANAP ve SHP'nin KARAYALÇIN'a Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı önerdiği, DYP'nin ise bağımsız aday olması halinde KARAYALÇIN'ı destekleyeceği haberi (Milliyet-Günaydın, 21.7.1988; Ulus, 23.7.1988) bir anda Ankara'yı hareketlendirecektir.

Batıkent gibi bir projeye göz döbüran, başarısını kanıtlayan biri olarak KARAYALÇIN'ın adının geçmesi doğaldı.

Özal'ın "sol tandaslı ve yumuşak" bir isim istediği ve bunun KARAYALÇIN'a uyduğu, bu nedenle Başkanlığı düşünüp düşünmediği sorulmuştu. KARAYALÇIN'ın yanıtı her zamanki gibi açık ve nettir: "Ben sosyal demokrat bir kişiyim. ANAP'tan aday olmam mümkün değil" (Ulus, 23.7.1988). KARAYALÇIN daha önce ANAP'tan gelen (bizzat Özal tarafından teklif edilen) Toplu Konut ve Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı teklifini de geri çevirmişti (Cumhuriyet-Günaydın, 12.3.1989).

KARAYALÇIN 1984 yerel yönetim seçimlerinde de kendisine Adnan KAHVCECI aracılığıyla ANAP'tan teklif geldiğini, ancak bunu istemediğini, çünkü SODEP'ten aday olmak istediğini 7 Ağustos 1988 tarihli bir söyleşide (Tempo, 7.8.1988) vurgular. Gerçekten KARAYALÇIN 1984 yerel seçimlerinde aday olmayı düşünürken İnönü'nün Parti Merkez Yürütme Kurulunun kendisine verdiği yetkiyle Vedat DALOKAY'ı tercih etmesiyle adaylıktan çekilmişti.

Görünen odur ki, ANAP ve onun belediyeçilik anlayışı KARAYALÇIN'a oldukça terstir. "ANAP belediyeleri "ihaleci" bir belediye. Bir değerlendirmeye göre ANAP'ın

belediyeciliği biraz yasaları hiçe sayan "baba" tipi bir belediyecilik, ama İtalyan tipi "baba" (Tempo, 7.8.1988).

KARAYALÇIN'ın yönelimi baştan beri, gerek 1984 gerekse 1989 yerel seçimlerinde Ankara'da tabanı geniş olan SHP'ye doğrudur. SHP de KARAYALÇIN konusunda oldukça istekli olduğunu Merkez Yürütme Kurulu Kararı ile ortaya koyacaktır. KARAYALÇIN'ın SHP'den aday olabilmesi için gerekli adaylık süresinin yeterli olmaması karşısında, Merkez Yürütme Kurulu (MYK) parti tüzüğü'nün 10. maddesine dayanarak KARAYALÇIN'ı doğrudan üye kaydederek bu sorunu çözmüştür. Bu durum "artık bu iş bitti, Belediye Başkan adayı KARAYALÇIN'dır" şeklinde yorumlanacaktır (Cumhuriyet-Güneş, 30.12.1988).

2. Popüler Aday SHP'de

KARAYALÇIN, 14 Ocak 1989 tarihinde Türk-İş konferans salonunda Ankara için aday olduğunu açıkladı. Oldukça iddialıydı. Toplantı salon duvarları "Ankara'yı sadece yönetmeye değil, değiştirmeye de talibiz" gibi bez afişlerle donanmıştır. Bu toplantıda programını genel hatlarıyla özetlemiş, metroyu gerçekleştireceğini, 5 yılda 1 milyon fidan dikeceğini, her mahalleye bir belediye evi kuracağını, Ankarayı yabancı büyük elçiliklerde çalışanlara tazminat ödenen bir kent olmaktan kurtaracağını söylüyordu (Hürriyet, 15.1.1989).

KARAYALÇIN ile birlikte Ali DİNÇER ve CHP eski Adana milletvekillerinden Nedim TARHAN ve daha sonra da Cemal ÖZBEY parti içi önseçimde SHP'de aday olduklarını açıkladılar.

Önseçim için adaylar içinde en hazırlıklı olanı KARAYALÇIN'dır. Önseçim mücadelesine, aşağıda ayrıntılarıyla ele alacağımız, Ankara Programı ile katılır.

43 sayfalık Ankara Programı, Tahsin SARAÇ'tan TMMOB'nin değişik düzeydeki yöneticilerine kadar uzanan geniş bir uzmanlar kadrosuyla oluşturulmuş ve diğer adayların karşısında, daha somut ve açık vaadlerde bulunuyordu. Hazırlanan bu programın "sosyal demokrat dünya görüşünün Ankaralılaştırılması" olarak niteliyordu KARAYALÇIN (Güneş, 15.1.1989).

Gelişmeler DİNÇER ve KARAYALÇIN'ı karşı karşıya getirmişti. Bu beklenen bir şeydi ve şaşırtıcı değildi. 1973-1977 döneminin CHP'den başarılı Belediye Başkanı olan Dalokay da buna dikkat çekiyor, SHP için bu seçimlerde umutsuz olduğunu ayrıca belirtiyordu (Tercüman, 17.1.1989).

DİNÇER ve KARAYALÇIN Batıkent'e en çok emeği geçen insanlardan ikisidir. DİNÇER 1977-1980 yılları arasında Ankara Belediye Başkanı iken 12 Eylül 1980 İhtilaliyle görevinden alınmış yerine Süleyman ÖNDER, halk arasındaki takma adıyla "Atom Kannca" askeri yönetim tarafından atanmıştı. DİNÇER, Belediye Başkanlığından uzaklaştırılmadan önce, aynı zamanda Kent-Koop'un da Başkanlığını yürütüyordu. DİNÇER'in görevinden uzaklaştırılmasıyla Kent-Koop Başkanlığına KARAYALÇIN gelmişti.

Bir zamanlar uyumlu çalışmalarıyla Batıkent'i birlikte sırtlayan iki insan şimdi karşı karşıyadır. İki aday da SHP'nin Ankaradaki 10 bin delegeyi ikna edip önseçimi kazanma mücadelesine gireceklerdir. DİNÇER parti içi ağırlığı ve desteği olan ve uzun süre SHP içinde çalışan parti üyesi olarak başta çok rahattır. Çünkü tahminler 7 bin civarındaki aktif delegenin %80'ninin DİNÇER'in arkasında olduğunu, KARAYALÇIN'ın ise bu delegeler içinde ancak %20 gibi bir ağırlığının olabileceğini gösteriyordu (İkibine Doğru Dergisi, 15.1.1989). Hatta bu nedenle kulislerde KARAYALÇIN'ın hemşehrisi olan Ali TOPUZ kanalıyla Deniz BAYKAL'dan destek aradığı konuşuluyordu.

Aslında DİNÇER görüldüğü kadar da rahat değildir.

3. Önseçim mi, DİNÇER - KARAYALÇIN Çatışması mı?

KARAYALÇIN, DİNÇER'in Ankara Belediye Başkanı olduğu dönemi başarılı bulmaktadır. Ama Dinçer onu "12 Elül'de Konseye saygılarını sunan" biri olarak nitelerken kendini de "12 Eylül işbirlikçisi değil, 12 Eylül'e karşı mücadele vermiş" bir kişi olarak tanımlar (Türkiye-Hürriyet-Sabah, 15.1.1989).

DİNÇER, açık bir dille söylemese de dolaylama yoluyla KARAYALÇIN'ı 12 Eylül'ün işbirlikçisi olarak suçlamaktadır.

DİNÇER'in KARAYALÇIN'a karşı diğer bir çıkışı, KARAYALÇIN'ın maddi gücünü kullanarak delegeleri kendi yanına çekebileceğidir (Türkiye, 15.1.1989).

KARAYALÇIN bütün bu suçlamalara karşı oldukça dikkatlidir. Gazetecilerin, DİNÇER'in "12 Eylül işbirlikçisi" suçlamasına karşı, "siz yine de DİNÇER'e başarı diliyor musunuz?" sorusunu şöyle yanıtlıyacaktır: "Bu suçlamanın muhatabı olarak kendimi görmüyorum. Sayın Dinçer beni 12 Eylül işbirlikçisi olarak gösterse de, suçlasa da ben siyasi akrabalarımla kavga etmeyeceğim. Çünkü ben önseçimi kaybedersem kendisine arka verip destek çıkacağım. 12 Eylül sonrasında, Devlet Başkanı, Batıkent'in temelini atarken bile ben sivil toplum örgütlenmesinden yana olduğumuzu söyledim. Dünya'da eşi benzeri olmayan Batıkent'te, Türkiye'ye bir çivi çakmadığımız için suçlanana sosyal demokratlar olarak binlerce çivi çakıp, tuğla ördük. Ben her şeye rağmen kendisine başarılar diliyorum" (Hürriyet, 15.1.1989).

KARAYALÇIN adına Müşerref HEKİMOĞLU gibi kimi yazarlar kendi köşelerinde bu suçlamalara karşılık verdiler. Hekimoğlu köşesinde şöyle diyordu: "...İskan Fonu, ülkemizin çok güç koşullar yaşadığı, uluslararası hiç bir kuruluşun destek görmediği bir dönemde Kent-Koop'a kredi verdi. O krediyle yapılan işleri de somut örnekleriyle gördük Batıkent'te. Avrupa Konseyi'nde Türkiye'nin adının silindiği bir dönemde yaşadık bu olayı. Başlayan bir işi ödün diye düşünmek 12 Eylülcülerle uzlaşma olarak yorumlamak ters geliyor. Bir yönetimin yönünesine girmeden görev yapmak ödün değil..." (Cumhuriyet, 19.1.1989).

İsmail CEM de (Güneş, 19.1.1989) "...Olayların İzi" köşesinde, "Türkiye'de belediyeçili en iyi bilen, bunu pratikte kanıtlayan, uluslararası düzeyde ismi olan bir kaç kişiden biridir..." der KARAYALÇIN için.

KARAYALÇIN dikkatlidir. Çünkü adayların karşılıklı suçlamalarına dayanan "aday merkezli" tartışmalar yerine, parti için daha üretici ve verimli olacak "program merkezli" tartışmaları yeğlemektedir. Nitekim hasımları "sağcıdır, işbirlikçidir" deyip üzerine gelirken, o bunlara yanıt verip yeni çatışmalar ve yeni spekülasyonlar yaratmaktansa kendi yerel yönetim, kendi belediyeçilik anlayışını anlatmaya ve "bu işi ben yaparsam Ankara SHP'nin olur" düşüncesini parti içinde (ve dışında) yerleştirmeye çalışmıştır.

KARAYALÇIN bu arada hem basının hem de Batıkent döneminde çok yakın ilişkiler içinde olduğu müteahhit kesimin ve akademik kesimin yakın desteğini almayı ihmal etmez.

Gelinen noktada DİNÇER beklediğini bulamadı. Tepkiyi kendisi aldı. "12 Eylül işbirlikçisi" konusundaki sözlerinin yanlış anlaşıldığını ve yalnızca bir kişinin (Karayalçın'ın) akla gelmesine hem KARAYALÇIN adına hem de partisi adına üzüldüğünü açıklamak zorunda kaldı (Sabah, 17.1.1989).

Ancak partiye, parti tabanına, delegelere yabancı olan KARAYALÇIN karşısında yine de DİNÇER'in gücü hissediliyordu.

Buna karşılık KARAYALÇIN'ın "program merkezli" açıklamalarıyla "aday olursa Altınsoy'u yener" imajı tutmuş, kulislere "Önseçim DİNÇER'in, seçim KARAYALÇIN'ın" ikilemi ortaya çıkmıştı (Türkiye, 20.1.1989).

Yerel seçime iki ay kala SHP Genel merkezinde de ancak KARAYALÇIN ile seçimin kazanılabileceği havası esmeye başlamıştır. Bu nedenle DİNÇER'e adaylıktan çekilmesi önerisinin götürüldüğü ama DİNÇER'in bunu red ettiği kulaklarda dolaşan bir başka haberdir (Hürriyet, 9.2.1989).

DİNÇER ve ekibi üstü kapalı da olsa, KARAYALÇIN'ın lisede Tefrik İLERİ hayranı bir DP'li , üniversitede ve ilk bürokratik yıllarında AP eğilimli, 1973'den sonra da CHP'ye meyl ettiği, 1980'lerde Anavatan partisiyle işbirliği içinde olduğunu, ileri sürüyorlar, Karayalçın'ın gençlik yıllarında Mehmet KEÇECİLER, Hasan Celal GÜZEL, Melih GÖKÇEK ve Veyse ATASOY gibi ANAP'ın önde gelen isimleriyle çalıştığını anlatarak KARAYALÇIN'ın gerçekte bir sağcı olduğunu göstermeye çalışıyorlardı (Güneş, 29.1.1989; Ulus, 3.2.1989).

KARAYALÇIN'ın uzun süre ABD Haber Merkezinde de çalıştığı diğer bir söylentidir. KARAYALÇIN bir kaç cepheden birden saldırı almaktadır. Bir yandan "sağcıdır suçlamaları", diğer yandan Kent-Koop'un şirketlerinden biri olan KENTAŞ'ın 1.5 milyarlık zararından dolayı "yolsuzluk suçlamaları" (Milliyet, 31.1.1989) hareket alanını daraltmasa da zor duruma düşürmekte ve KARAYALÇIN'ı bunlara yanıt vermeye zorlamaktadır:

"İnsanlar doğuştan sağcı ya da solcu olmaz. Ben araştırarak edindiğim sosyal demokrat dünya görüşünü ve mücadelesini 25 yıldır sürdürmekteyim" (Ulus, 11.2.1989).

"Ben siyasal geçmişimi hiç bir zaman saklamadım. Muhafazakar bir ailenin çocuğuyum ve genç yaşlarda bu nedenle DP'ye sempati duydum. Ancak Mülkiye 3. sınıftan beri sosyal demokratım ve bundan 12 Eylül dönemi dahil hiç bir dönemde taviz vermedim" (Tercüman, 11.2.1989).

KARAYALÇIN, SBF'de yapılan öğrenci demeği seçimlerinde Milliyetçi Cephe'nin Başkan adayı olduğunu da doğruluyor ve bunun ailesinin muhafazakar olmasına bağlıyordu.

KARAYALÇIN, Kent-Koop'la ilgili yolsuzluk söylentileri üzerine ise şunları söyleyecektir:

"Yolsuzluk söylentileri olunca 1988'de Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Teftiş Kurulu Başkanlığına başvurup Ket-Koop'un denetlenmesini istedik. 11 ay süren teftiş sonucu raporu beni tatmin etti. Rapor, sancısı olanları ikna edecek niteliktedir" (Milliyet, 10.2.1989).

DİNÇER - KARAYALÇIN çatışması baştan beri tek taraflıdır. "Siyasal çatışma" yerine "siyasal çalışma"yı yeğlediğini belirten KARAYALÇIN karşı suçlamalara gitmemiş, kendine yöneltilen suçlamaları yanıtlamakla yetinmiştir.

Aslında bu dönem her ikisi için de geçici, sonradan unutulacak bir dönemdir. Nitekim 1991 Genel Seçimleri yaklaştığında Dinçer'in milletvekilliği adaylığı söz konusu olmuş, KARAYALÇIN DİNÇER'in milletvekili seçilmesi durumunda Ankaraya büyük yarar olacağını söylemiştir. DİNÇER de, "en büyük amacım Parlamento'ya girip Karayalçin'a destek sağlamaktır" demiştir (Sabah, 14.9.1991).

4. "Söz Veriyorum"

Murat KARAYALÇIN, Türkiye'de belki de ilk kez bu kadar planlı bir önseçim mücadelesi yürütmektedir. Onu Büyükşehir Belediye Başkanlığına taşıyacak her şey adım adım hesaplanmıştır.

Kapsamı, niteliği ve verdiği mesajlarla "Ankara Programı" , 1980 öncesi sosyal demokratların belediyecilik birikimini de içerecek biçimde, Ankara için neler yapılacağını bütün kamuoyuna duyuruyordu.

"Ankara Programı" KARAYALÇIN'a göre "sosyal demokrat dünya görüşünün Ankaralılaştırılmasıdır. "...Ben Karayalçin Belediyeciliğini değil, sosyal demokratların belediyeciliğini oluşturacağım. Bir gurubun ya da kişinin yönetimini değil bir dünya görüşünün yönetimini istiyorum" (Milliyet, 10.2.1989).

"ANKARA ... SÖZ VERİYORUM" başlıklı kitapçıkta, KARAYALÇIN şu amaçları ortaya koyuyordu:

1. Ankara'nın temel altyapı eksikliğini gidermek ve çağdaş bir altyapıya kavuşmasını sağlamak.
2. Ucuz ve rahat ulaşım olanakları hazırlayabilmek.
3. Ankaralının konut sorununun çözülmesine yardımcı olmak.

4. Ankaralıya çağdaş dinlenme ve eğlenme olanakları hazırlamak.
 5. Çocukların daha iyi eğitilmeleri, Türkiye liselerinde ve üniversitelerinde daha iyi sonuç alabilmelerini sağlamak.
 6. Ankaralıya daha iyi sağlık hizmetleri verebilmek.
 7. Ankara'nın ve Ankara'nının 1976 yılından bu yana genileyen gelirini yükseltebilmek.
 8. İktisaden gelişen bir Ankara ve yeni iş olanakları yaratabilmek.
 9. Ankara'yı kültür başkenti yapmak.
 10. Ankara'yı 21. yüzyıla çağdaş bir başkent olarak hazırlamak, Türkiye'nin çeşitli bölgelerinden gelen yurttaşlarımızın farklılıklarıyla zenginleşen bir hemşehrilik bilinci yaratmak ve hemşehrilerimizi kentleriyle övünür duruma getirmek.
 11. Ve en önemlisi, iki Ankara'yı tek ve çağdaş bir Ankara yapmak.
- Bu amaçları gerçekleştirmek için Ankara'nın yönetimine talip olduğunu belirtiyordu. Bütün bu yapacakları "Ankara Programı"nda ayrıntısına kadar ince ince anlatılmıştır.

Programın ana başlıkları şunlardır:

1. Hepimiz Ankara için, Ankara Hepimiz İçin!..
2. Daha Çok İnsan, Daha Ucuza Daha Hızlı Ulaşılmalı!..
3. Yollar Nitelikli ve Yeterli Olmalı, Çamursuz, Çukursuz Olmalı!..
4. Su Sorun Olmaktan Çıkmalı!..
5. Eksik Kanal Kalmasın!..
6. İnsanlar, Sağlıklı Bir Çevrede Yaşamalı!.. Ankara Yeşil Olmalı!..
7. Daha Temiz Hava, Daha Ucuz Enerjiyle Olmalı!..
8. Hayat, Uygar ve İnsanca Yaşanmalı!..
9. Ankaralı Konut Sahibi Olmalı!..
10. "İki Ankara" Kalkmalı, "Tek Ankara" Olmalı!..
11. Gençler Geleceğe Daha İyi Hazırlanmalı!..
12. Her Ankaralı, Sağlık Hizmetlerinden Yararlanmalı!..
13. Ankara Gelişmeli, Ankaralı Zenginleşmeli!..
14. Ankara Kültür Başkenti Olmalı!..
15. "Güzel Ankara" İçin Demokratik Belediye, Saydam Belediye, Katılımcı Belediyel!..

5. Önseçim Sonuçları: "Ankara Programı Kazandı"

Önseçim günü geldiğinde herkes merak içindedir. Acaba Dinçer'in delegeler üstündeki ağırlığı, etkisi ne kadar olmuştu?

12 Şubat 1989'da yapılan önseçim sonuçları belli olduğunda çok ilginç bir durum ortaya çıktı: KARAYALÇIN 3849, TARHAN 2221, DİNÇER 1802, ÖZBEY ise 111 delegenin oyunu aldı (Cumhuriyet, 13.12.1989).

Hemen herkes mücadelenin, çekişmenin KARAYALÇIN ve DİNÇER arasında geçmesini beklerken, DİNÇER, son günlerde çıkışlarıyla delegeler üzerinde etkili olan TARHAN'ın bile gerisinde kaldı. Önseçim öncesi delegeler içindeki ağırlığı %20'lerde gösterilen KARAYALÇIN, bütün delegelerin neredeyse yarısının desteğini alarak, önseçimi kazanıp, Ankara'nın SHP Büyükşehir Belediye Başkan adayı oldu.

KARAYALÇIN bu başarısını nasıl elde etti?

Bizce bunun "görünen" üç temel nedeni vardır. Birincisi, KARAYALÇIN örgütlenme yeteneğini de kullanarak, çok iyi örgütlenmişti. İkincisi, özellikle Batıkent deneyimi ile güçlendirdiği iş dünyası ile olan ilişkilerini çok iyi kullandı. Üçüncüsü de, "Ben olmazsam olmaz" mayası tuttu. Delegelerde de "SHP Ankara'da Karayalçın ile seçimi götürür" düşüncesi egemen oldu.

6.KARAYALÇIN ALTINSOY'a Karşı

Önseçim sonuçları, Anavatan Partisi'nden yeniden aday olarak gösterilen ALTINSOY'un karşısına daha önce Batıkent'te ters düştükleri KARAYALÇIN'ı çıkardı.

ALTINSOY KARAYALÇIN'ı Batıkent'te çok yakından tanıyordu. Doğrusu "ağızına göre" bir lokma olmadığını da biliyordu. Ama ANAP'tan adaydı ve hepsinden önemlisi Özal Ankara'yı tekrar istiyordu.

KARAYALÇIN ise "baba" tipi olarak kabul ettiği ANAP' belediyeçilik anlayışını öteden beri eleştiriyordu. ALTINSOY ile Batıkent için az sürtüşmemişlerdi. KARAYALÇIN'a göre "ANAP'ın hayalleri bile projelerine ulaşamaz"dı (Belde, 8.2.1989; Ulus, 9.2.1989).

Özal ve "onun" ANAP'ı, çoktan yerel yönetimleri kaybedecekleri kaygısına düşmüşlerdi. Nitekim gazetelere verilen çarşaf çarşaf ilanlarla halk açıkca tehdit edildi. Halka "eli kolu bağlı", "kaynaksızlıktan kıvranan" belediye isteyip istemedikleri soruldu. Ve Ankara'da Özal "Eğer Altınsoy kazanamazsa muhalefet desteği vermem" diyordu (Güneş, 18.2.1989).

ANAP iktidarı ile uyuşabilecek misiniz? sorusuna KARAYALÇIN kendinden emin şöyle yanıt verir:

"Sayın Başkan her zaman övünerek söylüyor. Belediyeleri hükümete muhtaç olmaktan kurtardık diyor. Belediyeler hükümete muhtaç değil ki. Ayrıca ben Başkent Belediye Başkan adayımı Başkent'in ayrı bir konumu vardır. Hükümetler Başkent'i görmezden gelemezler" (Ulus, 26.1.1989).

KARAYALÇIN Başkent Belediye Başkanı olduktan sonra da, "Acaba ANAP iktidarıyla belediye arasında bir sürtüşme başlayacak mı?" sorusu sorulmaya başladığında, kesin bir tavır takındı: "Özal yardımı keserse be de Başbakanlığın suyunu keserim" (Sabah, 6.4.1989).

Yerel seçimlere çok az bir süre kala Özal'ın hedefi SHP ve KARAYALÇIN'dır. "SHP Türkiye gerçeklerinin farkında bile değil... İstanbul ve Ankara'da aday olan zatlar

ütopyacıdır. Bunlar kendilerini entel zannederler. Biz bunları tenkit etmiyoruz. Alaya alıyoruz. Ankara'daki zati bana önerdiler, sağcıdır dediler. Almadım. Şimdi solcu olduğunu söylüyor. Sağcı solcu olursa münafık olur, solcu sağcı olursa imana gelmiş sayılır" (Milliyet, 11.3.1989). Özal'ın seçimden hemen önce böyle bir demeç vermesindeki amaç, SHP seçmeninde ağırlık kazanan KARAYALÇIN'ın seçmen kitlesini sarsmak, onlarda KARAYALÇIN'ın gerçekte sağcı olduğu imajını yaratmaktır.

Bu arada ALTINSOY da "Batıkent'te 15 bin konut yaptı. Arsaları ben vermesem , bu konutları yapamaz, konut ödülünü de alamazdı... Üstelik yaptığı konutlar da yanmı yamalak. Şimdi Belediye Başkan adayı olarak caka satıyor" (Ulus, 27.1.1989) benzerindeki açıklamalarıyla KARAYALÇIN'ı yıpratmaya çalışmaktadır.

Batıkent'te arsa sorunu daha 1980'de Kent-Koop ve Ankara Belediyesi arasında yapılmış bulunan protokole ile çoktan çözülmüştü. Protokol gereği zaten işlerin kendiliğinden yürümesi gerekiyordu. Ancak ortadaki Protokole rağmen Batıkent'te işler ALTINSOY tarafından sürekli yokuşa sürüldü.

ALTINSOY, KARAYALÇIN'a inat olsa gerek kamuoyuna "70 bin konut yapacağım" derken, KARAYALÇIN ona yalnızca bugüne kadar bitirebildiği konut sayısını soruyordu (Ulus, 27.1.1989).

KARAYALÇIN böyle bir seçim atmosferinde seçime giriyordu.

7. 1989 Yerel Seçim Sonuçları ve Ankara

Bundan 8 yıl öncesine (1984'e) gidildiğinde Ankara, Türkiye'de yaratılan toplam katma değer'in %7'sini, Türkiye'de endüstrinin yarattığı katma değer'in %15'ini, kamu hizmetlerinde %15'ini sağlayan bir kenttir ve "durumuyla Ankara sadece memur ve öğrenci kenti olmakla kalmıyor aynı zamanda endüstri kenti olma iddiasını taşıyor"du (Er, 1992, 36-38). Bu iddia halen sürmektedir. Bu nedenle Ankara'ya olan ilgi yalnızca idari Başkent olmasıyla, siyasi Başkent olmasıyla açıklanamaz. Ankara İstanbul kadar önemli bir ticaret merkezi değildir, ama pazarlama merkezidir, bir geçiş konumundadır. Kentte trilyonluk faaliyetler yürütülmektedir ve Başkan olacak kimse yer geldiğinde bu trilyonluk faaliyetler içinde taraf olması gerekecektir.

1989 yerel yönetim seçimleri bu açıdan da önemlidir.

1989 seçimlerinde muhalefetin yürüttüğü kampanyanın ana stratejisi "yerel seçimi bir genel seçim havasına dönüştürmek ve Özal'ın başarısız politikasını seçimin ana konusu yapmaktır. Muhalefet bunda başarılı da oldu. 1989 yerel seçimleri geldiğinde, seçmenin oyladığı şey belediyeler olmaktan çıktı ve Özal'ın 1983'den beri uyguladığı iç tüketimi kısıt, dış ödemeler dengesini kollayan ve dış borca dayalı model oldu" (Kongar, 1995, 95-96).

Türkiye'nin ekonomik olarak geldiği noktada, seçmenin muhalefetten yana karşı yönelimi görülebiliyordu.

Çeşitli araştırma şirketleri seçimden önceki son değerlendirmelerinde, Ankara'da SHP'nin önde olduğunu ve KARAYALÇIN'ın kesi olarak seçimi kazanacağını belirtiyorlardı. Örneğin, Konda Araştırma Şirketine göre %39.1, Piar'a göre ise %35.8 ile Ankara'da Karayalçın şanslı idi ve bu oranlar KARAYALÇIN'ın Başkan olması için yeteriydi (Milliyet-Sabah, 24.3.1989).

KARAYALÇIN'ın yerel seçim kampanyası da diğer adaylardan daha örgütlü ve somut hedeflere yönelik işliyordu. "Z Tanıtım ve Measaj" tarafından ana hatları belirlenen kampanya programı, Karayalçın'ı Başkanlığa taşıyacak önemli yaklaşımlar taşıyordu. Hedeflerin bazıları şunlardır:

"Kampanyanın etkinliğiyle seçim döneminin gündemini biz belirlemeliyiz.

"Kampanyanın başından itibaren, Anavatan Partisi'nin "istikrar" ve "alternatif" odaklı demogojik propagandası kırılmalıdır, "işbilir", demokrat", alternatif programı olan", "sempatik" bir Karayalçın imajının verilmesi gerekmektedir.

"Şu anda Karayalçın imajının yeterince tanınmadığı gözlenmektedir. Buna karşılık Karayalçın'ı tanıyan kesimde sevimekte ve daha önceki prestiji ile de SHP dışındaki seçmenlerce sempatiyle karşılanmaktadır. Bu imajın güçlendirilmesi, programı kadar kampanya süresindeki etkileyici yöntemlerle de prestij sağlanması gereklidir.

"Karayalçın imajını destekleyebilecek sağ eğilimli seçmenleri kendi çizgilerindeki adaylara yaklaştıracak uygulamalardan kaçınılmalıdır.

"Karayalçın birleştirici unsur haline gelmelidir.

"Kampanya yaklaşımımızda, propaganda süresince mizahi unsurları da kullanarak gerçekçi ve "sevimli" bir kampanya sürdürülmelidir".

Genel hatlarını yukarıda verdiğimiz kimi saptama ve hedefler kampanya süresince gerçekten uygulanmıştır. Bu yaklaşımlar içinde sağda olan ama KARAYALÇIN'a da pekala yaklaşabilecek seçmeni ürkütmemek, onların da oylarını alabilmek düşüncesi göze çarpmaktadır.

Seçim dönemi boyunca, özellikle Dinçer Karayalçın çatışmasında "Karayalçın sağcı mı, solcu mu?" tartışmaları KARAYALÇIN'a sempatiyle bakan bir kısım sağ kesimi kime oy vereceği konusunda kararsızlaştırmış olabilir. Bu durum KARAYALÇIN lehine kullanılabilir.

Değinilmesi gereken bir başka nokta da kampanya giderleridir. KARAYALÇIN'ın seçim kampanyasını yürüten şirket bu gideri kabaca 850-900 milyon olarak saptamıştır. Hesapta olmayan giderlerle bu oranın 1 milyarı bulacağı açıktır. Bu oran, herkesin aklına KARAYALÇIN'ın finansman kaynaklarını getirmekte, değişik spekülasyonların yapılmasına neden olmaktadır.

Son noktayı, her zaman olduğu gibi, sandıktan çıkan oylar koydu. Ortaya çıkan sonuç tahmin edilenlerin üstündedir. KARAYALÇIN Ankara'da toplam 474.349 (%44.14) oy alarak Ankara'nın, 1960'dan itibaren, 6. Belediye Başkanı oldu. ANAP ve DYP adyları ise 210-220 bin oyla %20'lerden öteye gidemediler (Güneş, 28.3.1989).

Ankara'yı, H. Sezai ERKUK (1963-1968, CHP), Vedat DALOKAY (1973-1977, CHP) ve Ali DİNÇER (1977-1980, CHP) ardından dördüncü kez sosyal demokratların adayı bir Belediye Başkanı yönetecektir.

8. "Proje Yutan Başkan" : KARAYALÇIN

KARAYALÇIN, Başkan olduktan sonra ilk yüz günü Belediyeyi tanımak ve Ankara Programını yaşama geçirecek tanımlamaları yapmak için kullanacağını önceden belirtmişti.

Bu çalışmalar Ağustos 1989'da bittiğinde ortaya "Ankara Programı Uygulama Planı" çıktı. Uygulama Planında yapılacak işlerin (projelerin) tanımı ve niteliği, sorumlu kuruluş ve işbirliği yapılacak kuruluşlar, başlangıç ve bitim zamanları ile finansman kaynakları ayrı ayrı verilmiştir.

Bu özelliği ile "Ankara Programı Uygulama Planı, Ankaralıların 26 Mart 1989 günü onayladıkları Ankara Programı'nın, belediyeye ilişkin, 100 günlük bilgilendirme ve değerlendirme sonucunda, planlama örgütlenme ilkeleri ve projeler bazında somutlaşmış yeni biçimidir". KARAYALÇIN (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 1989, 1) Uygulama Planını böyle tanımlamaktadır.

O'na göre bu plan demokratik ve toplumsal gelişmelere, yeni teknik gelişmelere kapalı bir plan değildir. Temel ilkelerin dışında halkın gereksinmelerine, kentin gereksinmelerine yanıt verecek projeler söz konusu olduğunda bunlar da bu Uygulama Planında yerini alacaktır. "Ankaralıları belediyelerini artık, bu planın gerçekleşme oranı çerçevesinde değerlendirecekler, bu programdan hareketle belediyelerden hesap soracaklardır. Ankara'daki bütün sivil toplum örgütlerinin ilgili resmi kurum ve kuruluşları ve muhtarların katılacağı "Ankara Kurultayı" bu işlevi yerine getirecektir".

KARAYALÇIN Ankara Programının uygulanmasında karşılaşılabilecek, projelerin uygulanmasını geciktirecek iki soruna dikkat çekmektedir. Birincisi, bazı projelerin Hükümetin sorumluluğunu da gerektirmesi, değişik sorunlara neden olması; ikincisi, finansman kaynaklarının yaratılma sorunudur.

Ankara Programı'nda yapılacağı öngörülen her şey, "hemen her cümle" uygulama alanında bir proje niteliğine kavuşturulmuştur. Bu projeler şunlardır:

I. Fiziksel Planlama ve Yerleşim Alanları Projeleri

1. 2015 Makroformu Çalışmasının Bir Yapısal Plana Çevrilmesi Projesi.
2. Yapısal Plan Anlayışıyla Tutarlı Bir Nazım Plan Hazırlanması
3. İmar İslah Planlarının Hazırlama Esaslarının Saptanması Projesi.
4. Gecekondularına İmar Tapusu Projesi.
5. Gelişmede Öncelikli Semt Mahalleler Programının Yapılması Projesi.
6. Ulus Tarihi Kent Merkezi Planlama Çalışmaları İçin "Çerçeve Plan" Projesi.
7. Ulus Projeleri 1ve 2: Metropolitan MİA Geliştirme ve Hacıbayram Camii Çevre

Düzenleme Projesi.

8. Yılda 300 Hektarlık Altyapılı Kentseil Arsa Üretimi Projesi.
9. Belediye Konut Destek Programının Oluşturulması Projesi.
10. İmar İslah Planlarının Uygulanması Sonucu Konutsuz Kalanlara Arsa Konut Desteği Projesi.
11. Her Yıl 100 Kiralık Konut Üretimi Projesi.
12. Batıkent Geliştirme Projesi.
13. Çayyolu Geliştirme Projesi.
14. İmrahor Vadisi, Eymir Moğan Gölleri Havzası Doğal Park ve Ankara Metropolitan Alanı İçin Dinlenme ve Eğlence Yerleri Geliştirme Projesi.
15. Yeşil Kuşa Projesi.
16. Dikmen Vadisi Çevre Düzenleme Vadisi.

II. Ulaşım Projeleri

1. Ulaşım Master Planı projesi.
2. Metro Projesi.
3. Halktaşıt Projesi.
4. Trafik Yönetim Projesi.
5. Özel Otobüs Yollarının Yaygınlaştırılması Projesi.
6. Otobüs Hatlarının Yeniden Düzenlenmesi Projesi.
7. Hareket Memurlarının Gecekondu Bölgelerine Taşınması Projesi.
8. Bölge Taksi Durakları Projesi.
9. Otoparklar Projesi.
10. Yaya Bölgeleri Projesi.
11. Yoğun Bakım ve Onarım Ekiplerinin Kurulması Projesi.

III. Altyapı Projeleri

1. Büyük Ankara Kanalizasyon Projesi.
2. "Sel Baskını Kriz Ekipleri"nin Oluşturulması Projesi.
3. Ankara'ya Su Temini İçin Eğrekkaya Sistemi ve İvedik Arıtma Tesisleri Yapımının İzlenmesi Projesi.
4. Ankara kenti İçme, Kullanma ve Endüstri Suyu Temini ve Dağıtım Şebekesi Projesi.

IV. Enerji ve Hava Kirliliği Projeleri

1. Ankara'da Yerli Kömür Kullanımına Geçişin ve Geçici Kömür İthalatının Programa Bağlanması Projesi.
2. Doğalgaz Dağıtım ve Yaygınlaştırılması Projesi.
3. Toplu ve Özel Taşıım Araçlarında Emisyon Kontrolü Projesi.

V. Ekonomik Programlar ve Düzenlemeler ile İlgili Projeler

1. Belediyelerin Orta ve uzun vadeli "Kaynak Harcama Dengeleri"nin Oluşturulması

- ve Finansman Programlarının Hazırlanması Projesi.
2. Belediye'de Program Bütçe Sisteminin Kurulması Projesi.
 3. Belediyelerde Hizmet Verecek Bir İktisadi Araştırma ve Yönlendirme Biriminin Kurulması Projesi.
 4. Anakent Belediyesi Ankara Fiyat endeksleri Projesi.
 5. Temel Tüketim Gereksinmelerinin tüketiciye Uydun Koşullarda Karşılama İçin Model Oluşturulması Projesi.
 6. Üretici Pazarlarının Oluşturulması Prosesi.
 7. Tüketici Kooperatiflerine Destek ve Rehberlik Sağlanması Projesi.
 8. Tüketici Bülteni, Tüketici Şikayetlerini İzleme ve Değerlendirme Projesi.
 9. İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatı verme ve İzleme İşlemlerinin Rasyonalizasyonu Projesi.
 10. Ankara'da Sanayi ve Turizm alanlarının Geliştirilmesi Projesi.
 11. "Ankara Belediyesi Bankası"nın Kurulması Projesi.

VI. Sağlık, Eğitim ve Sosyal Programlar

1. Sağlık Evleri Projesi.
2. Kreşler Projesi.
3. anakent Belediyesi Huzurevi projesi.
4. Yaşlı Klüpleri Projesi.
5. Anakent Belediyesi Personeli İçin Hizmet-içi Eğitim Projesi.
6. Yaz Okulları Projesi.
7. Yurtiçi, Yurtdışı Kamplar Projesi.
8. Çöp Toplama Hizmetlerini Modernizasyonu Projesi.
9. İtfaiye Hizmetlerinin Geliştirilmesi Projesi.

VII. Kültür, Toplumsal Örgütlenme ve katılım Projeleri

1. Halkdanış Projesi.
2. Belde Evleri Projesi.
3. Ankara Anakent Belediye Radyosu (ANKİ) Projesi.
4. Gecekondu Kooperatifleri Projesi.
5. Referandum/Kamuoyu Yoklamaları Projesi.
6. Ankara Bilim ve Teknoloji Merkezi ve Bilim Bahçesi Projesi.

Söz konusu projelerin 1989-1993 ve 1994 yılları arasındaki gerçekleşme oranları ayrı bir çalışmanın konusu olabilir.

Bu nedenle eldeki bu çalışmada kimi önemli projelere değinmekle yetinilecektir.

9. Kentsel Dönüşüm Projeleri

A. Metro

Ankara'ya Metro yapılması fikri çok yeni değildir. Metro tartışmaları Ankara'da yaklaşık 25 yıldır canlıdır.

Ankara Belediye Başkanı Ekrem BARLAS 1973'te Metro projesinin bittiğini belirterek, Metro ile saatte 160 bin yolcu taşınacağını müjdeliyordu. Hesaplamalara göre bu rakam 1600 otobüsei 23 bin dolmuşa karşılık geliyordu. Yine eğer Metro yerine Kızılay'da bir ikinci yol açılmak istense o günün fiyatlarıyla 2 milyar kamulaştırma, 5 milyar otobüs alımları toplam 7 milyarlık bir yatırım gereklidir. Oysa Metronun maliyeti 1, 1.5 milyar olarak gözükmektedir.

Ortada metroyla ilgili planlar, projeler, maliyet analizleri varken, kazılar ve çalışmalar bir türlü başlayamadı. en büyük gerekçe olarak finansman güçlükleri gösterildi.

DİNÇER 1970'lerin sonunda metronun temelini attı. Ama çok daha sonraları belediyeyi zarara uğrattığı gerekçesiyle dava edildi (Cumhuriyet, 23.4.1986).

ALTINSOY ise kamuoyuna "70 ile 74 km. metro planlanıyor. Ama hepsi yapılamaz tabi. 1986-1988 yılı içinde ilk ünitesini açarız. İlk ünite 10-12 km. olacak" şeklinde açıklamalar yaparak 1986 Eylülünde metronun temelini atacağını duyuruyordu (Cumhuriyet, 23.4.1986). Maliyet de o günün fiyatlarıyla 300-350 milyon dolar olarak düşünülmüştü.

Metro projesiyle ilgili olarak 1982-1987 arasında çok sayıda değişiklik oldu. Proje 1988 yılında ihale edilirken önkoşul, projenin "Yap-İşlet-Devret" modeliyle gerçekleştirilip, finansmanının dış kredilerle sağlanmasıydı. Bu önkoşulda Özal'ın ağırlığı hissediliyordu. Ancak Karayalçın ve ekibi bu modelin, bu meüodele yabancı olan Türkiye'de uygulanmasına pek de sıcak bakmıyorlardı. Görüşmeler sonucu 16 Eylül 1991'de Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, "Yap-İşlet-Devret" Modelinden vazgeçildiğini ve "Anahtar Teslimi" modelinin uygulanmasını Ankara Büyükşehir Belediyesi'ne bildirdi. Bu karar çalışmalara hız vermeyi amaçlıyordu (Tezcan, 1992, 6).

Metroyu, insanları Ankara çanağının dışına çıkarmak için bir ikna yöntemi olarak nitelendiren KARAYALÇIN (1992.p, 39-44) "daha önce görkemli temel atma törenleriyle temeli atılan metro bir türlü bitmedi, hatta başlayamadı. her şey temel atma törenleriyle kaldı. Bu nedenle temel atma törenleri uğursuzluk getiriyor. Bu nedenle metronun temelini sesiz sedasız atacağım" (Ulus, 23.7.1991) dediği halde görkemli bir törenle metronun temelini attı. Bu durum "gösteriş ve şova olan tutkunluğu"na bağlandı.

Metroya ve (Ankaray ortak istasyonuna) dışarıya tahvil ihracıyla elde edilen gelir nedeniyle planlanan zamandan iki yıl daha erken başlanarak iki yıllık bir zaman kazanılmış oldu.

Metro teknik özellikleri dikkate alındığında (Altınöz, 1992, 17-25), proje gerçekten Türkiye'deki sayılı büyük projeler arasında yer almaktadır. Metronun hat uzunluğu 14.5 km.

olup, 55 km.lik raylı sistemin birinci aşamasıdır. Günde yaklaşık 500 bin, yılda ortalama 180 milyon yolcu kapasitesiyle Ankara Metrosu Yokohama (Japonya)'daki yolcu sayısının iki katı kadar yolcu taşıyacaktır (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 1993.b, 1-2).

Metroyla birlikte Kızılay-Ulus arası 3 dakika, Kızılay-Yenimahalle 9 dakika, Kızılay-Batıkent 19 dakika sürecektir. Yine metroyla birlikte inşaat sırasında üç bine yakın işçi teknisyen, mühendis ve idari personel dışında, metro hizmete girdiğinde ikibine yakın teknik ve idari personelin istihdamı sağlanacaktır.

1995 yılında bitmesi ve 1996 yılının ikinci yarısında hizmete girmesi öngörülen metro, toplam 660 milyon dolara malolacaktır. Metronun yüklenici firmaları UTDC BOBBARDIER, SNC LAVALIN (Kanada) ve GAMA-GÜRİŞ Konsorsiyumudur.

B. Ankaray

Ankara için KARAYALÇIN'ın önemli gördüğü projelerden biri de Ankara'nın doğu-batı eksenindeki artan toplu taşıma ihtiyacını hemen hemen bütünüyle karşılayacak olan ANKARAY Projesi'dir.

8 Ağustos 1992'de başlayan ve 1995'te bitmesi öngörülen 8,725 km. uzunluğundaki ANKARAY projesiyle saatte yaklaşık 16.800 yolcu (sat/yön) taşınacaktır. Maliyeti 300 milyon dolar olarak hesaplanan projeyi yerli ve yabancı firmalardan oluşan konsorsiyumlar üstlenmiştir. ANKARAY KARAYALÇIN'a eleştiri getiren önemli projelerden biridir. Bu eleştiriler örgüt dışından geldiği gibi, örgüt içinden de gelmiştir. Örgüt dışından kapsamlı eleştiriye dönemin Şehir Plancıları Odası Başkanı olan Snihi KİTAPÇI (Günaydın, 7.11.1991) yaptı:

"ANKARAY Ankara'nın trafiğini çözmek yolunda hiçbir katkı getirmeyecektir. Proje tamamen hayal ürünü. Fizibilite raporları gerçeklerden uzaktır. Masa başında düzenlenmiştir.

"ANKARAY'ın başlangıçta 150 milyara mal olacağı söylendi. Daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda bu 1.5 trilyona çıktı. Metrodan daha ucuza malolduğu için ekonomik bir yol olarak bütün dünya ülkelerinde kullanılan hafif raylı sistem Karayalçın'ın projesinde metrodan daha pahalıya maloluyor. Metronun ikinci aşamasıyla aynı hat üzerinde bulunan ANKARAY'ın günlük taşıma kapasitesi 6.500 yolcu iken, şu andaki otobüsler bile aynı güzergahta 9.500 yolcu taşıyorlar. Bu nedenle trafiğin azalması ve toplu taşıma sorunu konusunda bir çözüm getirmeyecek. Bu proje için harcanacak para metronun ikinci aşaması için harcansa trafik sorunu ortadan kalkacak".

Kitapçı, ayrıca KARAYALÇIN'ın komisyonlarca bu yönde hazırlanan raporları sümenaltı ettiğini ileri sürmüştü.

Örgüt içinde ANKARAY'ı eleştirilerden biri de Ankara Büyükşehir Belediyesi İmar Daire Başkanı ve aynı zamanda bir şehir plancısı olan Raci BADEMLİ'dir:

"Ankara'nın topografik çanak dışına hızla yönlendirilmesi amacıyla ilk aşamada batı koridoruna yönlendirilen birinci ve ikinci metro hatları uygulama ve proje söz konusu olmazken ANKARAY gibi kent merkezi içinde, o da trafik açısından en son kesimde olmayan bir hakkın uygulama konusu yapılması nasıl kabul edilebilmiştir?"

"Şimdi, belediye yönetimi bunu kabul etmiş olabilir. Ben burada şahsen konuşacağım, bu konuda katlara geçen ifadem vardır. Ben herkese söyledim, kimseden de çekinmiyorum, bence orada doğru olan tranvay yapmaktı, şimdiye kadar da biterdi. Yani, üstten tıngır tıngır tranvay yapacağız dedim sayın Başkan'a (Karayalçın'a)" (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 1991, 59-60).

Bir taraftan ANKARAY Projesinin gereksizliği, öte yandan daha ucuz ve akılcı olabilecek alternatif projeler ileri sürülürken, bunların KARAYALÇIN'ı hiç etkilemediği ANKARAY kazı çalışmaları başlayınca anlaşıldı.

C. Büyük Ankara Kanalizasyon Projesi (BAKAY)

Ankara'da uzun süre kanalizasyon ve antma sistemi ihmal edilmiştir. Böyle bir yatırımın çok pahalı olması, foseptik çukurları ve benzeri yöntemlerle bir süre daha idare edilmek istenmesi, diğer Türkiye kentlerinde olduğu gibi, Ankara'da da 1990'lara gelindiğinde önemli altyapı sorunu durumuna gelmiştir.

Ankara'nın başkent olmasından bu yana yapılan bir çok kent planının konusunu oluşturan Ankara'nın Kanalizasyon sorunu parçacı, bütüncül olamayan yaklaşımlar nedeniyle 1990'lara kadar gelmiştir. Bu güne kadar Ankara'nın pisuları Ankara Çayı'nda toplanırken sonra Sakarya nehri ve Sanyar Barajı'na geliyordu. Bu nehir ve barajdaki kirliliğin %50'si Ankaraya aittir (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 1993.a, 96).

Şubat 1988'de Türk Hükümeti, Dünya Bankasına başvurarak Ankara kanalizasyon sistemini geliştirmek için niyetini bildirdi ve bundan sonra bir Kanada firmasına (Lavalin) ve bir Türk firmasının oluşturduğu guruba (Temelsus) 1969 ve 1978 kanalizasyon ana planlarını gözden geçirme ve yeni bir yapılabirlik çalışması ihale edildi. Bu firmalar ODTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümü tarafından hazırlanan 2015 yapısal planı esas almışlardır. Ankara'nın nüfusu bu planda 2015'de 5,05 milyon, 2025 yılında 5,92 milyon olarak hesaplanmıştır (Tekeli, 1991, 41).

Kanalizasyon ve Antma tesisi birlikte ele alınan projenin maliyeti 560 milyon Dolar'dır. Bunun 171 milyon Doları Antma tesisi için öngörülmüştür. Proje için gerekli olan 560 milyon Doların 295 milyon doları (%53'ü) ASKİ'nin kendi özkaynağından, 174 milyon Dolar (%31) Dünya Bankası'ndan, kalan 92 milyon Doları (%16) ise bir Alman kredi kuruluşundan (KFW) sağlanmıştır.

Proje kapsamında 1715 km. şebeke döşenmesi planlanmış iken, 1993'te 1055 km. lik şebekenin döşendiğini görmekteyiz.

D. Portakal Çiçeği Vadisi Projesi

Bu projenin amacı Çankaya ile Ayrancı yerleşim yerleri arasında yer alan 110 bin m² 'lik bir alan üzerinde ağırlıklı olarak yeşilin hakim olacağı (80 bin m²), konut, işyeri ve diğer toplumsal işlevlerin yer alacağı sağlıklı bir kentsel çevre yaratmaktır. Ayrıca vadede projeye 40 m² çapında cam faunus içinde bir sera ("Ansera") yapılacak, burda portakal ağacı ve diğer tropik ağaçlar yetiştirilecek, cep tiyatroları, cep sinemaları ile restoran, pastane ve benzeri alanlar yer alacaktır.

Maliyeti 45 milyon dolar olarak hesaplanan projenin başlama tarihi 1992, bitirme tarihi ise 1995'dir.

Proje'de orda yaşayanların (mülk sahiplerinin) çıkarlarıyla belediyenin çıkarlarının "Proje Demokrasi" yoluyla uzlaştırılması söz konusudur. Böylece kamulaştırma bedellerinden büyük oranda kurtulmuştur belediye.

Projeye belediye, kamulaştırma yapmadan, kaynak ayırmadan projenin gerçekleşmesini sağlarken; arsa sahipleri yönetime katılım ve imar hakkı karşılığı rayiç değere sahip olacaklar; gecekondulular ise, güven içinde yaşayacakları tapulu, altyapılı arsalara kavuşacaklardır (Göksu, 1993, 85).

E. Doğalgaz Projesi

KARAYALÇIN Başkan olmadan önce 1988 Eylül'ünde başlayan proje Ankara'nın hava kirliliğine, ısınma ve enerji sorununa çözüm getirilmesi amacını taşımaktadır.

BOTAŞ'tan alınan doğalgaz 540 km.'lik bir hat uzunluğuyla konutlara kadar taşınmaktadır. 1993'de Ankara'da 400.000.000.m³ doğalgaz tüketimi gerçekleşmiştir. Bu Ankara'da 800 bin ton daha az kömürün kullanılması demektir.

Doğalgazın işletiminden ve denetiminden EGO Genel Müdürlüğü sorumludur. EGO, Eylül 1993'de yeni bir uygulama ile hemşahıslar hem de konutları sigortalanmıştır. Ayrıca EGO, doğalgaz ile ilgili olarak kurslar ve benzeri eğitim çalışmalarını da yürütmektedir.

Doğalgaz projesine ek olarak Karayalçın döneminde, "Doğalgaz Yaygınlaştırma Projesi"yle 150 bin konuta daha doğalgaz götürülmesi öngörülmüştür.

Kamuoyunda tartışılan konulardan biri de doğalgazın sürekli artan fiyatları nedeniyle "doğal kazık" olarak nitelendirilmesidir.

Doğalgazı BOTAŞ'tan alan EGO'ya, BOTAŞ dolar üzerinden satış yapmakta ve her üç ayda bir bunu düzenleyerek yeni fiyat belirlemektedir. EGO 1992 yılında yıl boyunca geçerli olabilecek tek fiyat uygulanmış, ancak uygulamada zor durumda kalmıştır. Bu nedenle 1993'de iki kez fiyat ayarlaması yapılmaya başlandı. 1993'ün ilk 8 ayında 2400 TL. olan doğalgaz birim fiyatı daha sonraki 4 ayda 2750 TL/m³ olarak uygulandı.

BOTAŞ'tan satın alınan gazın EGO'ya maliyeti, Dolanın 6 aylık tahmini kur artışı, Doğalgazda çalışan personelin ücretleri, kredi geri ödeme fonu ve doğalgaz sigortası için satış fiyatına eklenen bedele bakılarak ayarlanmakta ve fiyatlandırılmaktadır. Dolar bağımlısı bir ülkede büyük oranda oranda Dolara göre ayarlanan doğalgaz fiyatları için EGO'nun değil, bu projeyi planlayanlara ve ülkeyi dolar bağımlısı bir ekonomik çerçevede tutmak isteyen "siyasi ve ekonomik iktidarların" eleştirilmesi daha akılcıdır.

KARAYALÇIN'ın Ankara Büyükşehir Belediyesi Başkanlığı döneminde, yukarıda kısaca ele alınmaya çalışılan projeler dışında Çankaya-Mamak Köprü Projesi, Hacıbayram Camii Çevre Düzenleme Projesi ve AŞOT gibi kentsel dönüşüm projeleri de yürütülmeye çalışılmıştır.

VII. MURAT KARAYALÇIN'IN KENTE, KENT YÖNETİMLERİNE, KENT EKONOMİSİNE VE "BELEDİYECİLİK EKONOMİSİ"NE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

KARAYALÇIN'ın değişik ortamlardaki konuşma ve yazışmalarından yararlanılarak hazırlanan bu bölümde, KARAYALÇIN'ın kent, kent yönetimleri, kent ekonomisi ve "belediyeçilik ekonomisi" konularındaki değerlendirmeleri, görüşleri tartışılmaktadır.

1. Coğrafi Kentlerde Kültürel Kentçikler

Kent yönetimlerinin bir amacı da kente özgü, kentte yaşayanları kaynaştıran yeni kültürel bir kimlik yaratabilmektir. Bu gerekli ve zorunludur. Kent yaşamının bütünü, gelişmenin dinamiği için, çağdaşlaşma ve demokratik bir yaşam biçimine güçlü bir toplum yapısıyla ulaşılabilir.

Ankara gibi büyük şehirlere göç eden kimseler yalnızca coğrafi mekanlarını değiştirenlerken, "kültürel mekan"larını da yanlarına almaktadırlar. Doğal olarak Ankara'ya göç edenler "hemşehri" olamamakta, Malatyalı, Sivaslı, Çankırlı, Mardinli vatandaşlar olarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar, kentleşirken, kentlileşmemektedirler. Bu durum kentin ve ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasi sorunlarına kaynaklık etmektedir.

Türkiye'de neden "hemşehri" (Ankaralı, İzmirli, İstanbullu) olunamamaktadır?

Bu sorunun Türkiye (ve benzer ülkeler) için geçerli olabilecek tek ve doyurucu yanıtı, "kent üretim biçimi"dir. "yan-sömürge", "yan-liberal" ekonomi ve onun uzantısı olan toplum yapısı Türkiye'deki "kent üretim biçimi"ni belirlemektedir. söz konusu üretim biçiminde kamunun amaçlı ve örgütlü bir programı olmaksızın kentler kendi kendilerini üretmektedirler.

Sanayileşememek ve aşırı nüfus artışıyla beslenen bu süreç beraberinde, hem ekonomik hem de sosyal olarak kentlileşememek sorununu doğurmaktadır.

KARAYALÇIN (1992.a, ç), yeni bir kültürel kimlik ve kent kültürü konusunda özellikle bir amaca ve plana dayalı olarak üretilen Batıkent'i Türkiye'de kentleşirken kentlileşemeyen kentlerin karşısına koyarak değerlendirir: "... Batıkent'i çok başarılı, mimari açıdan yada teknik açıdan çok başarılı bir örnek olarak sunmuyorum. Batıkent'i insanların kaynaştığı, kırsal alandan gelen insanların kaynaşabileceği bir platform olarak sunuyorum. Batıkent'te falancalar yok. Belli bir toplumsal kesim yaşıyor... Batıkent'te her çeşit yemek var, sadece lahmacun ya da kara lahana yok. Herkes kendi kültürünün yemeğini hazırlıyor".

Gerçekten bugün Batıkent'te gecekondular kültüründen uzak, bir kent kültürü havası esmektedir. Orada yaşayanlarda kendi "yaşam çevrelerini" üretmiş olmanın mutluluğu gözlenmektedir. 13-14 yılda 250-300 bin nüfusa ulaşmış bir "Ankara"cıktır söz konusu olan.

Kent yönetimlerinin bu yöndeki birincil amacı hiç bir zaman, o kentte öyle ya da böyle yerleşmiş insanların kültürel zenginliğini yok etmek değildir. Aksine temel amaç, söz konusu kültürel zenginliği tek bir kentin özgün kimliğinde birleştirmektir.

2. Kentlerde Arsayı Mafya Üretir

"Dünya'da düşünülebiyecek en önemli toplumsal gelişme süreci olan kentleşme" (Karayalçın, 1992.b, ç), Türkiye'de sağlıklı kentleşme ve kentlileşememe sorunuyla ele alınır bir duruma gelmiştir.

Kentlere göç, doğal olarak kendi "özel sektör"ünü de ortaya çıkardı. Önceleri hazinenin arazilerini "yağma" söz konusu iken, özellikle bu son 20-25 yıl içinde "mafya denetimli yağma" kendini gösterdi. Bu süreç 1990'ların başlarında tüm açıklığıyla işlemektedir. Bu nedenle Karayalçın'ın (1992.c,ç) da belirttiği gibi, "İnsanlar artık ağız tadıyla gecekondular yapamıyor... Büyükşehirlerde hiç kimse elini kolunu sallayarak gecekondular yapamaz. Hiç kimse elini kolunu sallayarak çikolatacılık yapamaz...".

Kamuya dönmeyen trilyonlar mafyanın kasasına giderken, ülkenin kaynakları üretken olmayan alanlara kaymıştır.

KARAYALÇIN mafya konusunda oldukça endişelidir. Büyükşehirlerde arsa dağıtım işlerinin mafyanın eline geçtiğini, örneğin İstanbul'da vali, Belediye Başkanı ve kamu yönetiminin mafyaya havlu attığını, bu gelişmenin aynı şekilde Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde de yaşanabileceğine dikkat çekmiştir. Bunun önlenmesi için kentsel toprak reformu başta olmak üzere tüm partilerin katılımıyla Anayasa değişikliğinin şart olduğu üzerinde durmaktadır (Sabah, 23.2.1992).

Temeldeki asıl sorun, merkezi ve yerel yönetimlerin kentsel arsa üretememe konusundaki yetersizliğinden kaynaklanan boşluğu, yine KARAYALÇIN'ın deyişiyle "iş makinaları, silahlı güçleri olan mafya" gibi bir "sektör" ün doldurmasıdır.

Kentlerin belediyelerce üretilebileceği kaynak ve yasal düzenlemeler gerçekleşmediği için, bu "sektör" etkinliğini giderek artırarak, kentleri ele geçirmiştir. "İhale babası", "ihale mafyası" nitelermeleri artık kentlerde yaşayanlara, onları yönetmeye çalışanlara hiç de yabancı olmayan nitelermelerdir.

KARAYALÇIN Belediye Başkanlığı döneminde, uygulamada "sözel de olsa" gerekli çıkışları yapmıştır. Her seçim döneminde olduğu gibi 1991 seçimlerinde de artan gecekondulaşmaya izin vermeyeceğini her fırsatta dile getiriyor, Mamakta bu "seçim konducular"a "Boşa para harcamayın, izin vermem bunlara" diyordu (Sabah, 20.9.1991). Yine benzer bir şekilde Doğukent ve Mamak Köprüsü projeleriyle hareketlenen el altından arsa satışlarına karşı "esnek plan yapıyoruz. Yeni düzenlemelerde arsa kapatanların elinde kalabilir" (Ulus, 26.9.1991) uyarısında bulunuyordu. ancak, uygulamada söylem olmaktan öteye geçemeyen bütün bu açıklamalar, doğaldır ki çoktan organik ve kurumsal bağlarını güçlendirmiş söz konusu yasadışı "sektör"ü duduracak, önleyecek nitelikte değildir.

3. Rant Karşılığı Kamulaştırma

Kentin gelişiminde ve yeni kentse projelerin uygulanmasında önemli sorunlardan biri de kamulaştırmadır. Uzun süredir kentsel toprak reformundan söz edilen Türkiye'de henüz bu yönde yasal ve yönetsel bir dizgenin, düzenlemenin olmayışı kent yönetimlerini zorlamaktadır. Kimi zaman kent için yaşamsal önemi olan kamulaştırmalara, belediye bütçesini aşan harcamalar yapmak gerekmektedir. Böyle bir durum karşısında, ya projeden ya da kamulaştırmadan vazgeçilmekte, eğer bu yapılmıyorsa, temel hizmetlere gidecek kaynaklar böylesi yatırımlara aktarılmakta, ancak bu şekilde önemli ve gerekli kamulaştırmalara gidilebilmektedir. İkinci yolu kolay kolay hiç bir kent yönetimi seçemez. Çünkü gelecek seçimlerde Başkanlar en temel hizmetleri yerine getirememenin sıkıntısını yaşamak istemezler.

Kent yönetimleri bu sorunu nasıl aşacaklardır?

Bu soruna çözüm getirmek amacıyla KARAYALÇIN ve ekibinin öncülüğünde "Rant Karşılığı Kamulaştırma" uygulamaya konulmuştur.

Dikmen Vadisi ve Portakal Çiçeği Vadisi projelerinde "Rant Karşılığı Kamulaştırma" yöntemi ilk kez uygulanmıştır. "Kamulaştırmada rant paylaşımı" da denilen bu yöntem ile Ankara Belediyesi, yalnızca bu iki proje için 500 milyara yakın kamulaştırma bedelinden kurtulmuş ve bu bedeli kasasında tutmuştur (Cumhuriyet, 31.8.1992).

Bu yöntemle göre, kamulaştırılacak yerde yaşayanlarla, konut sahipleriyle, arsa sahipleriyle masa başına oturulmakta ve projeye ortaya çıkacak büyük oranlara ulaşan rantı paylaşma teklifi yapılmaktadır. Örneğin, proje kapsamında olan bir yerde, projenin tamamlanmasıyla (hatta proje kararı alındığı tarihten itibaren) rantı da yükselecek bir yerde konutlar üretilmekte ve bu konutlar yıkılması gereken gecekondu sahiplerine verilmektedir.

Bu kimselerin gecekondusu ilk önceleri 20-25 milyon iken proje ile bu değer 150-200 milyona kadar çıkabilmektedir.

Dikmen Vadisi'nde yaklaşık 1500 gecekondulu saptanmıştır. Proje çerçevesinde gecekonduların yıkılan gecekondulu sahiplerine vadi içinde yapılan yerleşim merkezlerinden konut sağlanması öngörülmüştür. 1992 fiyatlarıyla gecekondulu sahiplerine yapılan evlerin piyasa değeri 500 milyar TL. iken konutların maliyeti yalnızca 137 milyar TL.'dir (Cumhuriyet, 31.8.1992). Aradaki fark (rant) belli kesimlerin cebine değil orda önceden yaşayanların cebine girecektir. Aynı zamanda Belediyeler de trilyonlar bulan kamulaştırma bedellerinden kurtulmuş olacaklardır.

Bu yöntemin uygulamada başanya ulaşabilmesi için, KARAYALÇIN'ın (1992.d. ç) da vurguladığı üzere, Belediye Başkanlarının öncelikle taşınmazda hemen kamulaştırmayı düşünmek yerine anlaşma yolunun aranması gerekmektedir. Örneğin Ankara'daki Portakal Çiçeği Vadisi projesi'nde, projeyi gerçekleştirmekle görevli Postaş şirketine 48 hissedardan 28'i ortak olmuş, 9 hisse sahibiyle takas yoluna gidilmiş, kalan 9 hisse sahibinin payları ise kamulaştırılarak anlaşma yolu tercih edilmiştir.

4. Sosyal Demokrat Belediye Başkanlarının Sorumluluğu

27 Mart 1994 yerel yönetim seçimleri için yürütülen partilerarası mücadelede çok ilginç bir durum gözlemlenmiştir. 1973'den sonra özellikle "sol belediye" anlayışı olarak bilinen kimi ilkelerin (katılımcılık, üreticilik, kimi hizmetlerin yerelleşmesi gibi), kendini sağda muhafazakar-liberal olarak tanımlayan ANAP başta olmak üzere, diğer siyasal partilerin yerel yönetim programlarında da, kısmen yer almaya başladığı görülmektedir.

Aynı programda "neredeyse" birleşen partilerin yerel yönetimlerdeki başarısı, bu durumda uygulamalardaki "gereçekler"e bağlı kalmaktadır. Temelde, programların "benzer" olması, partilerarası "ideolojik tercih"lerin de benzer olduğu anlamına gelmez. Sırtını belli bir kesime (liberal ya da muhafazakar olması farketmez), sınıfa dayanmış siyasal bir partinin programı ne kadar ilerici olursa olsun, yalnızca kağıt üzerinde kalmaktadır.

1970'lerde parola "üretkenlik" iken, 1990'larda parola "yerel iktidar"dır. İhtiyacı olan kaynağı kendi yaratan, karar alma süreçlerine halkı katan, kentin ekonomisini yönlendirmeye çalışan ve bunu amaç edinen bir belediye tanımıyla ortaya çıkmışlardır, sosyal demokrat belediyeler.

Sosyal demokrat belediyelerin "ideolojik tercih"i kenti orda yaşayanlara mal etmek, onların etkin katılımını yanlarına (arkalarına değil) alabilmektir.

Bu nedenle sosyal demokrat belediye başkanları söz konusu ideolojik tercihe uygun olarak "üretici yanlarıyla kaynakları daha iyi kullanan kişiler olarak hemşehrilerinin karşısına çıkmalıdır. Aynı zamanda klasik belediyecilik hizmetlerinin sağlanmasında da başarılı olmalıdırlar" (Karayalçın, 1992.d. ç).

KARAYALÇIN Ankara'da Belediye Başkanlığı yapmış kişiler ile aralarındaki farkı "aynı parayla ya da daha az parayla öncekilerden daha iyi iş yaptık" diyerek açıklamaktadır.

KARAYALÇIN'a göre (Cumhuriyet, 21.11.1991), sosyal demokratların "Türkiye genelinde gelir dağılımını iyileştireceğiz, sosyal adaleti kuracağız" demeleri yeterli değil. Çünkü bunları herkes söylüyor. Önemli olan düşüncelerin "yerleştirilerek, projelendirilerek, programlaştırılarak" söylenmesidir.

Bütün yapacaklarını bir projeye, bir programa dayandıran KARAYALÇIN, çok kısa bir sürede, Erdal İNÖNÜ'nün de işaret ettiği gibi, "sosyal demokrat belediyeçiliğinin simgesi" durumuna gelmiştir (Günaydın, 27.11.1991). Öyleki, KARAYALÇIN'ın, iki yıl gibi bir süre içinde, kamuoyu araştırmalarında Ankara'da SHP'nin oylarını %28'e kadar yükselttiğini ortaya koymuştur (Hürriyet, 19.9.1991).

5. Yerel Hükümet

Belediyelerin hemen her alanda "üretici" olabilmeleri yeni yetki donanımını gerektirmektedir.

Belediye Meclisleri mevcut yasanın kendilerine verdiği yetkileri kullanmak durumundadır. Oysa Türkiye toplumsal, siyasal ve ekonomik sorunlar karşısında kendini yeniden tanımlama sürecine girmiştir. Burada bir çıkar, bir de çıkmaz yol vardır: "Çıkmaz yol", kentlerin kendi kendilerini tanımlama süreçlerine müdahale etmemek, ortaya çıkmış ve süregelen sorunlara seyirci kalmaktır. "Çıkar yol" ise, merkezi yönetimin ve yerel yönetimin bir araya gelip "yerel yönetimler" ağırlıklı bir tanım yapmasıdır. Türkiye'de "çıkmaz yol" işlemekteyken, "çıkar yol" çözüm arayışları yaklaşık 25 yıldır tartışılmaktadır. Kentin kendi kendini tanımlama süreci tehlikelidir. Çünkü bu süreçte yönetim (yerel yönetimler başta olmak üzere merkezi yönetim) kentin "gelişigüzel" gelişmesine tabi olmaktan kurtulamıyor. Bu durumda Belediye kenti değil, kent Belediyeyi yönetiyor.

Merkezi yönetimle "işbirliği" ("işbölümü" değil) içinde yerel yönetimlere, belediyelere kendi beldelerini, kentlerini "tanımlama yetkisi", ancak yerel hükümet anlayışıyla gerçeklik kazanabilir.

"Türkiye'nin hızla kentleşirken yerelleşmemesi karşısında artık Türkiye'nin tek merkezden yönetilemeyeceği ve yönetilemediği ortadadır. Bu ise, Belediyelerin yerel hükümet gibi çalışmalarına olanak verecek yeni yasal düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır" (Karayalçın, 1992.ö, 1).

Vergi koyma yetkisi başta olmak üzere belediyelere kendi kaynaklarını sağlama yetkisi tanınmalıdır. Yine belediye meclisleri kentin fiziki gerçekleşmesi konusunda, planı gelişmenin önünde tutacak yetkiler kullanabilmelidirler.

Yerel vergi koyabilme yetkisiyle belediye yönetimi kendi etkinliğini de artıracaktır. Örneğin hizmet götüreceği kesim karşısında parasızlıktan kıvrılmak yerine, gerekirse onlarla

pazarlık edebilecek, yol, su, kanalizasyon ve diğer hizmetler için "şu kadar oara gerekli, belediyenin olanakları ise budur" deyip, karşılıklı ikna ve inandırma ile hizmetler verimli olarak gerçekleştirilebilir. KARAYALÇIN bugünkü yönetim yapısıyla, belediyelerin halkı değil, merkezi inandırmaya ve iknaya çalıştığını vurgularken ortadaki çelişkiyi de gözler önüne sermektedir (Belediye Muhabirleri Demeği, Yıl 1, Sayı 1, Tarihsiz).

Diğer yandan KARAYALÇIN belediyelerin yerel hükümet gibi çalışmalarının Türkiye'nin ulusal birliği de dahil olmak üzere pek çok sorununa ciddi ve önemli katkılar getireceğine inanmaktadır (Karayalçın, 1992.e, ç).

Yerel hükümet anlayışıyla şu amaçlara ulaşılacaktır:

1. Ödeme gücü ve yararlanma ilkeleri gözetileceğinden, kent hizmetleri yoluyla gelir ve servet dağılımında adil bir gelişme sağlanacaktır.
2. Yerinde yapılacak kaynak kullanımı ile yatırımlar teşvik edilecek, kaynak israfı önlenecektir.
3. Kentleşmenin ve kentleşmenin ekonomik ve sosyal maliyeti paylaşılacaktır.
4. Spekülatif kazançlar önlenerek, kent kentinin olacaktır.
5. Merkezi yönetim dışlanmayacak, yeterince gelir sağlanamayan belediyelere yardım edilmesi sağlanarak, gelişmiş ve az gelişmiş kentler arasında bir denge kurulmaya çalışılacaktır.
6. Öncelikle halkın denetimi ve yargı denetimi esas olacak, gerekirse belli koşullar altında ulusal meclisin denetimi kabul edilecektir.
7. Son olarak, halkın bilinçlenmesine koşul olarak demokratik ilke ve değerlerin benimsenmesi hızlanacak, ulusal demokrasi anlayışı yerleşecektir.

6. Proje Demokrasisi: Demokrasinin Projelendirilmesi Ya da Sahibi Olan Projeler Üretmek

Demokrasi yerel düzeyde gerçek anlamda işliyorsa, ancak o zaman ülkede demokrasinin oturmuş olduğunu iddia edebiliriz. Türkiye'de çok geniş kitleler yerel yönetimlerde siyaset dışı, karar dışı kalmaktadırlar.

Kentte yaşayanların siyaset dışı, kara dışı ve nihayet katılım dışı kalması (ve kimi baskı ve çıkar guruplarıyla etkili çevrelerin aşırı katılımı), onları kent yönetimlerine yabancılaştırmaktadır. Kentte yaşayanlarla kent yönetimleri arasında kurulamayan işbirliği, kentlerin kendi kendilerine gelişmelerinin yanında yasal olmayan yeni "yönetim odakları"nın ortaya çıkması sonucunu da doğurmaktadır.

Kent yönetimlerini yerel halk, çoğunlukla %20-30'luk oylarla bir anlamda "azınlık yönetimi" olarak seçmektedirler. Bu "azınlık yönetimi"nden beklenen, uygulamada "çoğunluk yönetimi"ni gerçekleştirmesidir. Belediye Meclis üyelerinin, açık ya da örtülü, bir takım

toplumsal kesimlerin hatta "azınlık içi azınlıklar"ın çıkarına, yararına karar almaları kentte yaşayan "çoğunluğu" dışlamakta, kamu yararı çoğu zaman tartışılır duruma gelmektedir.

Bu nedenlerle hiç olmazsa önemli ve büyük projelerin gerçekleştirilmesinde ve yönetiminde katılım gerçekleştirilebilir. Böylesi bir katılım, etkin kaynak kullanımından yerel demokrasi bilincine kadar pek çok kazanımı da birlikte getirecektir.

Projelerin karar, uygulama ve denetim süreçlerine ilgili kesimlerin katılması aynı zamanda demokratik bir eğilim, demokrasiyi yaşama geçirebilmenin özgün bir aracıdır. Bu araç, Ankara'da Karayalçın ile birlikte Batıkent'te olduğu gibi Dikmen Vadisi Projesi'nden Hacıbayram Camii Çevre Düzenleme Projesine kadar toplam 10 projede uygulanmıştır. Bu projelerin 410.000 nüfus büyüklüğünü ilgilendirdiği ve bu nüfusu kapsadığı düşünülürse, başarılı bir proje demokrasisi anlayışının uygulanmasının ne kadar yararlı olacağı çok daha açık anlaşılacaktır.

KARAYALÇIN (1991.g, 87), Olof PALME'nin "demokrasi bir kez kurulduğu zaman sürgit devam etmiyor, sık sık renklendirilmeli" sözünü anımsatarak, proje demokrasisinin bir anlamda, bizim kendi ölçeğimizde Palme'nin bu çağrısına uymak olduğunu belirtmektedir.

KARAYALÇIN'a (1991.g, 86) göre, proje "değeri yaratan ve değeri paylaşımın girişimlerini" adır. "Burda önemli olan nokta, projenin yaratacağı değer ile projenin sahipleri arasında güçlü bir yararlanma ilişkisinin elde edilmesidir". KARAYALÇIN böyle bir yararlanma ilişkisinin; kent kaynaklarının etkin kullanımını sağlayacağına, demokrasisinin yaşamsal öğeleri olan katılımcılık ve özyönetim gibi olguları geliştireceğine, kamu kesiminin bazı işlevlerini ve yetkilerini halkın kurmuş olduğu örgütlerle paylaşacağı için, bir ölçüde doğrudan yönetim aşamasına geçilmesine fırsat vereceğine inanmaktadır.

Ankara'da, bu inançla, proje demokrasisi uygulamak amacıyla her proje için, 5'i belediyenin ilgili birimlerinden görevliler, 5'i proje ile ilgili hemşehirlilerden ve 1 üye de Belediye Başkanı olmak üzere 11 üyeli Proje Karar Kurulları oluşturulmuştur. Hem de hiç bir yasal zorunluluk yokken.

Proje Karar Kurulları fiziki, idari ve mali kararları alabildikleri gibi, aldıkları bu kararları uygulamaktadırlar. Bir süre sonra belediye dışından Bu kurullarda görev alanlar "proje ajansı" durumuna gelirler (Karayalçın, 1992.f; 1992.e). Böylece projenin sorumluluğu paylaşıldığı gibi projenin etkin olarak denetimi de gerçekleşir.

Bu yöntem, siyasi prestij amacıyla ya da ticari çıkar amacıyla ortaya atılan projelerin geri plana itilmesine, toplumsal yararı en fazla olan projelerin uygulanmasına katkı sağlar. Toplumsal yararı en fazla olan projeler "sahibi olan projeler"dir. "Projenin sahipleri bazen kişiler olabileceği gibi kitleler, siyasi partiler de olabilir" (Karayalçın, 1992.e, ç). Proje demokrasisi ise bu toplumsal sahipliği sağlamakta, güçlendirmektedir.

Son olarak önemli bir nokta, "belediyenin projesine halkın katılımından çok, halkın projesine belediyenin katılmasının sağlanmasıdır" (Geray, 1991, 5-7).

7. "Girişim Yoksulu" Bir Ülkede "Kent Yoksunu" Yönetici Olmak

Türkiye'de kent yönetimleri ve onların başında bulunan "baş yöneticiler" hangi alanlarda ne kadar girişimcidirler?

2000 yılında Türkiye kentleri çok ağır nüfus baskısı ve bunun yaratacağı konut, çevre, altyapı gibi temel sorunlarla daha çok yüz yüze geleceklerdir. Nüfusa ilişkin basit hesaplamalar bile bu gerçeği ortaya koymaya yetmektedir.

Türkiye'de mevcut ekonomik sistemin mantığı içinde "para olmadan girişim olmaz", "para parayı, para yatırımları çeker" anlayışı hakimdir. Düz mantıkla bu doğru gibi gözükse de, gerçekte durum böyle değildir. "Girişim olmadan para (kaynak) olmaz", "girişim girişimi, girişim yatırımını çeker" anlayışı günümüz baskın ekonomik sistemin mantığına daha uygundur.

Çok iddialı olabilir ama;

__ Dünya beşparasız girişim alanıdır.

__ Türkiye beşparasız girişim alanıdır.

__ Türkiye kentleri beşparasız girişim alanlarıdır.

KARAYALÇIN söz konusu hakim mantığı aşmaya çalışmıştır. Bir "değer üretme düzeneği" olan "kent" in ürettiği değerlerin (rantın, paranın) bir bölümünü kamuya (Belediye'ye) çevirmeyi (akıtmayı) başarmıştır. En azından, bunun yapılabileceğini somut uygulamalarla göstermiştir. Örnek izlenmelidir.

Başta ki soruya dönecek olursak, verebileceğimiz yanıt tek ve açıktır: Türkiye'deki kent yönetimleri ve onların "baş yöneticileri" en çok borç para bulma, temel ve uzun dönemli gereksinimleri içine almayan kısa dönemli projeler konusunda girişimcidirler. Her zaman uygun kredilerle borç para bulunamayacağı göz önüne alınırsa, "baş yöneticiler", kendi kaynaklarını kendilerinin yaratacağı girişimlere daha fazla ağırlık vermelidirler.

Girişimci yanı ağırlık kazanan KARAYALÇIN (1992.a, ç) Türkiye ve Türkiye kentleri için "uygulama" ve "gözlem" in girişimde temel alınıp alınamayacağını tartışmanın daha çok gerekli olduğunu şu şekilde belirtir: "... Türkiye'de çoğu konularda girişim yapıp yapılamayacağı kağıt üzerinde tartışılır. kağıt üzerinde girişim yapılmasına karar veririz ya da hayır bu iş yapılamaz deriz. Ama uygulamaya girerek, uygulamada gözlemler elde ederek girişim yapılmasının iyi olup olmadığını pek fazla tartışmayız".

Bütün yukarıda anlatılanlar bir araya geldiğinde ortaya "girişim yoksulu" yönetici tipleri çıkmaktadır. Kimi zaman sosyal yaşamda "yoksulluk" insanı yaratıcı yapıyor. Ama yönetim yaşamındaki girişim yoksulluğu yaratıcılığı öldürür, süpürür yok eder.

Doğaldır ki, bu durumu yalnızca yöneticinin kendi davranışları açısından, yönetsel davranış boturunda ele alıp açıklamak yeterli bir gerekçe sayılamaz. Biraz da ülkenin geleneksel yönetim anlayışına bakmak gerekir. "Girişim yoksulluğu" (ve "yoksunluğu") kabullenmiş, kabullenmekle kalmayıp vesayet ve özerk olmayan bir yönetim anlayışıyla kent yönetimlerinin ve yöneticilerinin "kurtuluş" yollarını tıkamış bir ülke yönetimi, ancak "kent

yoksunu" yöneticiler yetiştirebilir. Ve kentler, kayıp gider yaratıcılıklarını yitirmiş "girişim yoksulu" yöneticilerin ellerinden.

KARAYALÇIN hemen her alanda -ilkkez olmasa da- girişimcidir. Yukarıda Türkiye ve Türkiye kentleri için söylediklerini kendisi Ankara'da gerçekleştirme olanağı bulmuştur. "Uygulama" ve "gözlem"i birleştirerek hemen her alanda girişimci olunabileceğini Metro ve yut dışına tahvil satışıyla göstermiştir. Bu nedenle bu çalışmaya "Kendisini ve Başkalarını İŞE KOŞAN BAŞKAN" adı verilmiştir.

Bizce KARAYALÇIN'ın bu kadar girişimci olabilmesinin altında, onun "riski yönetme"deki başarısı yatmaktadır. Trilyonları doğalgaz projesiyle, ya da metro ile yerin altına gömmek hem kent, hem de kendi yönetim yaşamı için risktir.

"Girişim" ve "risk" birbirlerine bağlı, birbirlerini içine alan ikiz kardeşlerdir. Girişimci olamayan yönetici riski yönetemez, riski yönetmeyi öğrenememiş olan yönetici girişimci olamaz.

8. Kentin Altına ve Üstüne Eşit Yatırım

KARAYALÇIN, Ankara'daki belediyeçilik deneyiminde, kente götürülen hizmetler konusunda temel bir yaklaşımdan yola çıkar: "Ankara'nın üstüne ne kadar yatırım yapılıyorsa altına da o kadar yatırım yapılmalıdır".

Bugün çok büyük kaynaklarla çok büyük projelerin gerçekleştirildiği Ankara'da, kentin altına yapılan yatırımlar üstüne yapılan yatırımları geçmiştir. Hem de iki yıl öncesinden. 1992 yılında Ankara'nın üstüne 2 trilyonluk bir harcama yapılmışken, altına yapılan harcama 3 trilyonu bulmuştur.

KARAYALÇIN'a göre (1992.h; 1992.i), "kentlerde altyapı yatırımları ile üstyapı yatırımlarının bir ilişkisi olmalıdır... İşyeri olarak, ticaret yeri olarak Ankara'daki özel sektör kuruluşları ne kadar yatırım yapacaksa Ankara'nın üstüne, Ankara'nın belediyeleri Ankara'nın altına o yatırım miktarına eşit ölçüde yatırım yapmalıdır."

Örneğin, 1991 ve 1992'de Ankara'yı bu açıdan ele alırsak şunları saptayabiliriz:

1991'de: Ankara'nın üstüne 18.000 konut ve 3.751 işyeri için 705 milyar liralık, Ankara'nın altına 881 milyar liralık yatırım yapılmıştır.

1992'de: Ankara'nın üstüne 2 trilyon, Ankara'nın altına ise 2.7 trilyon liralık yatırım yapılmıştır.

Görüldüğü gibi, "Ankara'nın Altı" lehine "olumlu fark" 1991'de %20 iken, 1992'de bu "olumlu fark" %35'e yükselmiştir.

Oysa, 1980 yılında "Ankara'nın üstüne" 12 milyar, "Ankara'nın altına" ise 2 milyar harcanmıştır (Karayalçın, 1992.g, ç). "Ankara'nın altı" aleyhine "olumsuz fark" %83'tür.

Türkiye kentlerine bu gibi altyapılar aleyhine "olumsuz fark" lar, kentlerin uzun süre altyapı yatırımını açısından ihmal edildiğinin somut göstergesidir.

9. Dünya Piyasalarının Diliyle Kaynak Üretmek

Kent yönetimleri, yasaların kendilerine verdikleri yasal olanaklar çerçevesinde kaynak "elde" etmektedirler. Bu yerel yönetim birimleri için, Türkiye koşullarında, en önemli gelir sağlayıcı girişim kredi olanaklarıyla borç para bulma girişimidir. Ancak çoğu zaman bulunan bu borçlar anlamını yitirmektedir. Çünkü borçlanarak bulunan para üretken yatırımlara değil daha çok cari ve transfer harcamalarına gitmektedir.

Eğer kent yönetimleri, kendi ulusal ekonomileri içinde çok büyük ve gerekli projeler için gerek duydukları kaynakları üretecek ve sağlayacak durumda değillerse, gözlerini dünya piyasalarına dikmeleri doğaldır.

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nde KARAYALÇIN'ın, Türkiye'de ilk kez olmak üzere, Alman ve Japon piyasalarında tahvil satma girişimi de ülkedeki ve kentteki para (kaynak değil) sıkıntısının ve varolan tercihlerin değerlendirilip ele alınmasıyla ortaya çıktı.

Uzun bir süre Ankara'nın gündeminde olan Metro, KARAYALÇIN'ın Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde uygulamaya dönüşebildi. Ancak Altınsoy döneminden başlayarak metronun yaşama geçirilme biçimi ve kaynak (para) sorunu konusunda değişik tartışmalar gündemdedi.

1987'de Altınsoy döneminde metronun "Yap-İşlet-Devret" yöntemiyle yapılması kararı verilir. Bu yöntem daha çok dönemin Başbakanı olan Turgut ÖZAL'ın bir tercihidir. Nitekim, DPT ve Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığına "Yap-İşlet-Devret" modelinin uygulanmasını ve denenmesini kendisinin söylediğini KARAYALÇIN'la konuyla ilgili olarak yaptığı bir söyleşide vurguladığını görmekteyiz.

Bu konuda KARAYALÇIN'ın tercihi ise "Anahtar Teslimi" yöntemidir. Çünkü, herşeyden önce önerilen modele Türkiye yabancıdır, yeterli bilgi birikimi yoktur. Bu nedenle, seçim kampanyası sırasında da sık sık üzerinde durduğu gibi, "Anahtar Teslimi" yönteminin uygulanması gerektiğini, seçim sonrası görüşmelerinde de ısrarla savunur.

Gelişmeler KARAYALÇIN'ın endişelerini doğruluyordu: "...1989, 1990'da görüldü ki bu model yürümüyor. Ciddi bir karar alınır. "Yap-İşlet-Devret" modelini hükümet istiyor, böyle bir zorunluluk var. Ama metro bir mühendislik projesi olduğuna göre biz çıkalım dışarıya tahvil satalım. Tahvil parası ile bunun inşaatını yapalım. Kredi sözleşmesi bittiği zaman ne kadar harcamışsak harcamış olduğumuz kısmı oradan geri alalım. Bu çok kritik bir karardı. Biz kredi sözleşmesini bekleyebilirdik. Türkiye'deki klasik uygulama budur. Risk almak pek uygun karşılanmaz" (Karayalçın, 1992.1, ç).

Bu modelin yürümediği anlaşılınca, Ekim 1991'de Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı bir yazı yazarak metronun "Yap-İşlet-Devret" modeliyle yapımının mümkün gözükmediğini, dolayısıyla "Anahtar Teslimi" yöntemiyle yürütülmesinin düşünülmesini Ankara Büyükşehir

Belediyesinden talep eder. Böylece 1989 seçimleri öncesi ve sonrası KARAYALÇIN'ın savunduğu "Anahtar Teslimi" yöntemi iki yıl sonra Hazine tarafından uygun bulunuyordu.

Metronun yapım modeli konusunda anlaşma sağlanmıştı. Şimdi yapılması gereken, KARAYALÇIN'ın yukarıda değindiği gibi, belli bir irski de göze alarak, Türkiye'de ilk kez bir belediyenin kendi olanaklarıyla, dışarıya tahvil satımının gerçekleştirilmesiydi. Belediye Meclisi KARAYALÇIN'a bu amaçla yetki de vermişti. Ayrıca Belediye Meclisi daha önce de 25 milyar TL'lik EGO tahvilinin iç piyasada satılması kararı almıştı ve 10 milyarlık tahvil Garanti Bankası eliyle piyasaya sürülmüş ve hemen tükenmişti (Cumhuriyet, 6.9.1991).

Uluslararası piyasaya tahvil ihracının ilk aşamasında, uluslararası para piyasalarındaki rekabete uygun olarak, yatırımların çok iyi tanıtımı yapılmış, bu durum uluslararası para piyasalarında tahvile olan ilgiyi artırmıştır. Bununla birlikte "Ankara Büyükşehir Belediyesi tahvilleri diğer Türk tahvilleri ve piyasadaki diğer benzer şartlardaki ülke tahvillerine oranla daha iyi koşullarda işlem görmüş ve daha avantajlı şartlarla yatırımcı talebiyle karşılaşmıştır" (Danışman, 1992, 49-52).

Uluslararası para piyasasında tahvil satabilmek için, başvuru bir kuruluş da, uluslararası güveniriği olan Rating Poors'dur. Bu kuruluşun Ankara Büyükşehir Belediyesi için verdiği not "BBB", o zamanlar Türkiye için verilen notun aynısıdır. "BBB" notu alan bir kurumun yeterli kadar güçlü anapara ve faiz ödeme kapasitesine sahip olduğu, normal koşullar altında ortaya çıkabilecek değişikliklere dayanıklı fakat beklenmedik olumsuz gelişmeler karşısında dayanma gücünün zayıf olduğu anlamına gelir (Sabah, 28.8.1992).

KARAYALÇIN, "BBB" notunu Hazine garantisi olmadan da borçlanılabileceğinin, uluslararası piyasalarda, devletin dışında ayrı bir kişilik olarak Ankara Büyükşehir Belediyesinin tescilli anlamına geldiğini düşünmektedir (Hümiyet, 27.8.1992).

Özellikle almanya ve Japonya'ya tahvil satışının Türkiye'de ilk kez bir belediyenin bu türden bir girişimi olmasından başka kimi özellikler de taşımaktadır.

Türkiye'de yurt dışına tahvil ihraç edebilmek için hükümetin veya hazinenin garantisi gereklidir. Örneğin 1987-1988 yılları arasında Merkez Bankası Alman sermaye piyasasına üç kez, 1988-1989-1990 yıllarında Hazine ve dış Ticaret Müsteşarlığı dört kez (yine Alman sermaye piyasasına ancak hazinenin garantisıyla) tahvil satışları gerçekleştirebilmişlerdir (Danışman, 1992, 49-52).

Ankara Büyükşehir Belediyesinin gerek Almanya'ya gerekse Japonya'ya tahvil satışları hükümetin ya da hazinenin bir garantisi, bir güvencesi olmadan gerçekleşmiştir. Hem de kupon faizleri açısından kimi zaman Türkiye için verileden daha uygun olarak.

Almanya'ya 1990'da 150 milyon mark (kupon faizi: %10, vade 5 yıl), Japonya'ya 1991'de "özel ihraç" (private placement) yoluyla 8.5 milyar Yen (kupon faizi:%8.4, Vade 5yıl) tutarında tahvil ihracı yapılmıştır.

"BBB" notu ve diğer sağlanacak fonlarla daha 1992'de 3.2 milyar dolar proje yatırım kaynağı sağlanmıştır (Milliyet, 27.8.1992).

10. Çok Paralı Belediye Olmak Yetmez

Hangi belediyenin kapısı çalınsa ve " en önemli ve öncelikli sorunuz nedir?" dense, alınacak yanıtlar bellidir: "Kaynak yok, param yok". Bu ve buna benzer yanıtlar varolan durumu açıklamaktadır. Türkiye kent yönetimleri değişik yasal düzenlemelere karşın, yaklaşık yüz yıllık birikime karşın para sorunu başta olmak üzere kaynak sorununu aşmış değillerdir. Kentbilimcilerin taşıdığı kanı odur ki, bu sorun, mevcut düzenlemelerle de aşılacak gibi değildir.

Diğer taraftan tartışılması ve üzerinde durulması gereken bir başka konu (veya sorun) zaten kıt olan, yetersiz olan kent kaynaklarının (özellikle paranın) verimli kullanılıp kullanılmadığıdır. Söz konusu kaynakları kullanabilecek örgüt yapısının oluşturulmadığı, yeni kurumların yerleşmediği bir kent yönetiminin, elindeki kaynakları akılcı ve verimli biçimde kullanabileceği kuşkuludur.

Büyükşehir kent yönetimleri şu ya da bu biçimde ellerinde topladıkları trilyonları yönetecek mali kurumlarını oluşturamadıkları gibi, 2-3 bin nüfuslu bir kent yönetimi gibi bu trilyonları harcamaya kalkmaktadırlar. İşte Ankara Büyükşehir Belediyesi de bu kent yönetimlerinden biridir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin metro, Ankaray, AKKUM gibi dev projeleri için trilyonları kullanacak, harcayacak "yeni kurumlara", "yeni ilişkilere" ihtiyaç vardır (Karayalçın, 1992.i. ç). Yine KARAYALÇIN'ın dikkat çektiği gibi, "paranın yönetimi"yle "projelerin yönetimi" arasında çok güçlü bir ilişkinin kurulması gerekir. Temel amaç kaynakların kullanımında "etkinlik"tir. Ankara Büyükşehir Belediyesinin girişimi ile Büyükşehir İlçe belediyelerinin ve Ankara Esnaf Odaları Birliği'nin Kent Bankası kurulması yönündeki çalışmalar bu temel amacı gerçekleştirmek için atılmış somut bir adımdır.

Mevduat bankası olarak değil bir yatırım, bir proje bankası olarak düşünülen Kent Bank, KARAYALÇIN'ın deyişiyle "mini bir dünya bankası" olacaktı (Milliyet, 15.8.1992). Ankara sınırları içinde tek şubeli olarak çalışacak Banka, özel sektöre de (Ankara Sanayi Odası, Ankara Ticaret Odası ve Ankara Esnaf ve Sanatkarlar Odası gibi) yer verecek, ayrıca kamu ve özel sektör elindeki proje stokunu gözleyip bu projelerin finansmanını da sağlayacaktı.

Yukardaki amaçları gerçekleştirmek için öngörülen Kent Bank Projesi 1990'da Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına teklif edilmiştir. Hazinenin oluru, Bakanlar Kurulu'nun kararı ile gerçeklik kazanacak bu projeden henüz ses çıkmamıştır. İşin ilginç yanı KARAYALÇIN bugün (1994'ün Haziran ayında) banka kurulması kararını verebilecek konumunda olduğu halde 1990'larda bizzat KARAYALÇIN'ın öncülüğünde başlatılmak istenen Kent Bank projesi askıda kalmıştır. Herhangi bir girişim görülmektedir.

"Herkes para harcayamaz. Paranın harcanabilmesi için hazırlıklı olmanız gerekiyor" diyordu Karayalçın baştan beri. ama ne varki 27 Mart 1994 seçimleriyle KARAYALÇIN bu şansı tamamen yitirdi.

11. Kent Yönetimleri Kent Ekonomisine Sahip Çıkmazsa "Yeraltı Ekonomisi" Kentleri Yönetir

Kent yönetimleri kentin ekonomik (ve sosyal) gelişmesinde birinci derecede bir konumda yer alır. Yasalar ve yönetim yapımız bunu açıkca kabul eder. Ancak kent yönetimlerinin kent ekonomisinin dışına itilmesi, kent ekonomisine müdahale edilebilecek yönetsel çerçeve ve araçlardan yoksun olması, kentlerde daha farklı "yöneticiler" (spekûlatörler'in), bazen yasal yollarla bazen de yasal olmayan yollarla "kenti alıp satan" kimselerin etkin olması sonucunu doğurmuştur. Bu kimseler kent arsalarını, kent inşaat sektörünü, elinde tutarak kentleri asıl "yöneten" durumdadırlar.

Ülkenin kalkınmışlık düzeyi, gelir düzeyi (ve dağılımı) ve katı geleneksel yönetim düzeni gözönünde bulundurulmadan belediyeleri (kent yönetimlerini) değerlendiremeyiz.

"... Eğer Türkiye, kentleşmenin gerekli kıldığı çağdaş kurumları oluşturamazsa, yerel yönetimler için geçerli olan kısıtlayıcı çerçeve ivedilikle değiştirilemezse yalnızca ağır sorunlarla karşı karşıya kalmaz. Kentlerde bir anlamda yeraltı özelleştirmesi, ekonomisi devreye girer... Söz konusu kurumları oluşturamazsak hizmeti biz veremeyiz, başkaları verir, yeraltı ekonomisi verir. Sorun yalnızca polisiye önlemlerin alınması sorunu değildir" (Karayalçın, 1992.ı, ç).

Belediyenin, kent yönetiminin olanaklarıyla ancak "Belediye zabıtasını elinde defterlerle mafyanın üzerine yollayabilirsiniz" (Tercüman, 25.11.1991).

Kent yönetimlerinin "yetki" ve "kaynak" yoksunu olduğu durumlarda, kentleri hal mafyası, konut mafyası, arsa mafyası ve spekûlatörler yönetir, kent yönetimleri zamanla bunların ajanı durumuna düşerler.

12. Başarılı Bir Kent Yönetiminin Sınırlayıcıları

Kent, içinde yer aldığı ulusal sistemin bir parçası, bir alt sistemidir. Bu alt sistemi temelde belirleyen, ona yön veren, işleyişine eğemen olan değerleri üreten ulusal sistemdir. Bu nedenle, "Türkiye ne kadar gelişmişse belediyeleri de o kadar gelişmiştir" (Karayalçın, 1992.j, ç) demek çok da yanlış olmayacaktır. Çünkü "Türkiye'nin geliri 2000 dolar dolaylarındayken herhangi bir kentinin 5-10 bin dolarlık bir gelişme çizgisine çıkması olanaksızdır. Ankara kefeni yırtıp bir şekilde bu gelişmeyi sağlasa dahi, gelişmiş olan bu kente (artan) göç, durumu eski gelir düzeyine yeniden getirir."

Bir ülkenin ve bir kentin gelişmişlik düzeyi hangi araçlarla ölçülür?

KARAYALÇIN (Ulus, 6.9.1991) "elimizi kolumuzu kimse bağlayamaz. Türkiye'nin bütün kentlerini geride bıraktığımızın farkındayız" derken, şüphesiz başını çektiği belediyecilik deneyiminin Türkiye koşullarında en iyisi olduğunu bilmekte, ancak bunun genel bir başarı için yeterli olmadığını da görmektedir.

O'na göre, Ankara başta olmak üzere bütün Türkiye kentlerinde başkanın kısıtlayıcıları şunlardır (Karayalçın, 1992.k, ç):

1. Türkiye'nin gelişmişlik düzeyi.
2. Belediyelerin kimlere hangi hizmetleri götüreceği konusunun açık olmaması, merkezi yönetimin yerel nitelikteki hizmetleri merkezileştirmesi.
3. Sürekli göç olgusunun bir sonucu olarak belediyelerin kime hizmet vereceklerinin açık olarak bilinmemesi.
4. Varolan örgütlenme modeli ile belediyelerin iyi para harcayan kuruluşlarının (Kent Bankası gibi) olmaması, kaynak bulma ve kaynak kullanmada etken olmaması.

Genel olarak kamu için kaynak üretemeyen ve oluşan toplumsal rantlara kamu lehine el koyamayan bir ülkede, kent yönetimlerinin kaynak üretmesi imkansız değilse de çok güçtür.

13. Her Hizmetin Bir Bedeli Olmalı

Türkiye'de yaklaşık yirmi yıldır Belediyelerin vergilendirmede bulunabilmesi tartışılmaktadır. ancak yirmi yıldır olumlu bir adım atılamamıştır.

1580 sayılı belediyeler yasası belediyelerin gelir kalemlerini saymakla yetinmiş, "her hizmetin bir bedeli olmalı" genel ilkesi yasadaki anlamını yeterince bulamamıştır.

Klasik gelir kalemleriyle klasik hizmetleri dahi üretmenin bir sorun olduğu Türkiye'de, kentleşmeyle ortaya çıkan yeni hizmet taleplerini karşılamakta belediyelerin 1580 ve 3030 sayılı yasalardaki yetki donanımıyla yapabileceği çok fazla bir şey yoktur.

"Her hizmetin bir bedeli olmalı" genel ilkesinin uygulama aracı "yerel yetki vergisi"dir. Türkiye'de merkezi yönetim, halkın oylarıyla seçilen meclis üyelerine ve Başkana güven duymamakta, yerel yönetimlerle yerel vergi yetkisi konusunda bir paylaşım gitmekten kaçınmaktadır.

KARAYALÇIN da her fırsatta kentteki hizmetlerin bir bedelinin olması gerektiğini savunmaktadır.

14. Kentleşme ve Örgütlenme Sorunu

Kentsel sorunların çözümünde "örgütlü toplum" olmadan bir sonuca varılabilir mi?

Gerçek anlamda kentleşmek demek, KARAYALÇIN'ın (1992.a) da vurguladığı gibi, bir anlamda örgütlenme işi demektir. Karayalçın örgütlenmeyen, örgütlenemeyen, bu

performans ve başansını yüksek tutamayan topluluğun fiziki olarak kentlerde yaşıyor olmasının onların kentleştiği ("kentlileştiği" demek istiyor olabilir KARAYALÇIN) anlamına gelmeyeceğini, çünkü kentleşmenin bir örgütlenme, bir uzmanlık ve işbölümü demek olduğunu ileri sürer. Yine "Nüfusun %60'ı kentlerde yaşıyor ama bir türlü kentleşemiyoruz" (Hürriyet, 27.9.1991) derken bu görüşünü destekler.

Kentleşme konusunda, "analizlerimize sadece traktör, karasaban ilişkisini katmamalıyız. İtici ve çekici faktörleri belirlerken elektrik ve benzeri etmenlerle kendimizi sınırlamamalıyız. Çözömlerimize demokrasi boyutunu ya da çok kolay somutlaştıramayacağımız boyutları da katmak zorundayız." (Karayalçın, 1992.a, ç).

Türkiye'de mevcut yapı ve mevcut örgütlenme hızla kentlerde biriken nüfusun gereksinmelerine yanıt verecek bir olanak tanımamaktadır. Bu nedenle "Türkiye'de belediyeler tıkanmıştır. İstanbul'un geldiği nokta, diğer kentlerimiz için de önemli bir örnek oluşturmaktadır. İstanbul kamu yönetiminin elinden çıkmıştır. Sırada Ankara, İzmir gibi büyük kentlerimiz var" (Karayalçın, 1992.ö, 1).

Türkiye için "kalkınma köylüden başlayacak" sözünün artık geçerli olmadığını dile getiren KARAYALÇIN, "Türkiye zenginleşip geliyecekse, bunu kentlerde gerçekleştirecek. Türkiye'nin gelişmesi tarım sektörüyle olmaz. Türkiye'nin gelişmesi kentsel sektörlerde olacak. Bunun için de belediyeye geçmiş dönemden daha çok iş düşecektir" görüşündedir (Milliyet, 16.1.1992).

Belediyelerin başlıca işi, kent ve kentleşme düzeyinde işbölümü ve uzmanlaşmayı yerel halkla bütünleşerek örgütlemektir. Bunun için de etkin kaynak kullanımı ve en uygun (optimal) sonuçlara ulaşılmasında yeni örgütlenme modellerinin bulunması, tanımlanıp uygulanması gereklidir (Karayalçın, 1992.l, ç).

15. "Göçün Günah Keçisi" : Belediyeler

Kırsal nüfusun kırdaki kalkındırılmaması, kırdan kopan nüfusun kentlere yığılmasına neden oluyorsa, bunun ekonomik ve sosyal maliyeti bütün ülkeye ait olmalıdır. Türkiye'de bu maliyet çoğunlukla kaynaklarıka zar zor yetinen kent yönetimlerine yüklenmektedir. Yoğun olarak göç alan büyük kentlere gelen her yeni nüfus, kent yönetimlerinin yeni kaynak bulma ihtiyacını artırdığı gibi, kimi kentsel, çevresel sorunların bir daha çözülemeyecek hale gelmesine neden olmaktadır.

Göç edenler, "Türkiye'de kamu sektörünün kırsal alana yaptığı yatırımlardan kişi başına düşen miktan yanlarına alarak kentlere gelmiyorlar" (Karayalçın, 1991.a, ç).

Göçün, yalnızca maliyeti değil sorumluluğu da kentlerde belediyelere kalmaktadır. "Türkiye'nin herhangi bir köyünde yaşamakta olan bir yurttaşımız, eğer işsizse, onun sorumlusu hükümettir. Eğer suyu, yolu yoksa onun sorumlusu da hükümettir. Ama aynı

yurttaşımız göç etmeye karar verdiği zaman, işi yoksa, yolu ve suyu yoksa sorumlusu bizizdir, kent yönetimleridir" (Karayalçın, 1991.a, ç).

Bir yandan göçün maliyeti diğer yandan ortaya çıkan sorunların sorumlulukları kent yönetimlerine geçerken, bunun karşısında kırdan kentlere doğru bir parasal akım da olmamaktadır.

İşte bu nedenle, göç hareketiyle birlikte hükümetin kamu yönetiminin kırsal alanda yaptığı yatırımları kentlere taşıyacak bir mekanizmanın kurulması gerekmektedir (Karayalçın, 1992.m,ç).

16. Belleği Olmayan Bir Kentte "Belleğini Yitirmiş Yönetici" Olmak

Bir kentin gelişim süreci bilinmeden, gelinen noktada geleceğe yönelik yapılacak planlamalar, projeler çok sağlıklı olamaz. Bir kentin imar durumunu gelişimi, ekonomik ve sosyal hareketliliği tam olarak bilinmiyorsa; "bilinmeyen", "duyulmayan" ancak "gözle görülebilen" bir kenti yönetmek söz konusudur. Kabul edileceği gibi, bilinmeden, duyulmadan yalnızca gözle görülebilen "şey" çoğu zaman yanıltıcıdır. Bir gecekondu bölgesini ıslah ederken ya da yeni bir kent parçasını üretirken görünen "kutu kutu" teneke-biriket evlerdir. Tek amaç, konut sorunuyla karşı karşıya olan bir kesimi buralara yerleştirmektir. Ancak burada bilinmeyen ve duyulmayan yerleşecek olanların ekonomik ve sosyal davranış biçimleri, kısaca "yaşam biçimleri"dir.

İnsanlar gibi kentlerin de insan-mekan, insan-kültür ilişkilerine sıkı sıkıya bağlı bir "yaşam biçimleri" vardır. İşte kent yöneticileri bu "kent yaşam biçimleri"nde saklı bilinmeyenleri, ya da kentlerin saklı belleklerini ortaya çıkarmak ve onları yönetmek zorundadırlar. Bu zorunluluğu yerine getirmeyen yöneticiler hep geleceğe, yalnız geleceğe bakacakları için kenti yönetebilme güçlerini yitirmekle kalmayacak, gelecekte kendi yönetim deneyimlerini de içine alan belleklerini yitireceklerdir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi Başkanı iken Karayalçın, "Kent Kurultayları", "Ankara Söyleşileri" ile belleği olmayan Ankara kentinin ve insanların "yaşam biçimleri"ni, "bilinmeyenleri" ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

KARAYALÇIN'a göre (1992.f, ç), Türkiye'nin çoğu kenti belleği (hafızası) olmadan yönetilmektedir.

17. Ankara'da Üç Önemli Katılım Biçimi

Ankara'da 1989 yerel seçimlerinden sonra yerel demokrasinin vazgeçilmez bir gereği olan katılım konusunda çeşitli çalışmalar yapıldı. Bu amaçla Ankara'da üç önemli katılım biçimi saptanıp uygulanmaya çalışıldı. Bu katılım biçimleri şunlardır (Karayalçın, 1992.e, ç):

1. Konu Bazında Katılım.

2. Genel Bir Platformda Katılım.

3. Proje Demokrasisi.

Bu katılım biçimlerinde özellikle son ikisi uygulanmaya çalışılmıştır. "Genel Bir Platformda Katılım" biçimini yaşama geçirmek için her yıl düzenlenecek olan Ankara Kurultayı'nın toplanması öngörülmüştür.

1. Ankara Kurultayı'nda değişik amaçlı komisyonlar (Kadınların Ankarası Komisyonu, Gecekonducuların Ankarası Komisyonu, Gençlerin Ankarası Komisyonu, Yaşlıların Ankarası Komisyonu gibi) kurulmuş ve faaliyet göstermeleri amaçlanmıştır. Ancak bu katılı biçimi, hem Kurultay'a genel katılımın az hem de kurulan komisyonların işlemesi yüzünden başarısızlığa uğramıştır. Yine de ilk gelişme ilk uygulama olma açısından önemli ve yararlı olduğu açıktır bu katılım biçiminin. Katılım dışı kalmış, kalmaya alıştırmış bir yerel topluluğun, doğrudan ya da dolaylı yönetime katılımının sağlanması zaman ve çaba isteyen bir uğraşı gerektirir.

Proje demokrasisi anlayışı da Ankara'da diğer önemli bir katılım biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu katılım biçiminin uygulamadaki başarı ve şansı diğer katılım biçiminden daha fazla olduğu gözükmemektedir.

18. "Bir Kenti Tek Çivi Çaktırılmayacak" düzeye Getirmek

Jack Jirac Paris Belediye Başkanlığı seçim çalışmalarını yürütürken "Başkan olursam Paris'e tek bir çivi çaktırmayacağım" diyordu. Bunu söylerken, kentin mimari kişiliğini, estetiğini, özellikle kültürel kimliğini öncelikle koruyacağını anlatmak istiyor olmalıydı.

Türkiye kentlerini de yeniden tanımlayıp üretirken, yeni örgütlenme anlayışları geliştirirken kentlerin tek çivi çakılmasına gerek kalmayacak düzeye getirilmesi amaçlanmalı, kentlerin geleceği buna göre planlanmalıdır (Karayalçın, 1992.n, ç).

Ankara'da 1989 sonrası geliştirilen projeler, Ankara'nın tümünü Paris gibi tek bir çivi çaktırılmayacak getiremeye de, en azından yoğun gecekondulaşmanın yaşandığı yerler dışında bu anlayışın gerçeklik kazanması uzak bir ihtimal değildir.

19. Kente Karşı Suç

İtalya'nın Floransa kentinin ünlü Piazza della Signaria meydanına kaldırım taşı döşemesine izin veren belediye yetkilileri ve bir başkanlık müsteşarı, çıkarıldıkları mahkemede iki ay hapis cezasına mahkum olmuşlardır. Suçları, "helikopter iniş alanına benzeyen çalışmalarda büyük bir zevksizliğin gerçekleşmesine yol açmak" tır (Kent Günlüğü, Yıl 1, Sayı 1, Tarihsiz).

Bu yaşanmış öyküde adı geçen ünlü alanın kentin bir parçası, neredeyse kentin bir sembolü olduğu düşünülürse böyle bir "zevksizlik" hem kente hem de o kentte yaşayanlara karşı işlenmiş bir suçtur.

Türkiye koşullarında duyarlılık henüz bu düzeyde olmadığı için kente (ve kentliye) karşı suç kavramı içine buna benzer olaylar sokulmayabilir. Bununla birlikte Türkiye, kente karşı suç kavramı içine sokulabilecek eylemler konusunda oldukça zengin bir ülkedir. Kıyı ve yeşil alanların yok edilmesi, tarihi alan ve yapıların yıkımı, zarar verilmesi, kentin mimari dokusunu bozan gökdelenler, güzellendiyusal kirlenmeye neden olan çalışmalar kente karşı suç kavramı içinde yer alabilecek niteliktedirler. Hatta kentte yaşamak için zorunlu olan asgari şartlara karşı işlenen suçlara da, kişinin özel yararından çok toplumsal bir yarara karşı işlendiklerinden dolayı kişisellikten uzaklaştırmak için "kente karşı suçlar" kapsamına alabiliriz (Zitelioğlu, 1991, 4).

Kente karşı suçu şu kesimler işleyebilir:

1. Gerçek Kişiler.
2. Özel ve Tüzel Kişiler.
3. Belediye Başkanı ve Belediye Meclis Üyeleri.
4. Kamu Kurum ve Kuruluşları.
5. Hükümet(ler).

KARAYALÇIN (1991.d, ç), Ankara başta olmak üzere, bütün türkiye kentleri için "Kente Karşı Suç" kavramının geliştirilip, yasal bir düzeyde ele alınmasının sağlanması gerektiği üzerinde durur. Yine bu düzenlemelerde aktif olarak belediyelerin yetkilendirilmesi ve bunları destekleyecek kolluk gücünün de (Kent Polisi) hemen oluşturulması destekleyici bir adımdır.

KARAYALÇIN'a göre (1991.e, ç), yasalarda devlet ve birey çeşitli olumsuzluklara karşı korunurken, kent olgusuna yer verilmeyişi, kent hukukunun olmayışı, büyük bir eksikliklerdir. Karayalçın, kente zarar veren, kentsel sorunların çözümünde engelleyici veya en azından zorlaştırıcı bütün davranışları "Kente Karşı Suç" olarak nitelendirmektedir (Güneş, 24.9.1991).

20. Üç Şapkalı Belediye Başkanı

Bir Belediye başkanı kimi zaman siyasetçi, kimi zaman da yöneticidir. Uygulamada her ikisini birden taşıyan Belediye Başkanları bulunduğu gibi, yalnızca siyasi kişiliği (kimliği) ya da yönetici kişiliği ağır basan, sürekli ön planda yer alan Başkanlar, duruma göre, örneğin siyasetçi kimlikleriyle başarılı olurlarken, yönetici kimlikleriyle başarısız veya yetersiz kalabilmektedirler.

Beldiye başkanlarının, bireysel (ve örgütsel) kari değil, toplumsal çıkarı ön planda tutan işadamları özellikleri taşımaları gerekmektedir. Çünkü kentin ekonomik faaliyetlerinde doğrudan ya da dolaylı olarak taraftırlar.

KARAYALÇIN (1991.d, ç) başkanların bu üç niteliğine (siyasetçi, yönetici ve işadami), belediye başkanlarının "üç şapkası" olarak bakmakta ve kafasında bu üç şapkayı "eş zamanda" taşımak zorunda olan bir başka kamu yöneticisinin olmadığını belirtmektedir. O'na göre, örneğin, Valilerin bu üçünü birden taşımaları gerekmiyor, ama belediye başkanlarının başarisı eşzamanda giyilen bu şapkalara bağlıdır.

21. Fırsatların Planlanması

KARAYALÇIN, Ankara açısından kimi fırsatlara değinmekte ve bunların da planlanması gerekliliğine değinmektedir.

"Rüzgarlı Sokak'taki inşaat malzemeleri Marmara Bölgesi'nde üretildiği halde pazarlaması Ankara'dan yapılıyor. Mobilyada ise, mobilya Ankara'da üretiliyor İstanbul'da pazarlanıyor. Bir denge var. Bununla birlikte Ankara Türkiye'nin başka yerlerinde üretilen inşaat malzemelerini %40'ını denetliyor" (Karayalçin, 1992.i, ç).

KARAYALÇIN'a göre, bu durum Ankara için büyük bir fırsattır ve Ankara için en yararlı olacak biçimde, bu ve buna benzer fırsatların planlanması gerekir.

22. Belediye Hizmetlerinin "Nankörlüğü" veya "Üstünlüğü"

Bu kavramlarla anlatılmak istenen, "belediye hizmetlerinin işlediği zaman varlığının faredilmemesi, olmadığı zaman da derhal tepkiyle karşılanmasıdır. Yani musluğu açan hemşehri su akıyorsa, 'Aman ne iyi aslan belediyeciler suyu akıtıyorlar' demez, ama suyu akmıyorsa derhal bizi hatırlar" (Karayalçin, 1992.e, ç).

Bu durum, hem bir "nankörlük", hem de bir "üstünlük" olarak ele alınabilir. İnsanın kalbi gibidir Belediye Yönetimi. Kalp, çalıştığında varlığı farkedilmez. Aksadığında, anında varlığını hissettirir. O halde, kent yöneticileri yaptıkları hizmetin "üstünlüğü"nün farkında olmalıdırlar. "Yaşama en yakın yönetim birimi" (Şengül, 1994) olan belediyenin yöneticilerini seçerken, seçmenler (hemşehri) de "kalplerini teslim edecekleri" kişileri seçtiklerinin bilincinde olmalıdırlar.

Bu bilinç düzeyinde kent yöneticilerini ve hemşehrileri olan kentte yaşam, tatından yenmez.

23. Hangi Kentler Büyükşehir Belediyesi Olmalı

3030 sayılı yasada bu konuda temel olarak kentte yaşayan nüfus ölçü olarak alınmaktadır. Bu ölçü tek başına yeterli olmadığı gibi anlamlı da değildir.

"Belediyenin etkileme alanı ve yerel yönetimin orada katılımılığı en çoğa çıkaracak biçimde örgütlenmesi" önemli ölçüler olmalıdır Karayalçin'a (1992.o, 4) göre.

24. Değişim ve Türkiye

Türkiye'nin bugünkü ekonomik, toplumsal ve yönetim yapısına bakıp şu saptama kolayca yapılabilir: değişimi Türkiye değil, yine değişimin kendisi değişimi belirlemektedir. Başka bir anlatımla, Türkiye "değişim araçları"na sahip (onları yönetecek güçte ve yeterlilikle) değil, "değişim araçları" (sanayileşme, siyaset, kültür, kentleşme gibi) Türkiye'ye sahiptir. Türkiye'yi neredeyse kendiliğinden gelişen bu "değişim araçları" yönetmektedir. Bu gelinen noktada toplumun "değişim talepleri"ne de yanıt verilememektedir.

Bu durumda ne yapılmalıdır?

KARAYALÇIN'a göre (1992.e, ç), ekonomik, toplumsal ve siyasal bir içerik taşıyan; haberleşme ağının ve nüfusun büyük bir oranının giderek kentlerde yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkan hızlı değişim talebini yakalayabilmesi için, Türkiye siyasi, idari, iktisadi ve toplumsal açıdan kurumlarını yenilemelidir. Çünkü Türkiye'nin 2000 yıllarında nüfusunun %80'inin kentlerde yaşıyor olacağı tahmini "Türkiye'de gelişme adına, çağdaşlık adına ne olacaksa, kentlerde olacağı, Türkiye'nin kentlerde harmanlanacağı, Türkiye'nin kentlerde yeniden doğacağı, yeniden biçimleneceği anlamını taşımaktadır" (Karayalçın, 1992.s, 1).

VIII. SHP GENEL BAŞKANLIĞI VE BAŞBAKAN YARDIMCILIĞI: 1993'TEN SONRASI

Bu bölümde KARAYALÇIN'ın SHP Genel Başkanlık mücadelesi ve SHP Genel Başkanı olduktan sonraki kendi adına, SHP adına ve Başbakan Yardımcılığı sıfatı adına faaliyetleri, düşünceleri ele alınıp tartışılmaktadır.

1. İnönü'nün Ardından

20 Ekim 1991 seçimleri, SHP ve DYP'yi birbirine yaklaştırdı. Hemen herkesin büyük umutlar bağladığı koalisyon kuruldu.

Ancak ortada bir gerçek vardır. SHP'nin durumu pek iç açıcı değildir. 1987 Genel Seçimlerindeki %24.8 olan oyları 1991 genel Seçimlerinde %20.7'ye düşmüştür. KONDA araştırma şirketinin yaptığı kamuoyu yoklamalarında SHP'nin oy oranı Kasım 1991'de %19'a, 1992 Nisanında %14.7'ye, 1992 Aralığında %12'ye , 1993'te ise %10.5'e kadar düşüyordu (Milliyet, 8.6.1993).

Soldaki dağınlılık ise sağ partilerin işlerine yarıyor, SHP'nin erimesini hızlandırıyordu.

İnönü bu ortamda kendi misyonunun sonuna geldiğini anlamıştı. Diğer taraftan ANAP'ta Mesut YILMAZ ile başlayan "genç önder" beklentileri de, İnönü'yü partinin gençleşmesi konusunda düşündürüyordu.

Başka bir önemli gelişme, Demirel'in İnönü'nün ve partisinin açık desteğiyle Çankaya'ya oturmasıydı. Bununla birlikte İnönü Demirel'in burdan DYP Genel Başkanlığı yanışına müdahale etmesinden kaygılıdır.

Bütün bunlar bir araya gelince, demokrat ağırlıklı kişiliğinin de etkisiyle İnönü, Eylül 1993'teki parti kurultayında Genel Başkan adayı olmayacağını açıkladı.

SHP'deki ve soldaki kanamayı da durdurmayı düşünen İnönü'nün Genel Başkanlıktan ayrılacağı haberi değişik yorumlara neden oldu. CHP'nin ağır toplarından ve Baykal'a yakınlığıyla tanınan Erol ÇEVİKÇE, Yavuz DONAT'a köşesinde konuyla ilgili olarak şunları söyleyecektir (Milliyet, 8.6.1993): "SHP sorunlu. Orta vadede yerel seçim var. Kısa vadede hükümet sorunu. Erdal Bey kendisi açısından "en iyi noktada ve en iyi zamanda" çekiliyor. Çekilirken "soldaki birleşmenin kapısını da aralamak istedi. Yerel seçim öncesi "bütünleşme" adımını attı. Bu tarihi bir görevdir, ve büyük özveridir".

İnönü'nün çekilme kararı iş çevrelerinde de ilginç değerlendirmelere yol açtı (Milliyet, 8.6.1993). TOBB Başkanı Yalın EREZ, "sosyal demokrat partiler İnönü gibi bir lider varken birleşemediler. Şimdi hiç birleşemezler" diyordu. İSO Başkanı Memduh HACIOĞLU ise, "Erdal Bey'in çapı Türkiye'ye fazla geldi. Sosyal demokrasi ya birleşme ya da yok olma dönemine girmiştir... Erdal Bey bu kararı ile sosyal demokratları denize attı. Yüzmeyi öğrenirlerse kurtulurlar" diyordu.

İnönü'nün SHP Genel Başkanlığından ayrılması kadar şaşırtıcı olmayan, SHP Genel Başkanlığı için KARAYALÇIN'ın adının ortaya çıkmasıydı.

KARAYALÇIN, 1989 yere yönetim seçimleri öncesi ve sonrası SHP'nin gelecekteki Genel Başkanı olarak nitelendiriliyordu. KARAYALÇIN da bir süre sonra Genel Başkanlık niyetini açık açık dile getirdi:

"Siyasetçilerinin hepsinin mensup oldukları partide ulaşabildikleri en üst noktaya ulaşmayı hedeflemeleri gerekir. aksi takdirde siyasetçi olunamaz" (Yeni Asır, 9.8.1991

"Politika yapan birinin en üst makamları hedeflemesinin doğal olduğunu, ancak yükselme hırsıyla zaman, mekan kavramlarının, yapmak istenilen işlerin bir dengede olması gerekir" (Ulus, 27.8.1991).

"Partimde en yüksek mevkilere kadar yükselmek isterim. ancak bugün için ben böyle bir planlama ve hazırlık içinde değilim. Şayet böyle bir imkan doğarsa, bunun gereğini yerine getirmek için çalışırım" (Tercüman, 7.10.1991).

İnönü'nün Genel Başkanlıktan ayrılma zamanı KARAYALÇIN'a kendi "zaman-mekan" uyumu için fırsat vermişti. Bu nedenle hiç vakit kaybetmeden çalışmalara başladı. SHP Kurultayı için büyük illerdeki İl Kongrelerine katıldı. Böylece delegeni ve tabanı etkilemeyi umuyordu.

Bu arada partisinin çiçeği burnunda Genel Başkanı Mesut YILMAZ da (Milliyet, 9.6.1993) KARAYALÇIN'ın SHP Genel Başkanlığı için şansının yüksek olduğunu ve KARAYALÇIN'ın "solun yeni Karaoğlanı" olacağını söylüyordu.

2. Kurultaya Doğru KARAYALÇIN - GÜRKAN

Kurultay yaklaşırken diğer Genel Başkan adayları da kendilerini gösterdi: A. Güven GÜRKAN ve Yüksel ÇAKMUR. Bunların dışında SHP Genel Başkanlığı için Fikri SAĞLAR, Onur KUMBARACIBAŞI, Hikmet ÇETİN gibi potansiyel adaylar da yok değildir. Ancak zaman geçtikçe Başkanlık yarışının SHP'de Karayalçın, Gürkan ve Çakmur arasında olacağı açıklık kazandı.

KARAYALÇIN aynı 1989'daki önseçim mücadelesinde olduğu gibi delegelere yabancıydı. Bununla birlikte Karadenizli olması, Kürt Alevi delegelerin karşısında şansının çok az olduğu şeklinde yorumlara neden oldu. Ama Karayalçın, Yılmaz'ı ve Çiller'i partilerinin başına getiren "gençleştirme" ve "yenileştirme" dalgasına güveniyordu.

Adaylarla birlikte, parti içinde kimin hangi saflarda yer alacağı da yavaş yavaş belirginleşti. Bu saflaşma doğal olarak karşılıklı eleştirileri de beraberinde getirdi. KARAYALÇIN'ın sosyal demokrat biri olmaktan çok "liberal demokrat" bir kişiliğe sahip olduğu ileri sürüldü (Milliyet, 2.8.1993).

SHP'de Genel Başkanlık konusunda birleşilen tek nokta, yeni Başkanın solu "bütünleştirici" birinin olması gerektiğiydi.

KARAYALÇIN delegeler üzerindeki ilk sınavını Ankara İl Kongresi'nde verdi. Kurultay delegesi seçimlerinde Karayalçın'ın desteklediği Şerif VURAL'ın kaybetmesi Gürkan cephesini biraz olsun rahatlattı (Milliyet, 9.8.1993). KARAYALÇIN ise son anda listeyi delerek Kurultay delegesi olmayı başardı.

KARAYALÇIN Ankara'da İl Kongresinden yenik çıkmıştı ama diğer İl Kongrelerinden oldukça ümitlidir. "Kongrelerin yapıldığı illerde seçilen 808 delegeye dayalı olarak adaylığım için olumlu sayılabilecek sonuç elde ettim" (Cumhuriyet, 16.8.1993).

SHP Genel Başkanlığı için KARAYALÇIN ve GÜRKAN'ın mücadele edeceğinin belirginleşmesi SHP içinde ve dışında "Karayalçın kazanırsa parti Karadenizlilerin partisi, Gürkan kazanırsa Kürt-Alevi partisi olacak" şeklindeki spekülasyonları da arttırdı. Bu durum özellikle SHP içinde sıkıntı yaratıyordu (Cumhuriyet, 13.8.1993).

SHP içinde partiyi daha fazla yıpratmamak için tek aday arayışları söz konusudur. KARAYALÇIN edindiği izlenime göre delegelerin büyük çoğunluğunun kendisini desteklediğini bu nedenle başta Gürkan olmak üzere (açıkça söylemese de) kendisi dışındaki adayların çekilmesi gerektiğini ima ediyordu. GÜRKAN ise delegelerin kendini desteklediğini ve KARAYALÇIN'ın tek aday konusunda da partiyi henüz ikna edemediğini savunarak adaylıktan çekilmeyeceğini dile getiriyordu (Cumhuriyet, 18.8.1993).

Gürkan, kendisi seçilirse partinin Kürt-Alevi partisi olacağı yaklaşımına karşı da, KARAYALÇIN'ı değilse de çevresini suçlamaktadır: "Bu, bilinçli ve sistematik kampanya ile bir adaya, Kürt ve alevi olmayanlardan bir sosyolojik taban oluşturulmaya çalışılıyor. Bunlar tehlikeli ve bölücü yöntemlerdir...Bu yöntem partide daha önce de denendi ve parçalanmayla sonuçlandı" (Cumhuriyet, 21.8.1993).

Bu arada Çakmur da bir yandan partiye seslenirken öte yandan KARAYALÇIN'a yükleniyordu: "...Halkın partisi olacağımıza, devletin partisi olduk. Yeniden halkımıza ve devrimciliğimize dönmeliyiz. Türkiye'yi değiştirmeyi ve ilerliliği, ılımlı reformlar peşinde koşan muhafazakarlara kaptırdık". "... Bazıları İl Kongrelerine katılmıyorlar. Ancak belediye olanaklarını kullanıyorlar" (Cumhuriyet, 21.8.1993; Cumhuriyet, 22.8.1993).

KARAYALÇIN 18 Ağustos 1993 günü parti Genel Başkanlığına aday olduğunu "Toplumsal Dönüşüm Projesi" adını verdiği bir programla açıkladı. Programın yer aldığı kitapçığın girişinde bu programın "hiç bir şekilde alternatif bir program" olmadığını, gerçekte İnönü'nün 3-4 Nisan 1993 tarihli kurultay sonrası son biçimini alan parti programını tartışma çağrısına da uygun olarak, tartışma amaçlı bir program olduğunu belirtiyordu (Karayalçın, 1993.a, 1). Programda Türkiye ekonomisinden eğitimine, sosyal demokrasini geleceğinden dini tehlikelere karşı bir çok konu yer almıştır. Kimi önemli noktaları bir fikir vermesi açısından buraya da alabiliriz:

"Sosyal demokratlar için asıl olan mülkiyetin kimin elinde olduğu değil, verimli ve ekonomiye, topluma yararlı olacak bir biçimde kullanılmasıdır... Kuramsal olarak mülkiyet yapısı ile, verimlilik arasında bir biriyile tam çakışan bir ilişki olduğu iddia edilemez. Burada irdelenmesi gereken husus, belirleyici rolü mülkiyet biçimine tanımadan, rekabetçi piyasa kurallarının rasyonelitesine ne ölçüde uyulduğudur" (s.13).

"Bizim Türkiye için üç temel amacımız var: Toplumun demokratikleşmesi, Ekonominin büyümesi, Yaratılan gelirin hakça paylaşılması" (s.5).

"Sosyal demokratlar, özelleştirmede, rekabet edebileceği ve verimli çalışabileceği kanıtlanmak koşulu ile "toplum girişimciliği" niteliği taşıyan kuruluşlara (kooperatifler, sendikalar gibi) öncelik verirler..." (s. 15).

"Türkiye'nin idari sisteminin ademi merkezileşmesinin, özellikle Güneydoğu bağlamında Kürt sorununun çözümünde önemli bir etken olacağını belirtmek istiyoruz" (s. 22).

"...Kürt sorununa ilişkin egemen yaklaşım bugüne kadar hep, "bölünmeyi nasıl önleriz?" sorusuna cevap aradı. Oysa sorunun çözümü, farklılıkları tanıyarak ve gerekeni yaparak tartışamayacağımız üniter devlet yapısı içinde "bütünlüğü nasıl pekiştiririz?" sorusunun yanıtından geçmektedir" (s. 22).

"Eğitim kurumlarının ekonominin değişen gereksinmelerine uygun esnek yapıları ve yöntemleri benimsemeleri gerekir" (s. 27).

"SHP yeni bir siyaset yapma biçimini geliştirdiği ölçüde Türkiye'nin toplumsal dönüşümünü gerçekleştirebilir" (s. 36).

"Siyaset toplum içinde, toplumsal olaylar karşısında bir yan tutmadır, taraf olmadır" (s. 37).

Karayalçın'ın "Toplumsal Dönüşüm Projesi" programının karşısında GÜRKAN (1993) da kendi "Temiz Siyaset, Temiz Parti, Temiz Toplum" programını açıkladı. GÜRKAN'ın programı daha çok parti programına dayanıyordu ve asıl amacın bu parti programını yaşama geçirecek seçmen desteğini sağlamak olduğu üzerinde duruluyordu. GÜRKAN'ın programı, ucu biraz KARAYALÇIN'a biraz da diğer yeni parti önderlerine (Mesut YILMAZ ve Tansu ÇİLLER'e) dokunan, "Menajer Particiliği" kavramını ortaya attı (s. 12-13).

"Sosyal demokrat hareket bir fikir, kadro ve örgütlülük hareketidir. Sosyal demokrat partiler "menajer" partileri değildir. "Menajer" partileri örgütü geri planda tutar ve örgüt içi katılımı önemsemazler. Onlar için gerçek örgüt, "medya"dır. "Menajer" partilerinde siyasal belirgenlik, kişilik ve kimlik de çok önemli değildir.

"Bir siyasal sistem giderek "menajer" partileri üstüne oturursa, bunun sonucunda Başkanlık sistemi kaçınılmaz olur. Böyle bir sistemde belirleyici olan daima "başkan ve ekibi"dir. Başkan", "ekip" ve "medya" bir üçlü saçayağıdır. Böyle bir sistemin örgütlü sivil bir toplumu hedefleyen sosyal demokrat hareketle bağdaşmazlığı açıktır".

Gürkan, KARAYALÇIN'ın partiyi daha merkeze çekme uğraşlarına karşı, kendilerinin partiyi daha sola çekip, sosyal demokrat kimliğinin belirginleşmesinden yana olduklarını partililere ve özellikle delegelere anlatma gereği duyuyordu (Cumhuriyet, 30.8.1993).

Delegelerin eğilimi ise varolan gelişmelerin de etkisiyle diğer partilerde olduğu gibi "değişim" yönündeydi. Yavaş yavaş delegelerin nabzını tutan KARAYALÇIN'a bu açıdan güven duyuyorlardı. Örneğin Bursa'da delegeler KARAYALÇIN'ı parti dışındaki insanların da oylarını SHP'ye çekebilecek bir potansiyel olarak görüyorlardı. Ama aynı çevreler, böyle düşünmelerine karşın KARAYALÇIN'ın iş yaparken pragmatik olabileceği endişesini de taşıyorlardı (Cumhuriyet, 2.9.1993).

Yine de ortada bir gerçek vardı. GÜRKAN'ın KARAYALÇIN'ı merkezde hatta sağda gösterme uğraşı, delegeler üzerinde o kadar da etkili olmuyordu. Sol üzerine yazılıyla tanınan Murat BELGE'nin bir köşe yazarına bu konuda yaptığı şu açıklama bize bu konuda ipuçları verir niteliktedir (Milliyet, 2.9.1993):

"Gürkan gerçekten sol kültürü güçlü olan, solu iyi bilen bir isimdir. O yüzden büyük ideolojik ve ilkesel yanlışlar yapmaz. Ama SHP'ye bir canlılık getirmesi zordur. Karayalçın'ın geçliğinde sağcı olduğu söyleniyor. Sağdan sola geldiyse bu, suçlanacak bir olay değil, bir meziyet bir avantajdır. Çünkü bizde sağda bir halk nosyonu, bir kitle nosyonu vardır. Solda ise halk, yapacağımız güzel heykelin hamınnadesi olarak, kil olarak görülür. O bakımdan Karayalçın'ın sağdan gelmesi, o kültürü de bilmesi avantajdır. Karayalçın SHP'ye daha bir hayatıyet getirir diye düşünüyorum".

KARAYALÇIN gittiği her yerde, katıldığı her toplantıda SHP'nin umudu olarak gösterilmeye çalışıldı. KARAYALÇIN ise (Milliyet, 8.9.1993), bu duruma "Ben eski alıştığımız

umut lider değilim. ben Türkiye'nin sorunlarına projeler getiriyorum. Solculuğu kilometre ile ölçülür, kiloyla ratılır hale getirdiler. Ayrıca, solculuğu hep suçladılar. Ama, Türkiye'yi büyütemediler, çağ atlatamadılar. Ben, ne yaparsak, sizlerle yapmaya kararlıyım" şeklindeki açıklamalarıyla uyum sağlıyordu. KARAYALÇIN parti önderliğini tabana yaklaştırdıkça, yaydıkça kitlelerin desteği de artıyordu.

BU söz konusu desteği KARAYALÇIN parti içinde de sağlıyordu. KARAYALÇIN parti dışındaki partililere hükümetin SHP kanadında değişiklik yapabileceği izlenimi verirken, şimdiki Bakanlara, bir kaç isim dışında, yerinde kalacakları izlenimi vererek onların desteğini de çekiyordu. Bu arada Gürkan'a gidebilecek delege oylarını da marke etmek için, Mehmet MOĞULTAY ve Mustafa TİMSİ'yi yanına alarak Alevi ve Kürt delege oylarını da kendine çekme hesapları yapıyordu (Milliyet, 11.9.1993).

3. Kurultay ve Kurultay Sonrası

Kurultay, Erdal İNÖNÜ'nün açış konuşmasıyla başladı. Bu konuşma aynı zamanda İnönü'nün Genel Başkanlığa veda konuşmasıydı. Konuşmadadikkat çeken nokta, Gürkan'ın koalisyondan çekilebilir düşüncesi karşısında, İnönü'nün açık tavrıydı (Cumhuriyet, 12.9.1993):

"SHP'nin görevi, demokratik gelişmeyi sağlamak olmuştur. Nedir bugünkü durumumuz? Eriyen bir parti miyiz? 700'den fazla belediyede durmadan hizmet getiriyoruz. 21 aydır koalisyonda icraat yapıyoruz. Bugün burada seçilecek Genel Başkan, Başbakan Yardımcısı olma şansına sahiptir. Koalisyona girmemiz eleştirildi, eleştiriliyor. Sosyal Demokrat Parti hiç hükümetin ikinci partisi olur muymuş? DYP ile koalisyona devam edersek sosyal demokrasiyi unutturmuşuz. Biz seçime girerken halka "bizi koalisyona yapın" mı dedik? Halkın tercihi, kimi ilkelerin benzerliği bizi koalisyona ortağı durumuna getirdi. Bu koalisyona kadar sağlam oldu ki, Turgut ÖZAL'ın sıfatıyla birlikte girilen süreçte Başbakanın seçimle Cumhurbaşkanı olması, DYP'ye yeni Genel Başkan, hükümete de yeni Başbakan gelmesine rağmen bozulmadı. Çünkü halkın istediği bir yapıydı".

İNÖNÜ'nün konuşmasından sonra Genel Başkanlık yarışı başladı.

GÜRKAN delegelere seslenirken "Partiyi daha sola çekeceğim" söylemini tekrarlıyordu. "Partimin merkezden sola açılmasını söylerken; maceracı, ütopyik, hırçın bir solu kastetmiyorum. SHP'yi artık insan hakları ihlallerinin olmadığı, yargısız infazların günlük olay haline gelmediği, aykırı düşünen, özgür düşünen her insanın korku içinde olmamasını sağlayacak bir hale getirmek istiyorum. İnsan hakları ihlalleri, askeri darbenin ardından halen gündelik olaylar arasında yer alıyorsa, Türk Solu en az İspanyol, Yunan, Portekiz solu kadar sola kaymalıdır" (Cumhuriyet, 12.9.1993).

ÇAKMUR ise konuşmasıyla, "oyumuz %9, biz post kavgası yapıyoruz", "SHP seçimleri Kurultaylarda kaybetti" şeklindeki çıkışlarla delegeleri etkilemeye çalıştı (Cumhuriyet, 12.9.1993).

KARAYALÇIN da delegelere seslenirken onlara "büyük sollama" önerip, "Sizden yetki istiyorum, gelin yannın yeni Türkiye'sinin birlikte mimarı olalım" diyordu. "Ne Murat KARAYALÇIN kazanırsa parti Karadenizlilerin partisi olacak ne de Gürkan kazanırsa Doğulu'nun Güneydoğulu'nun partisi olacak, ne Çakmur kazanırsa Egelilerin ne de Yarman için ne iddia ediliyorsa onların partisi olacaktır. Biz Türkiye'nin partisiyiz. Biz Türkleriz, biz Kürtleriz, bizler Alevileriz, sünnileriz, Anadolu'da ne kadar güzellik varsa biz oyuz" (Cumhuriyet, 12.9.1993).

Kurultay'ın sürpriz adayı Tolga YARMAN'dır. Medyanın başkanları belirttiğine dikkat çeken YARMAN'ın en önemli saptaması GÜRKAN ve KARAYALÇIN ile ilgili olan saptamasıydı. YARMAN'a göre, GÜRKAN'ın çevresinde "kökleriyle bağlı ilerici göçer dinamikler", KARAYALÇIN'ın çevresinde ise "kentli-ilerici yereleşik dinamikler" vardı. Partideki bu durum partiyi kilitleme ve parçalanmaya götürebilecek bir gelişme olarak da değerlendirdiyordu (Cumhuriyet, 12.9.1993).

Kurultayda yapılan Başkan ve Parti Meclisi seçimleri çok garip bir durumu ortaya koydu. Genel Başkanlığı KARAYALÇIN aldı. Ancak Parti Meclisi dağılımında KARAYALÇIN'ın aleyhine bir durum ortaya çıktı. Parti Meclisindeki üyeler büyük oranda KARAYALÇIN'a muhalif olan üyelereydi. KARAYALÇIN'ın bu durumu endişeyle karşılamasının yanında, GÜRKAN'ın "parti bölünebilir" uyarısını da dikkate alarak 50 kişilik Parti Meclisinde Gürkancılardan 20 dolayında kişiye de yer verdi. "... Benim karşımda yer alanları kucaklayarak hatta ban yardımcı olmuş kişileri cezalandırarak bir liste önerisinde buldum" (Cumhuriyet, 15.9.1993). Böylece bir grubun değil tüm SHP'lilerin Genel Başkanı olduğunu göstermek istiyordu.

4. "Yalnız", Hem de "Partisiz" Başkan

KARAYALÇIN Genel Başkan oldu. Fakat SHP örgütünü çok iyi tanıdığı söylenemez. Parti içi mücadelede GÜRKAN'ın tecrübesi ve çevresi etkilidir. Gürkan Kurultayda yitirdiği etkinliğini, gücünü Grup Başkanı olarak parti içinde sürdürmeyi düşünerek, 54 SHP milletvekilinden 30 civarında milletvekilinin açık desteğini sağlayıp Grup Başkan adayı olduğunu açıkladı. Bu konuda Karayalçın'a önceden bilgi vermemişti. KARAYALÇIN bu duruma oldukça sert bir tepki verdi: "SHP, çok sesli yapıyı sergileyecek, ama kesinlikle çok başlılık olmayacak" (Milliyet, 15.9.1993). Bu sert çıkışta partideki iki başlılık söylentilerinin de etkisi vardır. Kulislerde Grup Başkanlığı için KARAYALÇIN'ın İnönü'yü düşündüğü dolaşırken, KARAYALÇIN GÜRKAN'ın Grup Başkanlığından rahatsız olmayacağı açıklamasını, partide bir

dağılmanın olmadığı görüntüsü vermek için olsa gerek, dile getirme gereğini duyuyordu (Cumhuriyet, 16.9.1993).

GÜRKAN ne kadar partinin Baykal'ı olmayacağını, KARAYALÇIN'la ilişkisinin İNÖNÜ-BAYKAL ilişkisine benzemeyeceğini söylediye de ortada bir gerçek durum yaşanıyordu. 54 milletvekilinden 33'ü açıkça Gürkan'ın yanındaydı ve onu destekliyordu.

KARAYALÇIN'ın Parti Meclisini oluştururken beklenen çıkışını yapmaması, ağırlığını koyamaması parti içinde GÜRKAN'ı güçlü kılıyordu.

Aradan bir ay geçmiş olması bu durumu değiştirmede. Gürkancı olarak bilinen Ercan KARAKAŞ ve arkadaşları, KARAYALÇIN'a hiç bir bilgi vermeden Terörle Mücadele Yasası'nda şiddet eylemleri dışında ayrılıkçı görüşlerin ele alınmasını suç sayılması hükmünün yasadan çıkarılması yönündeki öneri de bulunmaları KARAYALÇIN'ı rahatsız etti. "Ya bu çok başlılığı bitiririm ya da ayrılırım". KARAYALÇIN'ın bu tepkisi, GÜRKAN'cılar kanadında "acemi" bir rest olarak değerlendirildi (Cumhuriyet, 14.10.1993).

Ayrıca KARAYALÇIN, GÜRKAN'ın koalisyonun geleceğiyle ilgili basına açıklama yapmasına da tepki gösteriyordu. Bu tepkisini kendi yardımcısı Cevdet SELVİ'yi de grupta eleştirerek adeta Gürkancılara da mesaj veriyordu: "Siz benim yardımcısınız. Ne söylemek istiyorsanız önce bana söyleyin, gazetecilere değil" (Cumhuriyet, 27.10.1993).

KARAYALÇIN'ın Danıştay'ın "Bakan olduğu sürece Anayasa'nın milletvekillerine sağladığı haklardan yararlanabilir" şeklindeki yorumunu, Bakan sıfatı taşıdığı sürece, tam teşekküllü milletvekili sayıldığı ve bu nedenle ayrı bir Grup Başkanı seçmeye de gerek olmadığını söylemesi, başta Anayasa Profesörü olan Mümtaz SOYSAL'ın tepkisini çekti. "Anayasa, milletvekili sayılır demiyor, milletvekillerinin tabi olduğu kayıt ve şartlara tabidir, diyor. Danıştay da böyle diyor...sadece dokunulmazlığı vardır, ödenek ve yolluk alır, diyor. En önemli hak olan oy hakkı yoktur. Yaklaşım hukuka uygun değildir" (Cumhuriyet, 18.9.1993).

Bu durumda KARAYALÇIN'ın direnmesinin pek bir anlamı yoktu. Zaten SHP TBMM içtüzüğü'nün açık hükmü (6.madde) ancak milletvekilleri arasından Grup Başkanı seçilebileceğini ortaya koyuyordu.

KARAYALÇIN'ı "yalnızlığa" ve "partisizliğe" sürükleyen bu gelişmelere, bir de kabinedeki SHP'li Bakanların değiştirilmemesi eklendi. Kurultay öncesi ve sonrası KARAYALÇIN'ı destekleyen, Bakanlık bekleyen arkadaşları ("küsünler") karşısında da bu "yalnızlığı" arttı. gerçi KARAYALÇIN'ın Bakanları değiştirmemesinin arkasında yeni çatışma ve guruplaşmalara yol açmama, kamuoyunda olumlu bir hava yaratma gibi nedenler vardı. Ayrıca İnönü'nün yaklaşımı da Bakanların kalmaları yönündeydi. SHP gurubunda ise Gürkancılar olarak bilinen milletvekilleri SHP'li Bakanları Gurupta düşürmek için Gensoru verebilecekleri tehdidinde bulunuyorlardı (Cumhuriyet, 13.11.1993).

KARAYALÇIN PTT'nin T'sinin özelleştirilmesi konusunda da SHP içinde "yalnız" kalacak, SHP gurubuna söz geçiremeyecektir (Milliyet, 17.2.1994).

5. "Ne Yardan Vazgeçerim Ne Serden"

KARAYALÇIN parti Genel Başkanı seçildikten sonra, eğer yasal kısıtlamalar yoksa Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı'nı da sürdürmek istediğini açıkladı. Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı olurken de, Kent-Koop'tan ayrılmış ancak Kent-Koop'un da içinde bulunduğu bir üst birlik olan TÜRKKENT Başkanlığı'nı da, SHP Genel Başkanı oluncaya kadar, elden bırakmamıştı.

Ancak bu kez durum tamamen farklıdır. Başta Anayasa olmak üzere yasalar KARAYALÇIN'ın aynı anda iki görevi yürütemeyeceğine dair açık hükümler taşımaktadır. Ama yine de Danıştay'dan bilgi istendi. Danıştay 1. Dairesi Anayasa'nın 112. ve 82. maddesi gereği KARAYALÇIN'ın Bakan sıfatı taşıdığı sürece milletvekillerinin sahip olduğu haklardan yararlanabileceğini (112.madde), ama buna dayanarak Anayasa'nın bir TBMM üyesinin bir devlet ve diğer kamu tüzel kişilerinde ve bunlara bağlı kuruluşlarında çalışamayacağı hükmünü (82 madde) hatırlatarak, KARAYALÇIN'ın aynı anda iki görevi yürütemeyeceği görüşünü bildirdi (Cumhuriyet, 17.9.1993).

KARAYALÇIN'ı bu konuda bağlayan diğer yasa 1580 sayılı Belediyeler Yasası'dır. 1580 sayılı yasanın 24. maddesine göre Belediye Başkanları, bu görevlerinin devamı süresince siyasi partilerin genel merkezlerinde görev alamazlar. Bu maddeye kalsa dahi KARAYALÇIN Belediye Başkanlığı görevinden ayrılmak zorundadır. 1580 sayılı yasanın 26. maddesi daha açık hükümler taşır. Senatörlük, milletvekilliği, İl Genel Meclisi üyeliği ve Belediye Başkanlığı "bir şahsın uhdesinde birleşemez". "Milletvekili seçilen kişi, 15 gün içinde "tercih hakkını" kullanmazsa, Belediye Başkanlığından resmen ayrılmış sayılır".

KARAYALÇIN'ın başka çaresi yoktur. Belediye Başkanlığından istifa edecektir. "Gözüm arkada kalmayacak. Yatırımları sizlere, Ankaralılara emanet ediyorum" (Cumhuriyet, 25.9.1993) diyecektir.

KARAYALÇIN elbette o zamanlar (Mart 1994) yatırımların Refah Partisi'nin emanetine gireceğini hayal bile edemezdi.

6. KARAYALÇIN'ın Kucağında İSKİ

KARAYALÇIN Başkan olmadan İSKİ skandalı denen olay patlak vermişti. Bir anda SHP'yi küçültme, eritme kampanyasına dönüşen saldırılar, KARAYALÇIN Başkan olduktan sonra da sürdü.

Partiyi asıl zor durumda bırakan olay, İSKİ'de dönen ve başını Ergun Göknel'in çektiği rüşvet olaylarında SHP partisinin de "bağış" niyetine rüşvet aldığı yolundaki haberlerdi.

KARAYALÇIN ilk iş olarak bir komisyon kurdurup SHP'nin hesaplarını incelemeye aldı. Ortaya 1milyar 235 milyon liralık bir usulsüzlük çıktı. "Tüm bağışların makbuz karşılığı vardır. Makbuzlarda yazılı olan miktarlar, yasanın öngördüğü düzeyi aşmamıştır. 50 milyon

lirayı aşan herhangi bir bağışa rastlanmamıştır. Yılda bir kez 50 milyon lira bağış verilmesi gerekirken, birden fazla 50 milyon lira verildiği saptanmıştır. Böyle bir maddi hata yapıldığını, toplam 1 milyar 235 milyon liralık bağış alındığını saptadık" (Cumhuriyet, 28.9.1993). Karayalçın bu paranın anayasa Mahkemesi kararı beklenmeden Hazineye devredileceğini belirterek, diğer partileri de kendi hesaplarını açıklamaya çağırırdı.

DYP bu çağırma "zaten hesaplarımız açık, bu yıl 54 milyar gelirimiz var" şeklinde yanıt verirken, ANAP Genel Sekreteri Mustafa TAŞAR KARAYALÇIN'ı "şovalye" olarak suçladı (Cumhuriyet, 29.9.1993).

KARAYALÇIN'ın amacı öncelikle partinin kamuoyu karşısındaki güvensizliğini ortadan kaldırmaktır. Diğer amacı ise, "SHP'de KARAYALÇIN'lı yeni bir dönem başladığı" imajı vererek prestij kazanmaktır.

Oysa, Mart 1994 yerel seçimlerinde SHP'nin yenilgisinin arkasındaki nedenlerden birinin İSKİ olduğu, KARAYALÇIN'ın ve partinin zor durumda kaldığı sonradan ortaya çıkan gerçeklerdendi.

7. KARAYALÇIN, Özelleştirme ve PTT'nin T'si

KARAYALÇIN'ın Genel Başkanlığına en çok sevinenlerden biri hiç şüphesiz Tansu ÇİLLER'dir. KARAYALÇIN ile birlikte daha kolay çalışabileceğini, beraber proje üretebileceklerini yakın çevresine parti Genel Başkanlığı seçimlerinden önce de sık sık söylüyordu.

Koalisyonun ve SHP'nin yumuşak karnı özelleştirmedir.

Özellikle parti içinde Mümtaz SOYSAL ve arkadaşlarının PTT'nin T'sinin özelleştirmeye çalışılmasının Türkiye için tehlikeli sonuçlar doğurabileceği kaygısını dile getirmesi karşısında karayalçın, PTT'de yalnızca %51-%49 oranlarında bir ortaklık kurulacağını, bunun da özelleştirme kapsamında düşünülemediğini söylüyordu. Soysal'ın asıl endişesi bu ortaklığın özelleştirmeye hazırlık olmasıdır (Cumhuriyet, 24.9.1993).

KARAYALÇIN özelleştirmenin Türkiye için bir kutancı gibi sunulmasına ve finansman açıklarını kapamaya yönelik özelleştirmelere karşı olduğunu, Genel Başkan olduktan yaklaşık on gün sonra vurguladı (Cumhuriyet, 24.9.1993).

KARAYALÇIN da pek çok sosyal demokrat gibi özelleştirmenin yabancılaşmaya dönüşmesinden endişelidir. "...Yabancı sermayeye karşı değiliz, ancak yabancı sermayenin Türkiye'ye girişini, mülkiyetin transferi şeklinde değil doğrudan sabit sermaye yatırımları şeklinde görmek istiyoruz... Ayrıca stratejik mallarda, devlet tekelinin kalkıp bir özel tekelin oluşmasından kaygı duyuyoruz. Biz tekellere karşıyız. Bizi biz yapan temel değer, yargılardır bunlar. Biz gücün, hele o güç sermaye ise tek elde toplanmasını demokratikleşme açısından sakıncalı görüyoruz." (Cumhuriyet, 16.10.1993).

Özelleştirmeyi tılsımlı bir araç olarak değil fabrika, işletme bir verimlilik artışı, etkinlik arayışı olarak değerlendiren KARAYALÇIN, PTT'nin T'si konusunda kesin bir şey söylememekle beraber, PTT'nin T'sinin de özelleştirilebileceği yönünde mesajlar vermektedir (Cumhuriyet, 16.10.1993). "... Yabancılardan ne korkuyorsunuz zaten herşeyimizi biliyorlar, her yerimizi dinliyorlar.Laf mı bu yani. Bir iddia var, eğer PTT'nin T'si yabancıların elinde olursa, yabancılar diledikleri an Türkiye'deki hava trafiğini diledikleri gibi denetleyebilecekler...Bunu ben kabul edemem. Bağımsızlığımızı gözardı edemeyiz".

ÇİLLER'in KARAYALÇIN'a "PTT olmayacaksa ben bu hükümeti kurmazdım" şeklindeki açıklamaları ise, kamuoyunda koalisyonun geleceğini PTT'nin T'sinin özelleştirilmesine bağlı olduğu yönünde yorumlara neden oldu.

Kamuoyunda genelde özelleştirme, özelde ise PTT'nin T'si konusunda sosyal demokratların eleştiren başka yorumlar da oldu. Çiller döviz rezervleri tükenince borç para almak (bulmak) yerine, uluslararası sermaye piyasalarının da "önerisi" ile özelleştirme ile daha fazla döviz peşinde koşarken, SHP'yi de birlikte sünüklüyordu. Özelleştirme ideolojik bir tercih olmasının ötesinde yeni kapütülasyonlara neden olacaktır (Karacan, 1993, 2). Diğer taraftan, "Batı ülkelerinde hızını kaybetmiş olan özelleştirme politikaları karşısında, bizim gibi çevre ekonomilerde hala akıl almaz inatçı satıcıların bulunması, hakim sermayenin uluslararası alanlarda yeni kar ve sömürü kaynakları sağlama çabalarının bir sonucudur. Bu nedenle, bu tür özelleştirmelerde yabancı sermaye karlı, özelleştirmenin yapıldığı ülke ise zararlı çıkmaktadır" (Önder, 1993, 7).

Ülkedeki hakim ekonomik sınıf da yutuşunda vergi yükünden kurtulma ve daha başka nedenlerle dış çevrelerle özelleştirme konusunda işbirliği yapmakta, özelleştirmeye hız verilmesi için siyasi iktidara baskı yapmaktadır.

Türkiye'de, altında sosyal demokratların da imzasını taşıyan (PTT'nin T'sinde direnme olması bir şey değiştirmiyor) özelleştirme çabaları, şu soruyu akla getiriyor: Sosyal demokrat dünya görüşü mü değişiyor ve buna bağlı olarak Türk sosyal demokratları mı değişti, yoksa Türk sosyal demokratları, sosyal demokrat dünya görüşünü değiştirmede "öncülük" mü ediyorlar?

8. Sol Solda Soluklanmalıdır: Solda Birleşeme Başarısı

SHP Genel Başkanlık yarışı süresince bütün adaylar solu birleştirmeye çalışacaklarını söylemişlerdi.

Acaba KARAYALÇIN'ın Başkan olması, birleşme için yeterli olur muydu? Birleşme süreci başlayabilir miydi?

Genel Başkanlık seçiminin hemen ardından birleşme için CHP Genel Başkanı Deniz BAYKAL yeşil ışık yaktı. "Birleşip seçime gidelim" derken Baykal bir de beş maddelik düşünceler demeti atıyordu ortaya (Milliyet 14.9.1993):

1. DYP - ANAP seçeneğine karşı birleşik sosyal demokrasi seçeneği mutlaka yaratılmalıdır.
2. Birleşme ilke olarak muhalefet platformunda gerçekleşmelidir.
3. Hükümet bunalımı doğar gerekçesi ileri sürülürse, hükümet bozulmadan da birleşme sağlanabilir.
4. Birleşme CHP adı altında yapılmalıdır.
5. Geçiş dönemi istenirse yerel seçimlere kadar hükümette kalınıp yerel seçimlere birleşik girilmeli.

ECEVİT ise birleşme için kendisiyle görüşen KARAYALÇIN'ı eli boş yolladı. ECEVİT'e göre SHP demokrat bile sayılamazdı. Yine SHP'nin ulusal birlik konusundaki tavırları, İSKİ batağına bulanmış olmak ve parti içindeki çürüme ve çelişkiler, birleşme önündeki en büyük engellerden yalnızca bir kaçıdır ECEVİT'e göre. Yerel seçimlerde ittifaka gitmenin de yapay bir yöntem olacağını belirten ECEVİT, böylece birleşmeme konusundaki kararlılığını bir kez daha ortaya koyuyordu (Milliyet, 14.9.1993).

KARAYALÇIN özellikle ECEVİT'in çıkışlarından sonra DSP ile birleşmenin bir başka bahara (örneğin, Mart 1994 yerel seçimlerinden sonraya) kaldığını anladı. "DSP'nin içinde yer almayacağı bir birleşmeyi kamuoyuna sunamayız" diyerek, bu arada BAYKAL'ın CHP'sine, ipleri koparmasa da, mesafe koyuyordu. BAYKAL'ın birleşmeyi Mart 1994 yerel seçimlerine bağlaması KARAYALÇIN'ın tepkisine neden oldu. "SHP, birlik olsa da olmasa da bu seçimlerden başan ile çıkacaktır" (Milliyet, 14.9.1993).

Bütün olanlar karşısında SHP ve CHP'liler kamuoyunda birleşmeyi istemiyen taraf durumuna düşmemek için dikkatlidirler (Milliyet, 30.9.1993).

Gerekte CHP ile sorun, "önkoşulsuz" birleşilebilecek mi sorunudur. BAYKAL'ın daha baştan adres (CHP'de olacak birleşme) vermesi ve bir takım koşullar ileri sürmesi SHP'yi ve bu arada KARAYALÇIN'ı rahatsız ediyordu. Diğer taraftan ECEVİT ile birleşme çabalarını yeniden canlandırmaya çalışıyordu.

SHP'liler DSP'yi de içine alan, ECEVİT'in Başkanlığında CHP ya da yeni bir partide birlik formülü üretmeye çalışıyorlardı (Cumhuriyet, 9.10.1993).

Bu arada ECEVİT ise, KARAYALÇIN'ın görüşme talebini, "uygar insan ilişkilerinin bir gereği olarak" kabul etti. Görüşme birlik adına sonuçsuz kaldı. Yine ECEVİT, SHP'nin çıkar çevreleriyle olan ilişkilerini, kendilerinden farklı olan SHP'ninekonomik ve sosyal bakış açısını hatırlatarak birleşmenin olamayacağını tekrarladı (Milliyet, 9.10.1993).

KARAYALÇIN bu olanlar karşısında, "Kişiler birleşmezse, kitleler birleşecektir. Dünyayı ve Türkiye'yi aynı doğrultuda yorumlayanların, isim ve çatı ne olursa olsun,

birleşmesi kaçınılmazdır" diyerek ECEVİT'e ve BAYKAL'a mesaj vermeye çalışıyordu (Cumhuriyet, 11.10.1993).

ECEVİT ile iplerin kopacağı çoktan belliydi. ECEVİT birleşmeme konusundaki tavrını ve gerekçelerini, İnönü döneminde olduğu gibi, KARAYALÇIN döneminde de aynen sürdürdü. Ecevit'in DSP'si bir yandan kendine "demokratik" derken, diğer yandan kendi tabanından (ve diğer sol tabandan) gelen birleşme çağrılarına kulak tıkıyordu. Kendi parti meclisinin bir karar vermesine bile gerek duymadan ECEVİT "tek adam" rolünü oynuyordu. Bu koşullarda, Ecevit'in DSP'si bir Demokratik Sol Parti'den çok bir "Demokratik Bölen Partisi" sıfatını da kazanıyordu.

Birleşmeme konusunda asıl dikkati çeken BAYKAL'dır. O'nun CHP altında birleşme ile SHP kadrolarına eĝemen olma hesapları önceden biliniyordu. BAYKAL, CHP altında birleşme ve parti meclislerinin %70 SHP, %30 CHP biçimindeki SHP önerisini (Cumhuriyet, 24.10.1993), "eşit temsil" olmadan birleşme olmaz gerekçesiyle geri çevirdi (Cumhuriyet, 27.10.1993).

KARAYALÇIN'a göre CHP ve BAYKAL birleşme değil birleşmeme formülleri üretiyordu (Cumhuriyet, 4.11.1993).

ECEVİT ise solda birlik konusunda "sabır" telkininde bulunurken, KARAYALÇIN ECEVİT'in bu sabır anlayışını, siyasetçilerin toplumsal olaylar karşısında tevekkül gösteren mistik bir yaklaşım olarak değerlendirdi (Cumhuriyet, 2.11.1993).

9. Kürt Sorunu ve KARAYALÇIN

Hemen teslim etmek gerekir ki KARAYALÇIN (1993.b, 66-67), Kürt gerçeğini kabul etmekte, Kürt sorunu'ndan söz etmekte, ama bu sorunu hiç bir zaman bir "azınlık sorunu" olmadığını savunmaktadır. "Konunun yanlış kavranması ve demokrasiyi bir yaşam biçimine dönüştürememiş olmamız, bir yandan Kürt gerçeğini "Kürt sorunu"na dönüştürmüş, öte yandan da özgür tartışmayı engelleyerek, sorunu çözümsüz bir noktaya doğru itmiştir... İnsanlarımız özgürce etnik, dolayısıyla "Kürt kimlikleri"ni açıklayabilmelidirler... Kürt kimliği sorunuyla, Kürtçülük sorununu ve Kürtçü terör hareketini birbirinden ayırmak zorundayız. Kürt sorununun özgürce tartışılabileceği bir siyasal ortam, Kürtçü terör hareketinin özgür düşünce üzerinde bir baskı ögesi olmasını önleyecektir".

KARAYALÇIN Kürt sorununun çözümü konusunda hemen her şeyin tartışılabilceğini, tartışılması gerektiğini, ancak bölünmeye razı olamayacaklarını özellikle belirtir (Milliyet, 4.10.1993; Cumhuriyet, 13.10.1993).

KARAYALÇIN Türkiye'de etnik temele dayalı partileşmeye dayanan ve bölünmeyi savunan partileri Türkiye açısından kaygı verici olarak görmektedir (Milliyet, 4.10.1993).

KARAYALÇIN'a göre (1993.b, 67), Kürt sorununu çözümünde Kürtçe yayınların yapılması, Kürt Enstitüsünün kurulması bir sıkıntı yaratmaz. Büyük bir kesimin aksine

KARAYALÇIN, adem-i merkezîyetçi bir idarî sistemin sorununun çözümünde etkili olabileceğini düşünmektedir. Ayrıca kamuoyunda "ver kurtul", "vur kurtul" gibi yaklaşımlara karşıdır. "Ne verecek yerimiz ne de vuracak yurttaşımız var. İkisini de içimize sindiremiyoruz" (Cumhuriyet, 27.10.1993). KARAYALÇIN Kürt sorununu çözümünü "ne "ver kurtul" ne de "vur kurtul", "sev kurtul" formülünde görmektedir (Milliyet, 14.11.1993).

10. Koalisyonun "Küçük" Ortağı Olmak

Ekonomideki iplerin ÇİLLER ve O'nun Bakanlarının ellerinde olması, KARAYALÇIN ve SHP'nin bu yönde önlemler alması istemlerini artırıyordu. Mümtaz SOYSAL'ın da vurguladığı gibi, kendini sosyal demokrat ilan eden bir koalisyon partisinin hükümetin ekonomik kararlarının dışında kalması kabul edilebilir değildir (Cumhuriyet, 6.2.1994). Çünkü sosyal demokrasinin gerçekleşip, topluma mal edilmesinin en önemli aracı "ekonomi"dir.

Koalisyon kurulduktan beri DYP'nin ekonomik kararlar üzerindeki ağırlığını sürdürerek artırmaması, KARAYALÇIN döneminde SHP'yi zor durumda bıraktı. Gerçi DYP içindedeki ekonomik kararlar konusunda sıkıntılar yaşanmıyor değildi. Ekonomiyi DYP değil onun adına ÇİLLER yönetiyordu. Öyleki, çoğu kararında ÇİLLER kendi partisinden olanlara danışma gereği bile duymuyordu (Cumhuriyet, 29.1.1994). Durum buyken SHP de önüne gelen ekonomik kararları imzalamak zorunda kalıyordu.

KARAYALÇIN'ın 5 Nisan 1994 "Ekonomik İstikrar Paketi"ndeki SHP adına çıkışı da gerçekte bu konuda bir şeylerin değişmediğini ortaya koyuyordu. 5 Nisan'da yalnızca "küçük" ortağın sınırlı bir pazarlık gücünün olduğu anlaşıldı.

KARAYALÇIN'ın ekonomik istikrar konusundaki kararları bu kez, "İmzalarınız, ama askıya aldığınız, protokolde de yer verdiğimiz, şu demokratikleşme paketini de sizin imzalamanız gerekir" şeklinde ele alınacaktır. SHP açısından hem "küçük" ortak olmadıklarını kamuoyuna göstermek hem de seçmenlerine söz verdiklerini "gerçekleştirdim" diyebilmek için atılmış bir adımdır "demokratikleşme paketi".

Her fırsatta "muhalafette olup çaresiz kalmak yerine, iktidarda olup gelişmeleri yönlendirmeyi" yeğlediklerini belirten KARAYALÇIN (Cumhuriyet, 8.12.1993), sosyal demokratlar ve tabanı adına faydacı bir yaklaşım içinde olduklarını saklamıyor. KARAYALÇIN koalisyonun "küçük" ortağı olarak "büyük" işler yaptıklarına, bundan sonra da yapacaklarına inanmaktadır.

11. Laiklik ve KARAYALÇIN

KARAYALÇIN 27 Mart 1994 yerel yönetim seçimleri yaklaşırken, laiklik konusunu da önünde buldu.

Bütün sorun, Terörle mücadele yasasının 8. maddesinden kaynaklanıyordu. Tasarıya SHP'li Gurup Başkan Vekilleri ve Bakanların nasıl ki "milletin bölünmez bütünlüğü"ne yapılacak saldırılar terör suçu sayılıyorsa, "Cumhuriyetin laik niteliği"ne yapılacak saldırıların da terör suçu kapsamına alınması yönündeki önerileri, başta Refah Partisi olmak üzere, DYP'yi ayağa kaldırdı. Terörle Mücadele Yasa Tasarısı'nda da yer alan bu öneri, DYP'nin ağırlığını koyması sonucu tasandan çıkarıldı.

Trabzon ve Çorlu'daki seçim konuşmalarını (Cumhuriyet, 21.11.1993; Cumhuriyet, 22.11.1993) ağırlıklı olarak laiklik konusuna ayıran KARAYALÇIN, halka, SHP'nin laikliğin kalkanı olduğunu ve bundan hiç bir şekilde vazgeçilemeyeceğini söylüyordu. "SHP demek laiklik demektir. Bizim için terör birdir. Terörün sağı solu olmaz. Apo da, Cemalettin KAPLAN da, Hizbullah da teröristtir....Söz veriyorum, bu tasarı geri çekilecek. Ve o madde konmadan çıkmayacak. Sonuna kadar direneceğiz. biz iktidar olanağın halkımız için son noktasına kadar kullanmak istiyoruz".

DYP laiklik konusunda direniyor, "Türkiye'yi rahatsız eden terörün cinsi belli, laisizmle ilgili bir terör yok" görüşünde birleşiyorlardı. KARAYALÇIN'ın "laiklik için her şeyi yıkarız, bozarız" şeklindeki çıkışları karşısında ise DYP Ankara milletvekili Baki TUĞ "Karayalçın bu yüzden koalisyonu bozacaksa hodri meydan, bozsun" diyordu (Cumhuriyet, 23.11.1993). DYP Genel Başkan Yardımcısı Esat KIRATLIOĞLU da Karayalçın'ın laiklik konusundaki çıkışını "ucuz kahramanlık" olarak niteliyordu (Cumhuriyet, 6.12.1993).

ERBAKAN ise bu konuda verdiği demeçte (Cumhuriyet, 17.10.1993), getirilmek istenen sınırlamanın fikir özgürlüğünü savunan SHP tarafından da kabul edilebilir olmadığını belirtirken, KARAYALÇIN düşünce suçuna elbetteki karşı olduklarını, "ancak kimseye de laiklik karşıtı yürüyüş yaptıramayız" yanıtını herkese duyuruyordu (Cumhuriyet, 2.12.1993).

Anayasa Mahkemesi Başkanı Yekte Güngör ÖZDEN de laiklik konusundaki duyarlılığını anlatırken, "demokrasi aptal rejim değildir. Kendisini yok etmek isteyen rejimlere açık değildir..." diyerek bir yerde ERBAKAN'a ve O'nun gibi düşünenlere yanıt veriyordu (Cumhuriyet, 22.12.1993).

KARAYALÇIN laikliğin koalisyonun "kritik eşiği" olduğunu söyleyedursun Meclis'teki ANAP, Refah, MHP ve DYP içindeki "Şer-i Vekiller" çoktan SHP ve KARAYALÇIN'a karşı bir koalisyon kurmuşlardı. Onlara göre laikliğin tartışılmasına gerek yoktur. Hatta tüm laikleri suçlayıcı tavır içine giriyorlardı. DYP Manisa milletvekili Yahya USLU bu suçlayıcıların sözcülüğünü şu cümlelerle dile getiriyordu: "Afrika'da yamyamlar değişiyor, bizdeki laikler değişmiyor. Tamtamlarla laik türkülerini düzülüyor. 40 yıllık anlayışınızı bırakın artık" (Cumhuriyet, 14.3.1994).

Bu anlayışa karşı taraf şöyle yanıt veriyordu: Evet bu anlayış bırakılmalıydı. Bir an önce bırakılmalıydı ki, yerini gerçek "şer-i tamtamlar" alabilirdi.

SHP ve KARAYALÇIN neden laikliğe bu kadar önem veriyorlardı? Ya da önem veriyor gözüküyorlardı?

Muhafif basın KARAYALÇIN'ı İSKİ olayını örtmekle, TCK'nın 163. maddesini tekrar getirmeye çalışmakla suçladı.

Aslında SHP ve KARAYALÇIN'ın Türkiye'de sosyal demokrasi adına savunabilecekleri tek şeyleri kalmıştı ellerinde, ona bu kadar sıkı sınımlarını çok doğal karşılamak gerekir.

12. Önseçimle Gelen Belediye Başkanı Neden Önseçim İstemiyor?

Yerel seçimlerde adayların belirlenmesinde bir sosyal demokrat partinin önseçime gitmesi partinin demokratik niteliğinin vurgulanması açısından önemlidir.

KARAYALÇIN 1989'da Ankara Büyükşehir Belediye Başkanı olabilmek için, belki de Altınsoy'dan daha fazla, önseçimde Ali DİNÇER ile mücadele etmişti. Eğer merkez yoklamasıyla KARAYALÇIN aday olarak belirlenseydi parti içinde de yoğun tartışmalara neden olabilirdi. Önseçimlerin ne kadar demokratik olabileceği bir yana, KARAYALÇIN önseçimde DİNÇER ve diğer adaylar karşısında demokratik bir mücadele verip aday olabilmeydi. Aynı kişinin, yani önseçimle aday olan KARAYALÇIN'ın 27 Mart 1994 yerel seçimleri için özellikle büyük illerde merkez yoklamasında ısrar etmesi oldukça şaşırtıcıdır. KARAYALÇIN'ın ısrarı parti içinde Gürkancıların tepkisini alsa da (Cumhuriyet, 22.10.1993), bu ısrarını sürdürerek Parti Meclisi'nde "merkez yoklaması" kararını aldırılmayı başardı (Cumhuriyet, 18.1.1994).

Parti içi demokrasinin bir gereği olan "önseçim" yerine neden "merkez yoklaması"?

Koşullar KARAYALÇIN'ı merkez yoklamasında ısrar etmesine yol açmıştı, diyebiliriz. İstanbul'da İSKİ olayı, SHP'li belediyelerin bir kaçının dışında göz dolduracak hizmetler üretememesi, vaadedilen demokratikleşmenin sağlanmaması parti tabanını giderek daraltmıştır. Bu olumsuz koşullarda yerel demokratik tercih yerine, merkez isim tercihinin gitmeyi Karayalçın, daha uygun görmüştür. Büyükşehirlerde bunun tek istisnası Yüksel ÇAKMUR'dur. İzmir'de SHP tabanı Çakmur'a sahip çıkınca, Parti Meclisi Çakmur'un adaylığına karar vermek zorunda kalmıştır.

KARAYALÇIN'ın, kamuoyu anketlerinin Ankara ve İstanbul'da SHP'nin önde gittiğini ortaya koymasını da gözönüne alarak, işi şansa bırakmak istememesi SHP'yi de diğer partiler gibi etkili isim aramaya itmiştir. Zülfü LİVANELİ böyle bir arayışın ürünüdür.

Demokrasi bir yaşam biçimidir. Koşullar değişince de değişmeyen bir yaşam biçimi ama. Koşullar değişince değişen bir Başkan demokrat olamayacağı gibi, koşullar değişince değişen bir parti de demokratik olamaz.

13. 27 Mart 1994 Yerel Seçimlerine Doğru

KARAYALÇIN seçim gezilerinde Kürt sorunu, laiklik ve özellikle de yerel yönetimler üzerinde duruyor, diğer partileri de bu konuda hayalci olarak niteliyor, eleştiriyordu. ANAP ve Refah'ı kastederek "Biri hayali temelci, diğeri hayali ihracatçı. İkisi de hayalci" diyordu onlara (Cumhuriyet, 14.12.1993).

Mesut YILMAZ'ın açıkladığı ANAP yerel yönetim programı (Milliyet, 15.11.1993), incelendiğinde, öteden beri sosyal demokratların savunduğu kimi yaklaşımların (Yerel Yönetim Bakanlığı, Kente Karşı Suç, Referandum gibi) yerel düzeyde bu programda yer aldığını görmekteyiz. Ama köylerin hızla belediye statüsüne kavuşturulması gibi yanlış ve tehlikeli yaklaşımlar da onlar "hayalci" olarak nitelemek için yeterlidir.

Türkiye gerçeklerine uygun ve sosyal demokrat belediyeciliğin birikiminden de yararlanılarak SHP tarafından hazırlanan "Bildirge'94" (SHP, 1994) kapsamlı ve kendi içinde tutarlı bir yerel yönetim programıdır. Programa şöyle bir bakmak bile "Bildirge'94"ün Karayalçın'ın ve onun gibi düşünenlerinin izlerini taşıdığı anlaşılabilir. "Bildirge'94"ün arabaşlıkları şunlardır:

- ___ Açık ve Güven Verici Bir Yerel Yönetim
- ___ Halka Açık İhaleler
- ___ Bağımsız Denetim
- ___ Belediye Meclislerinde Mahalle Bazında Katılım
- ___ Kent Kurultayları
- ___ Halkdanış
- ___ Kente Karşı Suç Kavramı
- ___ Proje Demokrasisi
- ___ Rant Karşılığı Kamulaştırma
- ___ Sektör Ana Planları
- ___ Belediye Arsa Ofisi
- ___ Kent Yolları Genel Müdürlüğü
- ___ Yapı Kontrolleri
- ___ Kent Bankası
- ___ Yeni Kaynak Yaratma Yetkisi

KARAYALÇIN yerel seçimler yaklaşırken kişisel olarak, Ankara Belediyesi döneminde dış kredi yoluyla gerçekleştirdiği borçlanmalar ve çeşitli yolsuzluk iddiaları nedeniyle zor duruma sokulmaya, yıpratılmaya çalışılıyordu. Örneğin ANAP ellerinde EGO ve ASKİ ihalelerinde yolsuzluk yapıldığına dair belgelerin olduğunu söylüyordu (Cumhuriyet, 2.12.1993). Karayalçın ise bu iddialara, "elinizde neyin varsa açıklayın, yargı yolu açık" şeklinde tepki gösteriyordu.

Bu arada yapılan seçim tahminlerini KARAYALÇIN pek önemsemiyor gözüküyordu. SHP'nin oy oranının %12-14 arasında gösterilmesini, SHP'nin yarışa henüz yeni başladığını ve bu nedenle de oyların düşük görülebileceği şeklinde açıklıyordu (Cumhuriyet, 6.2.1993). Ayrıca SHP'nin oy oranı seçim sonrası koalisyon için yeterli olmasa bile, SHP'nin elinde çok sayıda ekonomik, siyasi ve toplumsal proje olduğu içinken seçim havasına girmeyeceğini de ima ediyordu. (27 Mart 1994 seçimleri sonrası %11-12 oy oranıyla hükümette kalmakta direnmesi bu açıdan tutarlıdır.) Seçime yaklaşık on gün kala, KARAYALÇIN, SHP'nin güçsüz kalmasının, koalisyondan çekilmesinin yeni MC (Milliyetçi Cephe)lerin doğmasına neden olacağına dikkat çekerek SHP'nin oy oranını artırmaya çalışıyordu. O'na göre, Türkiye'yi bugüne kadar sağ partiler yönetmişti, bundan sonra da (27 Mart sonrası) sol bir partinin iktidarı başlamalıydı (Cumhuriyet, 23.3.1993; Cumhuriyet, 26.3.1993).

28 Mart akşamı seçim sonuçları yavaş yavaş belli olmaya başladığında KARAYALÇIN'ın da bu umutlar dağılmış olmalıydı.

14. SHP'yi İzleyenler Zaten Mucize Beklemiyorlardı

1989 yerel yönetim seçimleri SHP'nin özellikle kentlerde birinci parti olmasını sağlamıştı. 1992'de değişik beldelerde yapılan kısmi yerel seçimlerde de SHP'nin görece olsa üstünlüğünü sürdürdüğünü görmekteyiz (SHP, 1992.b, 33). Diğer açıdan SHP ve DYP ortaklığı döneminde uyumlu bir çalışma yürütülmüş, kimi belediyelere yardımlarda bir artış olmuştur. Öyleki Ankara'ya 1991'de 109 milyon 538 bin TL. yardım yapılmışken, bu oran 1992'nin ilk üç ayında %63.19 artışla 178 milyon 760 bin TL'ye yükselmiştir (SHP, 1992.a, 13-15). Bu uyumlu çalışmaya ve yardımlara rağmen, ekonomik, siyasal ve toplumsal sorunlar genel olarak yerel seçimler sonrasında da, sağın güçlenmesi sonucunu doğurdu.

Ne 1989 yerel seçimleri bir zafer, ne de 1994 seçimleri bir yenilgidir.

SHP 1989 seçimlerinde bir zafer elde etmemiştir. Çünkü "SHP'nin birinci parti olması, ne Ecevit'e giden oyları geri almasından, ne de oy oranını beklenen oranda artırılmış olmasındadır. SHP, ANAP ile DYP arasındaki bölünmenin optimum noktasında olmasından dolayı birinci parti konumuna yükselmiştir. Bu nedenle sağ partiler arasındaki bölünmenin yirmili rakamlarda gezinmesi SHP için idealdir. Bunlardan birinin on'lu rakamlara (mesela 19) düşmesi halinde, SHP'nin birinci parti konumu tehlikeye girecektir" (Kongar, 1989, 96-97).

Ayrıca 1989 yerel seçimlerde çoğunun oyladığı şey, Kongar'ın da belirttiği gibi, belediyeler olmaktan çıkmış, Özal'ın 1983'den beri uyguladığı iç tüketimi kısıcı, dış ödemeler dengesini kollayıcı ve dış borca dayalı modeldir. Bu anlamda SHP'nin ve diğer so demokrat oyların %33'lerde dolaşan potansiyel oylarına yaklaştırmıştır.

SHP açısından, özellikle KARAYALÇIN açısından 27 Mart 1994 yerel seçimleri bir yenilgi sayılamaz. 1993'lerin sonunda zaten tabanının daraldığı ortaya çıkmıştı. Bunda da başlıca etken HEP ve Baykalcıların bir araya geldiği CHP gibiki partinin SHP'den

ayrılmalarıdır. Bunlara koalisyonda "politika (çözüm) üretmemek", sınırlı olarak üretilen politikaların (çözümlerin), programların koalisyonun diğer ortağı tarafından engellenmesi gibi etkenler de katılınca SHP'nin, tabanıyla birlikte küçülmesi doğaldır.

SHP'nin %12-13'lerde 27 Mart seçimlerine girip, seçimden %20-25'lerde çıkmasını beklemek hayalcilik olurdu. KARAYALÇIN da baştan beri bunun bilincindedir. O'nun da SHP için tek umudun merkez sol diye nitelenen tabanı seçimlerde (sandıkta) birleştirmek olduğunu anlaması uzun sürmedi.

ECEVİT ve BAYKAL da kendilerince mücadele ediyorlardı ve seçimde çok iyi değilse de doyurucu oy alma peşindeydiler. Bu açıdan KARAYALÇIN'ın işi de zordu.

27 Mart seçimleri için ille de "yenilgi" olarak değerlendirme yapanlar, bilmeliler ki bu yenilgi SHP'nin yenilgisi değil, "Birleşmeme Başansı" gösteren liderlerin yenilgisidir. ECEVİT, tabandaki oyların bir gün kendisine döneceği hesapları yaparken; Baykal'ın, Sencer'in (1992, 4-5) deyimiyle "1980 rejimiyle kadroları ve ideolojisiyle siyasal sahneden çekilen ve daha sonra da kadrolarını koruyamayan CHP"yi politik hırsına güvenerek yeniden canlandırmaya çalışması, böyle giderse diğer seçimlerde de yeni yenilgiler doğuracaktır.

KARAYALÇIN'a ve başında bulunduğu partiye de bu yenilgide bir pay biçmek gerekebilir.

Willy BRANT'ın "sosyal demokrasi" açıklamasından yararlanarak SHP ve KARAYALÇIN'a bu payı biçebiliriz.

"Sosyal demokrasi, sosyal adaleti arar ve toplumun kapsamlı demokratikleşmesini, insan haklarına kayıtsız şartsız saygı ve pruzsüz işleyen bir hukuk üstünlüğü idealine dayalı etkin bir ekonomi düzeninin demokratikleşmesini amaç eder" (Brant, 1992, 4-7).

"Ekonomi düzeninin demokratikleşmesi", "toplumun kapsamlı demokratikleşmesi" yolunda SHP'nin kuruluşundan beri katkılan olmuş olabilir. Ancak koalisyon hükümetinde yukarıdaki açıklamaya uygun çok az uygulama görmekteyiz.

IX. KARAYALÇIN'IN YÖNETİCİLİK ÖZELLİKLERİ

KARAYALÇIN, çalıştığı tüm örgütlerde üst yöneticidir. Yöneticilik özellikleri de üst yönetici olmasına bağlı olarak farklılıklar taşımaktadır. KARAYALÇIN aşağıdaki yöneticilik özellikleriyle Türkiye koşullarında pek çok yöneticiden ayrılır.

1. Kendi Rüzgarını Kendi Yaratan Yönetici

Yönetici vadır, "olanağım bu, Türkiye'nin gerçekleri ancak bu kadarını yapabilmemi sağlıyor" der ve işin içinden sıyrılır. Yaptığı çok az şey, ona "başarılı bir yöneticidir" demeleri için yeterlidir.

Başarının ölçüsü nedir, hangi yöneticiye başarılı yönetici denir? Bu sorulara verilecek yanıtlar Türkiye'de nesnel olmaktan uzaktır.

Başarı, başarısızlıkların nicel ve nitel toplamına bakılarak değerlendirilemez. Hiç "iş yapmayan" dolayısıyla başarısız olma şansını da kendilerine tanımayan yöneticiler, bu kendi koşullarında "başarılı yönetici"midirler? Bizce bu yöneticiler "başarılı" olarak değerlendirilemezler. Gözlemlere dayalı olarak bir açıklama getirecek olursak, bu yöneticiler çoğunlukla "statükocu"durlar.

Türkiye'deki örgütler denizinde yönetici, rüzgarın (statükoyu özendiren yasaların, kurallann, anlayışların) yönünü tahmin etmeye çalışmaktadır. Rüzgarın geliş yönünü tutturup yelkeni de açtı mı, örgütünün başarıdan başarıya gideceğini umar. Oysa rüzgarın "esis yönü" (geçmişe, geleceğe, sorunlara) önemlidir. Başarı için gerekli ve zorunlu olan, bu "esis yönü"nü yönetmektir.

Gözlemlerimiz, okuduklarımız ve kaynaklıların bize anlattıkları çerçevesinde KARAYALÇIN'ın "kendi rüzgarını kendi yaratan", dolayısıyla rüzgarın "esis yönü"nü yönetebilecek güçte olan bir yönetici olduğunu söyleyebiliriz.

KARAYALÇIN, kendi rüzgarını yaratırken, kendine başarısız olma şansını da tanımaktadır. Hedefler, amaçlar ve projeler ortaya koyarak ve bunlara ulaştıracak araçlar üretmek, üretilmesini sağlayarak, örgütler denizinde KARAYALÇIN, örgütünün belirsizliğe olan akışını değiştirmektedir, değiştirebilmektedir.

Örgütünün kendisinin ve çevresiyle olan çok yönlü ilişkilerinin potansiyel gücünü harekete geçirerek KARAYALÇIN, kendi rüzgarını, örgütünün rüzgarını yaratabilmektedir. Kent-Koop ile Batıkent başarısı ve Ankara Büyükşehir Belediyesi'ndeki büyük ve riskli projeleri yaşama geçirmesindeki başarısının temelinde KARAYALÇIN'ın kendi rüzgarı vardır.

Bu durumda şu sorulabilir: Söz konusu rüzgar neden KARAYALÇIN'ın SHP Genel Başkanlığı ve Başbakan Yardımcılığı döneminde esmedi?

Bu soruya verilecek temelde iki yanıt vardır. Birincisi, KARAYALÇIN bu konuda çekingendir. İkincisi, bir "sosyal demokrat" parti örgütünü yönetmekle diğer herhangi bir örgütü yönetmek arasındaki farktır.

Öndere bağlı merkez sağ ve yine öndere bağlı radikal sağ bir parti de olsaydı, KARAYALÇIN kendi rüzgarını yeniden estirebilirdi. Çünkü bu örgütler görelide olsa, emir komuta zincirini anımsatan görünmez bir katı hiyerarşi ile tipik örgütleri çağırıştırmaktadırlar. BU nedenle KARAYALÇIN Kent-Koop ve Ankara Büyükşehir Belediyesi'nde olduğu gibi kendi rüzgarını SHP'de gösteremedi. Ülkedeki sol oyları toplama ve sağın karşısında bir güç oluşturma amacıyla yola çıkmış ve kendini "sosyal demokrat" olarak kabul ettirmeye çalışan bir partide bunu gerçekleştirmek (demokratik yollardan) çok güçtür. Ayrıca SHP örgütünün ve solun tabandaki kitlesel gücü dağınıktır. Örgütsel dağınıklık ve parti içi muhalefet KARAYALÇIN için ayrı bir engeldir.

KARAYALÇIN, Toplumsal Dönüşüm Projeleri ile partide farklı bir hava estirmeye çalıştıysa da, bunu ne tabanına iyi anlatabildi, ne de parti içi muhalefetine.

KARAYALÇIN bir çok demecinde artık Türkiye'de öndere bağlı parti, yönetim anlayışının değişmesi gerektiğini özellikle vurgulamıştır. Gerçekten de bir parti yönetiminde ideal olan, demokratik olan öndere bağlı yönetim değil, tabana bağlı yönetimdir.

2. Astlarını Sırtında Taşıyan Yönetici

Murat KARAYALÇIN, başarılı olduğuna inandığı astlarını, takım arkadaşlarını hep gittiği yerlere taşımıştır. Kent-Koop'tan ayrılıp Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığına gelirken, yalnızca kendi bilgi ve birikimini sırtlayarak değil, deyim yerindeyse Kent-Koop'taki astlarını da "sırtlayarak" Ankara Büyükşehir Belediyesine gelmiştir.

1989-1994 döneminde EGO Genel Müdürü olan Cihan ALTINÖZ bu astlardan yalnızca biridir. KARAYALÇIN ALTINÖZ'ü daha 1980'lerde keşfetmiş ve Kent-Koop'ta çalışmaya ikna etmiştir. KARAYALÇIN'ın özellikle Endüstri Mühendislerine ilgisinin diğer mesleklerden daha fazla olduğu Kent-Koop çalışanları arasında sıça dile getirilen bir konudur. Altınöz de ODTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunudur. 1980'lerde Ankara Belediyesi Planlama biriminde çalışmaktadır. 1980 sonrasında itibaren Knet-Koop'ta çalışmaya başlayan ve 1984'de Kent-Kur Genel Müdür yardımcılığına kadar yükselen ALTINÖZ'ü KARAYALÇIN 1989'da EGO Genel Müdürü yaparak Ankara Büyükşehir Belediyesine taşımıştır.

ALTINÖZ'ü örnek olsun diye verdik. Örnekleri her düzeyde çoğaltmak olanaklıdır.

Her yöneticinin bir "akıl torbası" vardır. Deneyimini, bilgi ve birikimini koyduğu bu torbayı yönetici her zaman için sırtında taşımak durumundadır.

Görünen odur ki, KARAYALÇIN "akıl torbası"na "akıl hocaları" (astları, danışmanları) da koymuştur. Ve gittiği her yönetim kademesinde bu "akıl hocaları"ndan, onlara düşünce ve eylem ürettilererek yararlanmayı bilmiştir.

3. İkna Etmeyi Ön Planda Tutan Yönetici

KARAYALÇIN, görüşme yapılan bir kaynak kişinin deyimıyla "çok güzel kelam eden" biridir. Herkese karşı oluça mütevazi olan KARAYALÇIN, hemen her konuda, astları ve danışmanlarıyla olan ilişkilerde, proje ile ilgili tartışmalarında "kestirip atmak" yerine, doğru bildiğini ikna yoluyla karşısındakilere kabul ettirmeye çalışır.

Kaynak kişiler bazı konularda bazen KARAYALÇIN'ın "dediğim dedik" bir yönetici özelliği sergilediğini belirtmişlerdir. KARAYALÇIN'ın "dediğim dedeklerini" bile ikna yoluyla kabul ettirmeye çalıştığını ayrıca ortaya koymuşlardır.

"KARAYALÇIN'ın söylediklerini o an eleştirirsiniz. Ama bir süre sonra kendinizi KARAYALÇIN'ın düşüncelerini savunuyor bulursunuz". Bir kaynak kişinin bu açıklamasını nasıl değerlendirebiliriz? Aslında KARAYALÇIN'ı çok yakından tanıyanlar için bu hiç de güç değildir. KARAYALÇIN görüyor ki karşısındaki insanın kafası boş ya da çözümü yok. Varsa bile çok cılız, yetersiz ya da tutarsız. Ama kendi doğrusu belli. Önce karşısındaki insanı o konuda ne kadar yeterli (aslında yetersiz) olduğuna inandırıyor. (Böylece kişi hedef olmaktan kurtuluyor. Psikolojik olarak rahatlıyor). Aksaklıkların ya da varolan ve aşılması gereken sorunların ondan değil, sistemin ve yasaların bir takım olumsuzluklarından kaynaklandığı üzerinde ısrarla duruyor. İkna gücünü bu yolla daha da artırıyor.

4. Kavga Etmeden "Kavga" Eden Yönetici

KARAYALÇIN, doğru bildiği şeyi, karşısındakiler kim olursa olsun, sonuna kadar savunan birisidir. Bunu yaparken. astlarıyla, danışmanlarıyla kınacı, bozucu, zarar verici kavgalar yerine yapıcı ve yaratıcı "kavgalara", tartışmalara başvurur. Araç olarak kendi doğrularını, dilini ve ikna gücünü kullanır.

İşe kavga eder, kişilerle kavga etmez. Bir kişinin "kişiliği" ile o kişinin "bir işi yapış biçimini" (bir işle ilgili görüşünü, fikrini) ayrı tutar. Bir kişinin "fikrini" beğenmemek. fikrini eleştirmek veya fikriyle kavga etmek, o kişinin "kişiliğiyle kavga etmek olmadığını" KARAYALÇIN bir biçimde hissettirir karşısındakilere.

5. Ö retmen Yönetici

KARAYALÇIN, bir toplantı ya da sempozyumda karşısındaki kitle ne kadar seçkin olursa olsun, ele alınan konuda ne kadar bilgili olursa olsun, onların hiç bir şey bilmiyor olduğunu kabul eder.

Anlatması gereken konunun en ince ayrıntısına kadar iner. Bir sorunu, sık tekrara da yer vererek, cümlelere bazen sözcüklere bölerek sunuş yaptığı kişiler üzerindeki inandırıcılığını ve etkileyiciliğini artırır. Bu özelliğinin yalnızca örgüt içinde değil örgüt dışındaki kitlelere karşı da geçerli olduğunu görüyoruz.

KARAYALÇIN'daki bu "öğretme" özelliği, kendisinin geçtiği "öğrenme" sürecinin bir sonucudur. 1989'da bir yolculu sırasında yan yana oturdukları bir köşe yazarına (Hürriyet, 19.1.1989) "ben 1978 yılında Köyişleri gibi yatırımcı bir bakanlıkta Müsreşar Yardımcılığı yaparken, akredidif açmanın bile ne olduğunu bilmiyordum" diyordu. Öğrenme sürecine açık olması onun uygulamada kendi kendini yetiştirmesini sağladı.

Anlatırken, bir öğretmen kaar heyecanlıdır. Anlatcağı şey daha önce başkaları tarafından anlatılmış bile olsa, o yeni bir şeyi keşfetmiş ve bunu ilk kez anlatıyormuş gibi heyecanlıdır. Dili ve ses özelliğiyle öğretmen rolünü kendine benimsetmiştir.

KARAYALÇIN'ın "öğretmen yönetici" özelliğini 1980-1993 yılları arasında Batıkent ve Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde yaptığı konuşmalara bakarak da görebiliriz.

Okuma yazması olan ortalama bir vatandaş, KARAYALÇIN'IN Batıkent döneminde kent kooperatifçiliği ile ilgili konuşmalarının bir araya getirildiği bir "Kent Kooperatifçiliği" kitabından hiç zorlanmadan kooperatifçilik konusunda anlatılanları anlayabilir. Yine aynı şekilde Belediye Başkanı iken yaptığı konuşmalarının toplanacağı bir kitaptan belediye yönetimleri konusunda kolayca yararlanılabilir. Burdan yola çıkarak kısaca şunu söyleyebiliriz: Yaklaşık 3000-4000 sayfa arasında değişen konuşmaları tekrarlar çıkarılıp, bir sistematik içinde düzenlense, kooperatifçilik ve kent yöneticiliği (belediyeciliği) konularına yeni başlayanlar için, kuramın ve uygulamanın iç içe olduğu, bol örnekli, kolay anlaşılır başucu kitapları ortaya çıkabilir.

6. Çatışma Üreten Yönetici

Örgütlerde öyle çatışmalar vardır ki örgüt yöneticisinin etkisi dışında gelişir. Alt birimlerdeki fikir çatışmaları, çıkar çatışmaları çoğunlukla yöneticinin etkiyle ortaya çıkmaz. Örgüt yöneticisinden kaynaklanan fikir, çıkar, uygulama çatışmalarında ise çatışma kendiliğinden ortaya çıkar. Çok az yöneticini bu türden çatışmaları yönetme kaygısı vardır. Çoğu zaman söz konusu çatışmanın kendisinden bile kaynaklandığının bilincinde değildir.

KARAYALÇIN'da ise durumu farklıdır. Kendisinin tek başına alabileceği bir karar ve bu kararına dayanak olacak doğruları olsa dahi, kafasındakileri örgütte çatışma yaratmak için kullanır. Örgütte değişik çatışmaları üretmekle, yaratmakla bir yerde onlar yönetmeye de başlıyor KARAYALÇIN. Ektiği çatışmalardan yeni doğrular, yeni fikirler ve yaratıcı yeni çatışmalar biçer. Bu çatışmalar sayesinde yöneticisi olduğu örgütü dinamik tutarken çevresindeki örgütlerin de bu çatışma ortamında kendi örgütleriyle ilgilenmesini sağlar.

7. Hiyerarşiyi Takmayan Yönetici

Örgütsel etkililik ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için hiç bir biçimde hiyerarşiden vazgeçilemez. Örgütlerin biçimsel çatısı olmadan, otorite olmadan, örgütte işlerin yürümeyeceği açıktır.

KARAYALÇIN ise, bir yandan hiyerarşinin varlığından yanadır, çünkü günlük işlerin yürümesi ve bu amaçla iş yaptırılanların etkin olması gerektiğine inanır. Giğer yandan hiyerarşiye pek önem vermez. Özellikle Kent-Koop Başkanı iken bu davranış biçimi öne çıkmıştır. Bir sorun olduğunda, ya da öğrenmek istediği bir konu olduğunda, o sorunla ya da o konuyla ilgili üstü aramaz. Üstü atlayarak doğrudan kimden bilgi alabileceyse, kime iş yaptırması gerekiyorsa onu arar. Kent-Koop'ta hem personel sayısının az olması, hem de bir

proje (Balıkkent) etrafında örgütlenmenin verdiği üstünlükler KARAYALÇIN'ın bu özelliği göstermesini kolaylaştıran etkenlerdir. Ancak KARAYALÇIN'ın Kent-Koop'tan hem amaç hem de örgütlenme-personel-kaynak açısından farklı olan belediye örgütünde "hiyerarşiye takmama" özelliği sınırlı düzeyde gerçekleşmiştir.

8. Danışan Yönetici

KARAYALÇIN'ın en göze çarpan yöneticilik özelliklerinden biri de onun "danışan yönetici" olmasıdır. Gerek Kent-Koop Başkanlığı ve Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı, gerekse de SHP Genel Başkanlığı olsun her zaman çevresine bir grup danışmanı toplayıp, onların görüş ve düşüncelerinden yararlanmasını bilmiştir.

KARAYALÇIN'da Ankara Büyükşehir Belediyesi Başkanlığı döneminde ağırlık verilmesi 1973-1977 yıllarındaki Ankara Belediyecilik deneyiminin bir uzantısıdır diyebiliriz. Çünkü o zamanki yönetim de (Dalokay da) uzmanlar ve danışmanlardan oluşan bir beyin takımı oluşturmuştu. KARAYALÇIN Ankara Büyükşehir Belediyesinde 1984-1989 Altınsoy döneminde kesintiye uğrayan danışmanlık kurumunu yeniden canlandırmıştır. O'nagöre "belediyecilik, Belediye Başkanlarına bırakılamayacak kadar ciddi bir iştir."

KARAYALÇIN çeşitli dönemlerde kendine danışmanlık yapanları, girdiği örgütün kadrosunda yönetici olarak kullandığı gibi, bir zamanlar kendi astı olan kimi yöneticileri de gittiği yere danışman olarak taşıyabilmektedir.

Böylece KARAYALÇIN "astlarını sırtında taşıyan yönetici" gibi, "danışmanlarını da sırtında taşıyan" yöneticilik özelliği sergilemektedir. Eşzamanda bu iki yöneticilik özelliğinin yanında, yukarıda açıkladığımız gibi, astlarla danışmanları da "sırtında" zaman zaman "değiştokuş" edebilmektedir. Şükrü BARUTÇU bunlardan biridir. Ankara Büyükşehir Belediyesinde ASKİ Genel Müdürü olan Şükrü BARUTÇU bugün SHP'de KARAYALÇIN'ın siyasi danışmanıdır.

KARAYALÇIN "danışmayı seven", danışmanların bilgisinden yararlanmayı ön planda tutan bir yöneticidir. Ama bunları yaparken çoğunlukla danışmanlarının etkisine kendisini kaptırmaz.

9. Danışmanların Emenli i Altına Girmeyen Yönetici

KARAYALÇIN danışırken. kafasında kendisine göre bir doğrusu vardır. Gerek astlarına gerekse danışmanlarına danışırken, kendi doğrusuyla ilgili hemen hiç renk vermez. İlk aşamada "renksiz"dir. Onları dinler. Onların doğruları baskın gelmezse ikinci aşamada kendi "doğruları" renk vermeye başlar. Sanıldığı aksine, KARAYALÇIN bu aşamada özellikle danışmanları tarafından çok da kolay ikna edilebilir bir yönetici değildir. Kimi yönetici bilgi yetersizliği, tecrübe yoksunluğu gibi nedenlerle kendini danışmanlarına teslim eder.

KARAYALÇIN ise kendini danışmanlarına teslim etmez, yönetme gücünü onlarla paylaşmaya yanaşmaz. Onlarla yalnızca sözcüğün sözlük anlamıyla danışır. Hatta gerek görürse onlarla çatışmayı bile göze almaktadır. Görüşmelerde İhan TEKELİ ve örgüt içi danışman gibi iş yapan Ankara Büyükşehir Belediyesi İmar Daire Başkanı Raci BADEMLİ ile ilişkilerinde bu çatışma örneklerini görmek mümkündür. Örneğin, Ankaray konusundaki tartışmalarda, aynı zamanda kent plancısı olan BADEMLİ, daha ucuz ve daha çabuk bitecek olan hafif raylı sistemi önermekteyken, KARAYALÇIN bugünkü Ankaray projesinde ağırlığını koymuştur.

10. Kendini Vazgeçilmez Yapan Yönetici

KARAYALÇIN, SHP örgütü hariç, girdiği hemen her örgütte hakim bir yöneticidir. Örgüt içinde asları ve personeli ile kurduğu ilişkileri ile, örgüt dışında politikacı ve bürokratlarla kurduğu ilişkileri ile, bulunduğu örgütte "olmasa olmaz" düzeyine getirir kendisini. Kendi "iklimi" egemendir örgütte. Yeni fikirler, çalışmalar sonuç vedikçe KARAYALÇIN'in vazgeçilmezliği artar.

Bir örgütte bilerek (ya da bilmeyerek) kendini vazgeçilmez yapmaya çalışan yönetici, gerçekte, örgütün kurumsallaşmasının önündeki en büyük engeldir. Yöneticiye "bağlı" örgüt yerine yöneticiye "bağımlı" örgüttür böylesi bir engelin sonucu.

Kent-Koop'ta iken KARAYALÇIN'in görelî de olsa "bağlı", Büyükşehir Belediyesinde ise "bağımlı" bir örgüt ortaya çıkardığı görülebilir. Aslında bunu biraz da bu tür örgütlerin benzerlik ve farklılıklarında aramak, değerlendirmek gerekir. Her ne kadar bu örgütler demokratik bir işleyişe sahip gözükseler de, önemli açılarda birbirlerinden ayrılmaktadır. siyasetle içiçe yaşamak zorunda olan belediye örgütlerinde, her seçim döneminde, deyim yerindeyse "sil baştancılar", örgütün altını üstüne getirmeye çalışırlar. Siyasi kadrolar yaratılmaya çalışılır, örgütün kendi bürokrasisi çoğu zaman dışlanır. Böyle bir durumda belediye örgütlerinde kurumsallaşma beklemek hayal olur.

KARAYALÇIN'in da Belediye Başkanlığına geldiğinde yaptığı ilk iş kendi ekibini, diğer Başkanlar gibi, örgüte yerleştirmek oldu. Ancak KARAYALÇIN bir yandan bunu yaparken, diğer yandan yeni bir örgütlenme yapısını getirmeyi de ihmal etmiyordu. Bu ikinci getirilen yapılanma (Daire Başkanlıkları) kurumsallaşma yolunu da açacak bir değişidir.

KARAYALÇIN, bu örgütlenme yapısı içinde getirdiği yeni projelerle, finansman kaynaklarıyla, borçlarla yalnızca örgütü değil, bundan sonra gelecek Başkanları da (en az iki dönem) kendine "bağımlı" kılmıştır. Yeni gelecek Başkan çoğu bir kaç yıl içinde bitmek üzere olan projeleri yönetmek, borçlarını ödemek, işletmelerden gelir elde etmek zorundadır. KARAYALÇIN ankaray'nın geleceğini planlayıp projelendirerek, kaynaklar ayırarak, gelecek yeni Başkanları bağlamıştır. Uzman görüşlerine göre, bu "bağlama", uzun vadeli olarak Ankaray'nın lehine olmuştur.

11. "Yarı Tanrı Önder" Yönetici

Örgütte ve çevresinde kendini vazgeçilmez yapmanın bir sonucu olarak KARAYALÇIN, bir kaynak kişinin deyimıyla "yarı Tanrı önder" yönetici gibi örgütünü yönetmeye çalışmıştır.

KARAYALÇIN'ın bulunduğu örgüte ve gelişmelere hakim olma isteği (tutkusu), onun önder özellikleriyle birleşince, ortaya böyle bir yönetici tipi çıkmıştır. Belediye örgütünde bu kısmen de olsa izlenebilmektedir. Yeri geldiğinde, kendi eliyle getirdiği ve çoğu kendi alanında söz sahibi olan astlarını, önerilerini de dinlemeyerek, örgütü kendi nasıl istiyorsa öyle yönetmiştir. Bu durum ona "yarı Tanrı önder" denmesine neden olmuştur. "Yarı Tanrı" olarak nitelendirilmesi KARAYALÇIN'ın yeri geldiğinde öyle sanıldığı gibi demokratik olmadığını, gerçekte otoriter bir önder-yönetici olabileceğini göstermesi açısından önemlidir.

Günümüzde artık daha demokratik olarak görülen "ortak önderlik" ("kollektif önderlik") türünün ağır basması gerektiği, bu türün çağımız koşullarına daha uygun düştüğü bir çok uzmanca tartışılmaktadır.

12. Yetenekli İnsanı Arayan ve Kaçırmayan Yönetici

KARAYALÇIN yetenekli işgücü piyasasını izler. gözüne kestirdiği, iş yapabilecek kimseyi hemen kazanmaya, hangi örgütteyse oraya yerleştirmeye çalışarak, bilgi ve becerisinden yararlanmak ister. Bunun için onları ikna etmeye çalışır.

Ancak KARAYALÇIN, daha sonra yakın çevresinde toplamayı başardığı bu kimseler arasında başarısız ve yeteneksiz olanlar çıktığında, bunları örgütten uzaklaştırmamaktadır. Bu durum, yetenekli, işini bilen arkadaşları arasında bir eleştiri konusudur.

KARAYALÇIN yeterli görülmeyen bu kimseleri üç nedenle uzaklaştırmıyor olabilir: Birincisi, çevresinde tasfiyecı yönetici imajı oluşmasını önlemek; İkincisi, onları örgüt içinde eğiterek örgüte yeniden kazandırmak; Üçüncüsü ise kendi eliyle, ikna ederek getirdiği kimseleri, bir anda örgüt dışına çıkarmadaki çekingenliğidir.

Kaynak kişilerden birisinin vurguladığı gibi, "Önder, eşitlerin arasında en iyisidir, en iyilerini çıkartıp onlarla çalışmak gerekir". İyi bir yönetici de iyi bir önder gibi eşitlerin arasında ancak en iyisi olabilir. Yetenekli ve yeteneksiz astların birbirine karıştığı bir ortamda kimin iyi bir önder, kimin iyi bir yönetici olduğuna karar vermek zordur.

13. Riski Seven Yönetici

Riskten kaçan yöneticilerin aksine KARAYALÇIN her koşulda riski sevmektedir. Metro gibi bir çok projeyi ortaya atarken belli oranda risk de almıştır.

Yaklaşık 20-25 yıl Ankara için sürdürülen Metro çalışmalarını KARAYALÇIN noktalamıştır. Daha önce bir kaç kez değişik Belediye Başkanları döneminde temeli atılan, gerçekte gerek kaynak gerekse yapılış ve işletim biçimleri açısından oldukça riskli bir yatırım olması nedeniyle, metro çalışmaları göstermelik olmaktan öteye gidememişti. Oysa KARAYALÇIN bu riski üzerine aldı. Seçim öncesi taahhütlerinden biri de metro idi. Bu riskli projeyi üzerine almakta hiç tereddüt etmedi.

Türkiye koşullarında bir başka risk, milyarları bulan kredi alım ve ödemeleridir. Yani borçlanmalardır. Ekonomik göstergeleri pek de dengeli olmayan, ne zaman ne olacağı kolayca kestirilemeyen koşullarda "bir devlet gibi" ya da "bir hükümet gibi" dış borç arayışları risk taşır. Borç bulunduktan sonra bunun ödeme koşullarının da ekonomik koşullara göre günden güne değişebileceği gerçeği de ayrıca sonuçları bakımından bir risktir. Dolar ve Mark'ın Türk Lirası karşısında sürekli değer kazanması ödeme olanaklarını zorlar.

KARAYALÇIN'ın "risk severliği" ya da daha doğru deyişle "risk üstlenme cesareti" için daha pek çok örnek verilebilir.

14. Hedef Koyan Yönetici

Duran bir şey KARAYALÇIN'ı deli eder, O'nun sinirlenmesine, kızmasına neden olur. Durağan devlet düzenine kızar, "demek ki devlet değişmeli" der.

O'na göre, ülkelerin, kişilerin bir hedefi var, kentlerin de bir hedefi olmalıdır. BU nedenle kendisi de Ankara'ya hedefler koymuştur. Kent-Koop'ta iken de hiç hesapta (planda) olmayan yeni hedefler saptayıp, onları yönetmeye çalışmıştır.

Ankara'da günü, daha doğrusu Başkanı kurtaracak yatırımlar yerine, bir kaç belediye başkanını gelecekte (isteseler de istemeseler de) bağlıyacak, yönlendirecek projeler üreterek, üretirerek, Türkiye Başkenti'nin ve Ankara Büyükşehir Belediyesi'nin hedeflerini kendisi koymuştur.

Hedef koyabilmek kadar, hedeflere ulaşmak da önemlidir. KARAYALÇIN hedef koyarken, hedefe ulaşabilmenin araçlarını da araştırır. doğru bulduğu araçları kullanan bir yöneticidir.

KARAYALÇIN hedef koyarken, geleceği yönetebilmenin bir gereği olan "görünmeyen"i bulup ortaya çıkararak bu işi yapar ve yapmıştır.

15. Görünmeyeni Birinci Plana Çıkaran Yönetici

"Görünmeyeni birinci plana çıkarmak", çağı yakalamak, çağın gerçeklerine uygun olarak örgütünü yönetmek iddiası taşıyan yöneticilerin ortak özelliklerinden birisidir.

KARAYALÇIN da, söz konusu türdeki yöneticilerden birisidir. Başında bulunduğu örgütlerde özellikle Kent-Koop ve Ankara Büyükşehir Belediyesi dönemlerinde, o güne kadar

hiç bir yöneticinin ilgilenmediği, daha doğrusu "göremediği" şeylerle ilgilenmiştir. Portakal Çiçeği ve Dikmen Vadisi Projeleri bu türden projelerdir.

16. Örgütünü Yönettiren Yönetici

KARAYALÇIN, bulunduğu örgütlerde hemen bütün katılım kanallarını açık tutmuştur. Ankara Kent Kurultayları girişimi ve parkların üniversiteli gençler tarafından yönetilmesi girişimi, hep örgütünü yönettirmeye yönelik girişimlerdir.

Sanayi Odaları'nın, Ticaret Odaları'nın, Meslek Odaları ve Sendikaların, Demeklerin, Üniversitelerin kendi örgütüyle ilgilenmesini sağlarken, bu ilginin sürekli olması için de uğraş vermiştir.

Ankaray ve diğer projelerde, özellikle üniversite ve çevresinden kendi alanında yetkin olan kişileri ve Mimar Odaları gibi kuruluşların temsilcilerini bir araya getirerek, tartışma ortamı sağlayarak, hem kararların sağlıklı oluşumu, hem de gerekli çevrelerden destek sağlanması mümkün olmuştur.

17. Yalnızca Yazıyla De il Sözle de İkna Edilmesi Gereken Yönetici

Kımi yöneticiler önemli kararların alınması gereken zamanlarda astlarının kendilerine ulaştırdığı yazıyla yetinirler; bu yazıdaki bilgilere bakarak karar verirler. KARAYALÇIN ise, yalnızca yazıyla yetinmeyen bir yöneticidir. Astları önerilerini yalnızca yazıyla değil, sözle de anlatmak ve KARAYALÇIN'ı ikna etmekte zorlandıkları.

KARAYALÇIN örgüt dışından gelen yeni önerilerde de aynı tutumu sürdürür. Yüz yüze sözlü olarak iletişim kurmayı yeğler.

KARAYALÇIN'ın böyle bir yönetim anlayışını benimsemesinin kendince sayısız yararı vardır. Öncelikle KARAYALÇIN astlarının, yazıda anlaşılacak, öneri ya da uygulamaya olan inançlarını da değerlendirme, yönlendirme fırsatı bulmaktadır. Ayrıca astlar da (örgüt dışından öneri sahipleri, danışmanlar da) kendilerini önemli hissetmekte, bu durum onları motive etmektedir. Yazıyla yetinilmeyip astlar, danışmanlar ve örgüt dışından kişilerle kurulacak sözlü iletişim, anlaşmazlıkları, çatışmaları ortadan kaldırdığı gibi, daha yeni anlaşmazlıklara ve çatışmalara da neden olabilmektedir. Bu durum, örgütün sürekli dinamik kalmasını sağlamaktadır.

sözlü iletişim ve ikna yöntemi, en az yazıyla iletişim ve ikna yöntemi kadar (zaman zaman ondan daha fazla) etkili bir yöntemdir. Bu yöntemde yer alanlar karşılıklı olarak "yaratıcı düşünme"nin yollarını da birbirlerine öğretirler.

18. Sayısal Düşünen Sözel Karar Veren Yönetici

"Sözcüklerle yalan söyleyebilirsiniz, ama sayılarla asla".

Bu cümle sosyal bilimlerle uğraşanlar için sınırlı da olsa bir anlam, bir doğruluk ifade edebilir. Ancak Matematik, İstatistik gibi sayısal bilimlerle ilgilenenler için bu cümle hiç de doğru değildir. Pekala sayılarla da yalan söylenebilir, daha doğrusu sayılara da yalan söyletilebilir. Bu nedenle yukarıdaki cümlenin, "İstendiğinde hem sözcüklere hem de sayılara yalan söyletilebilir" biçimine dönüşmesi gerekir.

Yönetici, sayıların dilini sözcüklerin gücü ile birleştirebilen kimsedir. KARAYALÇIN'ın önemli bir özelliği de burda ortaya çıkar. KARAYALÇIN hemen her çalışmasında, her mal-hizmet üretiminde, geçmişe ve geleceğe ilişkin sayısal verilerin ortaya konmasına, alacağı, almaya çalışacağı kararlara temel olmasına özel bir önem verir.

KARAYALÇIN, başında bulunduğu Kent-Koop ve Ankara Büyükşehir Belediye örgütüyle yüz yüze bulunan dar ve orta gelirliilerin de benzer özellikler taşımasını göz önüne alarak, pek çok yöneticinin başvurduğu yöntemin aksine, sözel kalabalığa pek başvurmaz. Bunu sayıları kullanarak yapar. Açıklamalarını ve ikna girişimlerini, öz ve açık sayısal bilgiler vererek yapar.

KARAYALÇIN bu tutumunu örgüt içi kararlarında da sürdürür. Sözcüklerle ikna olmayan astları (yeri geldiğinde örgüt dışı kimseleri, danışmanları, siyasetçileri ve bürokratları) sayılarla ikna etmeye çalışır.

Özellikle 9-10 yıllık bir dönemi içine alan Kent-Koop yöneticiliği döneminde alınan kararlar, hazırlanan raporlar ve önerilerin hemen hepsinde ağırlıklı olarak sayısal bilgilerin kullanıldığı görülmektedir. Bu durumun Belediye Başkanlığı döneminde de sürdüğü düşünülürse, KARAYALÇIN'ın açık bir etkisinin olduğu kolayca söylenebilmektedir.

Amacı somutlaştıran, geçerliliğini ortaya koyan sayılardır. Bu nedenle, KARAYALÇIN çoğunlukla sayısal düşünmeyi ön planda tutmuştur.

19. Fırsatları Yöneten Yönetici

KARAYALÇIN, "fırsatçı" olmadan fırsatların yönetilebileceğine inanır. KARAYALÇIN "fırsatçılığı" kişisel düzeyde ele alır. Fırsatların yönetimini ise, kendi örgütünün içinde bulunduğu fırsatların değerlendirilmesi açısından önemli görür. Örneğin, Ankara'nın giderek artan inşaat sektöründeki (pazarlama) ağırlığı, yönetilmesi gereken bir fırsattır O'nun için. KARAYALÇIN'ın fırsatları yönetme çabasının bazen söz konusu fırsatları aştığı da izlenebilir.

KARAYALÇIN, örgütü açısından politik, ekonomik ve yasal fırsatları da yönetmeye çalışır. Kamuoyunda böylesi bir davranış, KARAYALÇIN'IN kişisel olarak "fırsatçı" bir yönetici olduğu şeklinde değişik yorumlara neden olmuştur.

Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı adaylık yarışında, hemen her kesimden insanla, kuruluşla olan ilişkilerini, bir fırsat olarak yönetmesini bilmiştir KARAYALÇIN. Özellikle "Batıkent'te memnun ettiği, onlara iş verdiği müteahhitlerin" açık desteğini sağlamıştır.

SHP Genel Başkanı olurken de, KARAYALÇIN'ın "fırsatçı" davrandığı, daha doğrusu kaynak kişilerden birinin deyişiyle, "Önündeki boş kaleye gol attığı" söyleniyordu. Gereğinden o dönemde medyanın ve diğer çevrelerin estirdiği "genç lider" arayışları KARAYALÇIN için büyük bir fırsat idi. SHP'den Belediye Başkanı olması dışında, SHP'de aktif görevler almayan KARAYALÇIN, milletvekili bile değilken. Kurultay'dan Genel Başkan olarak çıktı.

Denebilir ki KARAYALÇIN, kendi önüne çıkan fırsatları, daha önce çalıştığı örgütün/örgütlerin yararına kullanarak "fırsatçı" olmaktan (kurtulamamışsa da) uzaklaşmıştır. Belediye Başkanı olduktan sonra Batıkent'te -Altınsoy döneminin aksine- Kent-Koop'a destek vermiştir. Yine aynı şekilde SHP genel Başkanı olduktan sonra da kent kooperatifçiliği ve belediyeçilik konusunda değişik girişimleri olmuştur.

20. Yarıştırarak İş Yaptıran Yönetici

Bir örgütte yarıştırarak iş yaptırmaya çalışmak sanıldığı kadar kolay değildir Örgütsel yapıdan, personelin niteliğine kadar uzanan bir dizi koşulun varolması gerekir. Ancak bu uygun koşullar altında, yöneticinin yarıştırarak iş yaptırabilme becerisi ortaya konulabilir.

KARAYALÇIN iş yaptırmaya yarışı ödüllendirmeye sağlar. Yarışta başarılı olanları yanına, çevresine alarak onları bir tür ödüllendirme yoluna gider. Astlar bilirler ki başarılı olduklarında, diğerlerine fark attıklarında, örgütte kalıcı olabilecekleri gibi, yeni üat görev ve konumlara da gelebileceklerdir.

KARAYALÇIN'ın başında bulunduğu örgütlerde, söz konusu yarışta başarılı olanlar, örgüt içinde bir araya gelerek, bir tür elit (seçkin) bir yönetici kadrosu oluştururlar. KARAYALÇIN, örgütünü daima tepede buluşturduğu, bir araya getirdiği bu seçkinler eliyle yönetir. Bu seçkinler arasına girebilmenin yolu KARAYALÇIN'dan geçer.

KARAYALÇIN yarıştırarak iş yaptırma yöntemiyle, hem iş veriminin artmasını hem de yaratıcı çabıların çıkmasına öncülük eder. Yarışa katılanlar ise, yarıştan kopmamak için kendilerini sürekli yenileme ihtiyacı duyarlar. Kendini gerçekleştirmek, göstermek isteyenler için büyük bir olanak sağlar bu yarış.

21. Çıkarları Uzlaştıran Yönetici

Yöneticiler başarılı olabilmek için, bir yandan örgüt içi öte yandan örgüt dışı çıkarları uzlaştırmak ve bunlar arasında bir denge kurmak zorundadırlar.

Kooperatifler ve kent-Koop gibi onların üst örgütleri, toplumdaki çıkar çatışmalarında taraf örgütleridir. Yani varlıkları ve kuruluş amaçlarıyla toplumdaki kar amacıyla konut yapan özel kesime tepki örgütleridir bunlar. Birbirine yakın gelir gurubunda olanlar bir araya gelerek (örgütlenerek) ekonomik ve sosyal güçlerini, kendi çıkarları adına, bir karşı güç olarak kullanırlar.

KARAYALÇIN, böyle bir kooperatif birliğinin başında olmakla, böyle bir çıkar çatışmasını da yönetmek zorunda kalmıştır. Batıkent'te özel kesim "üretici" değildir. Yalnızca inşaat sektörü, söz konusu örgütlü gücün birlikte çalışmak zorunda olduğu bir kesimdir. Bu kesimin çıkarlarını, kooperatif üyelerinin ucuz, sağlıklı ve yaşanabilir konutlar (ve çevresi) istemlerini (çıkartlarını) uzlaştırmaya çalışmıştır KARAYALÇIN.

Kent-Koop'ta ve Belediye Başkanlığında bizzat Birlik ve Belediye örgütü tarafından kurulan değişik amaçlı şirketler, iyi yönetilip yönetilememeleri bir yana, bir ölçüde kamu ve özel sektör arasında bir uzlaş, bir denge arayışının sonucudur.

KARAYALÇIN projelerinde özel sektörü de (sermayeyi de) yanına almayı ihmal etmez.

22. Dengeyi Gözeten Yönetici

KARAYALÇIN, örgüt içi dengelere önem verir. Bu nedenle de hemen herkesle iyi ilişkiler kurmaya, onların da desteğini almaya özen gösterir. Kimi zaman bunu başarırken, kimi zaman da sert eleştirilere uğramıştır.

KARAYALÇIN, örgüt içinde denge sağlayayım derken, bazen bir gurup lehine ağır basan dengesizliklere göz yummuştur. Örneğin, Belediye'ye bağlı Bel-Ko'da 2 yıl çalışmadan para alan 12 Meclis üyesi için "Ben onların çalıştıklarını zannediyordum" diyecektir (Hürriyet, 4.12.1991). Bu Meclis üyelerinin tamamı SHP'lidir. KARAYALÇIN bu durumun partizanca olamayacağını, çünkü ANAP'lı ve DYP'li Meclis üyelerinden bu yönde bir iş talebinin gelmediğini belirtmiştir. Ayrıca "Avantacıları hemen işten alırım" diyen KARAYALÇIN'ın bu kimselerden haberi olmaması mümkün değildir. Haberi olmadığı varsayılsa bile, sorumlu olan Bel-Ko Genel Koordinatörü'nü en azından görevden alması gerekirdi.

İç dengeyi gözetirken, dış dengesizliği görmezden gelmek, hem yöneticiyi hem de örgütü çok zor durumlara sokabilmektedir.

23. Kendi Medyasını Kendi Yaratan Yönetici

KARAYALÇIN'ın girdiği her örgütte ilk ele aldığı konulardan biri, Basın ve Halkla ilişkiler biriminin yeniden düzenlenmesidir. Medya ile sürekli ilişki içinde olmaya özen gösterir.

Sanki medya ile KARAYALÇIN arasında "görünmez bir antlaşma" vardır.

KARAYALÇIN, medyaya ihtiyacı olan haberi verir, karşılığında onların desteğini alır. Kolay kolay onları karşısına almaz. Kendisiyle ilgili olumlu şeyler yazılıp söylenmişse telefonu açıp teşekkür eder. Olumsuz ya da yanlış şeyler yazılıp söylenmişse, yine telefonu açar ortada yanlış bir bilgilenmenin söz konusu olduğunu söyler. Buna ek olarak KARAYALÇIN, bulunduğu örgütün yayın organlarını kullanarak, kendi medyasını kendi yaratmaya çalışır. Hem örgüt çalışanları üzerinde hem de örgütün hizmet götürdüğü kimseler üzerinde bir etkinlik sağlar böylece. Ayrıca medyeyi da etkileyerek, ilgilerini çekerek, onlara ihtiyaçları olan ("ticari") haberleri vererek dış medya üzerinde de zaman zaman etkili olmuştur.

Bunları da göz önüne alarak KARAYALÇIN'ı "Medyanın Başkanı" olarak değil, medyayı "Başkanın Medyası" olarak değerlendirmek daha yerinde olabilir.

Medyanın özellikle SHP'yi olayı nedeniyle köşeye sıkıştırma, yıpratma çabaları karşısında KARAYALÇIN, kimi medya organlarına "medya eşkiyalığı" yapıyor şeklinde eleştiriler getirilmeden de duramamıştır.

24. Sivil Toplumcu Yönetici

KARAYALÇIN'a göre devlet, Türkiye'de sivil toplum örgütlerini sürekli üretim sorumluluğunun dışında tutmak istemiştir . Oysa kooperatifler, sendikalar, çeşitli demek ve meslek odalarının her biri kendi alanında, bir araya gelerek ortak konularda üretime katkıda bulunabilirler. Bu, kaynakların hareketegeçmesini sağlayacağı gibi, geleneksel yapıyı da kıracaktır. Gerçek anlamda demokratik bir toplum olabilmenin birinci koşulu, sivil toplum örgütlerinin üretime katılıp, sorumluluk almasıdır.

KARAYALÇIN, kendisinin de sık sık vurguladığı gibi, yukardaki anlamda sivil toplumcu bir yöneticidir. Sivil toplumcu örgütlerin gücüne inanır. Yönetim anlayışına, toplumsal sorunlar karşısındaki çözüm önerilerine, sivil toplumcu örgütlenmenin gereğini yansıtır.

25. Yasaların ve Gelişmelerin "Bir Adım Önünde Olan" Yönetici

KARAYALÇIN, Türk yönetim sisteminin gelenekçi, değişim ve gelişmeye kapalı olduğu eleştirilerine tamamen katılır. Aşırı merkezci yapıyı pek çok sorunun odak noktası olarak görür. Bu nedenledir ki, SHP Genel Başkanlığına adaylığını açıklarken ortaya koyduğu Toplumsal Dönüşüm Projesi'nde de bu noktaya değinildiğini, çözüm yolunun adem-i merkezci yeni bir yapılanma olabileceği vurgulanır.

Türkiye'de mevcut sistemin arkasında ya da yanında olmanızın sonuçta hiç bir farkı yoktur. İki durumda da yönetici, eleştirilen sistemin bir parçası olmaktan kurtulamaz. Bunun anlamı yöneticinin yok olması, varolan durumun biçimini alması demektir. KARAYALÇIN ise,

hep mevcut durumun (yasaların, gelişmelerin, sistemin) bir adım önünde yer alarak, örgütünü yöneterek, bu olumsuz biçimlenmenin dışında kalmayı başarmış bir yöneticidir.

Varolan koşulları kabullenmiş bir yönetici, bir Belediye Başkanı, elinin kolunun bağlandığını ileri sürerek çaresiz, kaynaksız beklemek zorundayken; sistemin ve yasaların önünde yer alan bir yönetici, bir Başkan, yeni olanakları ve yeni kaynakları araştırır. KARAYALÇIN'ın yurtdışına tahvil ihraç ederek sağladığı kaynak, bu açıdan da ele alınıp değerlendirilmelidir.

26. Ayrıntıları Yöneten Yönetici

Ayrıntı, "Ayrıntı Yönetimi" başlığı altında, çoğunlukla "sorun" olarak ortaya çıktığında farkedilebilen "bütünün parçaları" olarak tanımlanmıştır. Söz konusu "parçalar" (ayrıntılar) o kadar güçlü ve (görünmez) bağlarla bütüne bağlıdırlar ki, parçalardaki herhangi bir oynama, aksaklık ya da belirsizlik büyük oranda bütüne yansır. Öyle örgütler vardır ki, bütün (karar) ile parça (ayrıntı) arasında çok sıkı ilişkilerin kurulduğu ve bu ilişkilerin sürdürülmesi gereken örgütlerdir.

Bu örgütlerden ikisi, hiç şüphe yok ki, Kooperatif Birlikleri ve Belediye örgütleridir. Bu örgütlerin birinde, emeğin konut ihtiyacı doğrultusunda örgütlenme söz konusu iken, diğerinde ihtiyaçlar için hizmetin örgütlenmesi söz konusudur. Bu iki örgütlenme biçiminde de ayrıntılar önem kazanmaktadır.

Batıkent gibi 40-45 bin konutun bitirildiği, yaklaşık 200 bin kişinin yaşadığı bir alanda, emeğin elektrik direklerinin biçimi, hatta yapıların dış boya renkleri küçük ayrıntılar gibi gözükebilir. Ama çevre açısından, insan psikolojisi açısından "gözü tırmalayan renkler", "anlamsız bir kaideye oturtulan ışık saçıcılar" (elleri ve ayakları olmaya uzaylılar gibi) güzelduyusal kirlenme nedeni olabilecek ayrıntılardır. Batıkent'i üretme sorumluluğunu üzerine almış bir Birliğin (Kent-Koop'un) başında bulunan bir yöneticinin böylesi ayrıntıları görüp, yönetebilmesi önem kazanmaktadır.

KARAYALÇIN, yukarıda çizilen anlamda "önemsizin önemini" ya da "ayrıntılarının önemi"ni görmüş, kavramış ve uygulamış bir yöneticidir.

27. Eş Zamanda Birden Fazla Kişiyle Çalışabilen Yönetici

Kimi yöneticiler eş zamanda birden fazla kişiyle çalışabilme yeteneğini gösteremezler. Bu, onlar için büyük bir yükür. Aynı anda benzer ya da farklı konularda başka kimselerle çalışmak büyük bir çaba, bilgi ve enerji ister. Bunu göze alamayan yöneticiler, çalışacakları konu ve kişileri sınırlayarak çevrelerini daraltma, küçültme yoluna giderler. KARAYALÇIN'da bu tam tesine işler. Çok farklı konularda çok farklı kişilerle aynı anda çalışabilir.

KARAYALÇIN bir yandan danışmanlarla ve ilgili kuruluşların temsilcileriyle bir proje konusunda görüş alış verişinde bulunurken, diğer tarafta astlarıyla çok önemli kararlar tartışabilmektedir. Bunu yaparken diğer alışılmış yöneticilerin aksine sürekli çevresini genişletmektedir. Kendi danışmanlarını ve bürokratlarını kendi "yönetim çevresi"nde tutarken, diğer örgütlerin yöneticilerini, bürokratlarını, hatta politikacıları ve gazetecileri bu "yönetim çevresi"ne katmaya çalışır. Yeri geldiğinde aynı anda bunların hepsiyle -değişik düzeylerde, değişik ilişkilerde- çalışır. Yeri geldiğinde örgüt amaçları için bu "yönetim çevresi"nde etkili olur, bu çevreden yararlanır.

28. Üreten ve Ürettiğini Anlatan Yönetici

KARAYALÇIN yaptıklarıyla yetinmeyen, oldukça hırslı ve çalışkan bir yöneticidir. Bir karar alınmadan önce, kararla ilgili, her açıdan araştırmaya ve bilgilenmeye gider.

Önce kendi kendini ikna eder. Daha sonra, kendi kendine ikna olduğunu asrlanna ve danışmanlarına belli etmeden, onlarla tartışır, soru sorar. Bu açıdan düşünce düzeyinde üretmek sancılıdır. "Ben bir sorunun çözümünü bulamadığım zaman ya da bilmediğim zaman çok rahatsız olurum. Bir sorunun çözümünü kafamda bulduğum zaman da önce rahatlarım ama bulduğum çözümle yapamamışım zaman ülserim artar" (Karayalçın, 1992.d, ç).

Sonuçta somut bir üretim gerçekleşse bile KARAYALÇIN hiç bir zaman bununla yetinmez. Yeni sorularla, yeni sorunlarla somut üretimi "açar". Yeni projeler, yeni girişimler bu açılım sonucu gerçekleşir.

Üretirken örgütün bütün zamanını (Kent-Koop'un yaklaşık 15 yılını, Ankara'nın ve Ankara Büyükşehir Belediyesinin neredeyse 50 yılını) planlamaya, yönetime, kısacası üretime katan KARAYALÇIN, aynı zamanda ürettiğini anlatan bir yöneticidir. Kimi zaman örgütün Halkla İlişkiler Müdürü gibi, kimi zaman örgütün Teknik Şefi gibi, kimi zaman da örgütün her hangi bir çalışanı gibi, üretilenleri sade, hemen herkesin anlayabileceği bir dille sözlü ve özellikle yazılı olarak anlatır. Kendi konuşmalarını ve yakın çevresindekilerin düşünce üreten edimlerini yazılı kayda geçirmek için özel özen gösterir. Bu özenli çaba, çalıştığı örgüt ve genel olarak toplum için "bellek oluşturma bilinci"nden kaynaklanır. Yazılı belgelerin ve genel olarak "yazı"nın gücünü kavramış sayısı çok az yöneticilerden birisidir KARAYALÇIN.

29. Çok Meslekli Yönetici

KARAYALÇIN, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümü mezunudur. Bu nedenle sayısal düşünme yeteneğini aldığı maliye eğitimine borçlu olabilir.

KARAYALÇIN, gerek DPT Uzman Yardımcılığı, gerekse Köy İşleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcılığı döneminde halk girişimlerine bu arada kooperatiflere büyük bir ilgi duymuştur. Kent-Koop Başkanlığı ile konut kooperatifçiliğinden kent kooperatifçiliğine kayan bu ilgi,

O'nun kooperatifçilik yanında Mühendislik, Mimarlık, Kent Planlaması, İktisat, İşletme, Kentbilim ve çevrebilim alanlarına da ilgi duymasına, bu alanlarla yakından ilgilenmesine neden olmuştur. böylesi geniş bir ilgi yelpazesine sahip olması KARAYALÇIN'a hem Kent-Koop'ta hem de Ankara Büyükşehir Belediyesinde başarılı uygulamalar yapmasını sağlamıştır.

Alınan bütün kararlarda, kararların teknik, sosyal ve iktisadi yönlerinin değerlendirilmesine ayrıca önem veren KARAYALÇIN, çok meslekli yönetici özelliğini özellikle burada kullanır.

Çok meslekli bir yönetici olmak, tek meslekli yönetici olmanın ortaya çıkaracağı sorunları büyük ölçüde ortadan kaldırır. Bir iktisatçı, kararının yalnızca iktisadi yanına ağırlık verirken; çok meslekli bir yönetici, kararın iktisadi yanını da gözardı etmeden, sosyolojik, siyasal, çevresel etkileri de kararının bir parçası durumuna getirir. KARAYALÇIN da böyle bir yöneticilik özelliği sergilemektedir.

30. İdeoloji Üstü Örgütlenmeye İstese de Gidemeyen Yönetici

İktisadi gerçekler, toplumsal gerçekler, etkenlik , verimlilik ve başarı. KARAYALÇIN'a göre (1991.f, 7), bir toplumsal örgütlenmede en az bu beş öge yer almalıdır. Bununla birlikte KARAYALÇIN, kaynaklıların de yer yer belirttiği gibi, ideoloji üstü bir örgütlenme iddiasındadır. Özellikle Kent-Koop'un herkese açık ve ideolojiler üstü bir örgütlenme olduğunu savunur.

KARAYALÇIN Kent-Koop'u sağ sol ayrımı yapmadan bütün dar ve özellikle orta geliri emekçilerin örgütlediği, onların ideoloji üstü amaçları olan konut ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik bir yapı olarak görür ve çevresine böyle anlatır. Bu biraz da, daha baştan Kent-Koop'un "sol" olarak sabıkalınmasının doğuracağı sorunları ortadan kaldırmaya yönelik amaçlı bir davranıştır. Yoksa yukarıdaki beş ögeyi içine alan bir örgütlenmenin ideoloji üstü bir girişim olamayacağı çok açıktır. Kooperatifçilik hareketinin kendisi bile kapitalist-liberal sistemin kendine özgü örgütlenme biçimine bir tepkidir, ideolojik bir karşı çıkmadır. Dolayısıyla bu hareketi başarıya ulaştıracak olanlar da kişisel düzeyde benzer (sınıfsal) tepkiler içinde olan kimselerdir. Bu durum Kent-Koop gibi örgütlerin neden "sol" içerik taşıdığını da ortaya koymaktadır.

31. "Siyaset" Yapmadan Siyasetçi Olan Yönetici

KARAYALÇIN "siyaset" yapmadan siyasetçi olan bir yöneticidir.

Her zaman SHP'ye yakın olmuş (ya da görünmüş) ama Belediye Başkan adaylığı dışında, aktif olarak parti içinde faaliyet göstermemiştir. SHP Genel Başkanı olduktan sonra partiye hakim olamayan bir Başkan imajı çizmesinin altında biraz da bu yatar.

Ayrıca KARAYALÇIN, belki siyasetin içinde yer almıştır, ancak -olumsuz anlamıyla da- "siyaset" yapmamıştır. Bir örgütü yönetirken belki bu "siyaset"ın dışında kalınabilir. Ama bu bir parti örgütüyse söz konusu olan "siyaset" ile yaşamak zorundasınızdır. KARAYALÇIN ısrarla "siyaset" yapmadan da siyasetçi olunabileceğini göstermeye çalışmaktadır.

32. Kentbilim Dersi Almadan Kent Yöneticisi Olan Yönetici

Bir yönetici, kuramda ne kadar gelişmiş ve kendini yetiştirmiş olursa olsun, bu onun uygulamada başarı göstereceğinin kanıtı olamaz. Kuramın daha çok dış kaynaklı oluşu, ilgili toplumu kucaklamıyor olması gibi nedenler, deneyimin önemini kuramın karşısında -görelî de olsa- artırmaktadır.

Pratiğin, deneyimin kuramı soyuttan, anlaşılmazlıktan kurtaran özelliğini kullanan KARAYALÇIN, kentbilim dersi almadan da iyi bir kent yöneticisi, "siyaset" yapmadan da iyi bir siyasetçi olunabileceğinin uğraşını vermektedir.

KARAYALÇIN, kuramda kentbilim dersi almasa bile, uygulamada, pek çok muhalif parti kent yöneticilerinin ileri sürdüğü gibi, kendini iyi yetiştirmiş ve hala da yetiştiren bir yönetici olarak karşımıza çıkmaktadır.

33. Durumsalçı Yönetici

Durumsallık (situationality), bir yerde, koşullar değiştiğinde koşullara bağlı olarak yöneticinin davranışlarında da bir değişimin olmasıdır. Burada belirleyici olan koşullardır. Koşulları şu iki düzeyde ele almak gerekir: Örgüt içi koşullar, Örgüt dışı koşullar. Bazı yöneticiler bunlardan yalnızca birine duyarlıyken, diğer bazı yöneticiler ise bunların ikisine birden duyarlıdırlar.

Yönetici bu koşullara göre yeni davranış biçimleri geliştirebilir.

KARAYALÇIN'a durumsalçı bir yönetici denebilmesinin nedeni daha çok, O'nun örgüt dışındaki koşulların değişimine gösterdiği "uyum"a dayandırılır.

12 Eylül geldiğinde, KARAYALÇIN ve Kent-Koop için örgüt dışı koşullar büyük bir değişikliğe uğradı. Daha önceki Kent-Koop, Ankara Belediyesi ve Hükümet ilişkileri bir anda belirsiz bir hal aldı. Arkasında CHP'nin olduğu bilinen Kent-Koop hareketi bir anda Askerî Yönetimin hedefi olabilirdi. Nitekim Ali DİNÇER'in görevden alınması, "Kent-Koop'ta şimdi ne olacak?" beklentisini artırdı. KARAYALÇIN böyle bir ortamda "uyum" göstermeyi yeğledi. O'na göre Kent-Koop hareketi sürmeliydi. Solcular tek tek tutuklanırken, emekçi kesimin örgütlü bir hareketi olan Kent-Koop, KARAYALÇIN'ın deyimiyle "Solcular tek çivi çakmadılar" denmemesi için yaşamalıydı.

Kimine göre bu, "korkaklık" idi. Kimine göre ise bu KARAYALÇIN'ın geçmişiyle ilgiliydi. Bunlara göre, KARAYALÇIN hiç bir zaman solcu olmamıştı. O halen üniversite

yıllarında olduğu gibi sağcıydı. KARAYALÇIN gerçekten solcu olsaydı askeri Yönetim O'nu da yoldan çekmeyi düşünürdü.

KARAYALÇIN 12 Eylülcülerini onaylamadan Askeri Yönetim dönemine "uyum" gösterdi. "Bu dönemde Kent-Koop nasıl yaşatılabilir?" diye düşündü. Hatta Evren'i bile yumuşatarak, Batıkent'in önemine ikna ederek, ilgisini Kent-Koop'a çekmeyi başardı. Bu ilgiden kent-Koop adına yararlanmaya çalıştı.

KARAYALÇIN bir yandan kendi rüzgarını estirenken diğer yandan kendi rüzgarıyla paralel rüzgarları (koşulları) çok iyi gözlemleyen bir yöneticidir. Gelişmelerin nereye varacağını önceden tahmin ederek, değerlendirerek, yeni koşullara "uyum" gösterir. Hem kendisi hem de örgütü açısından, geri adım atmadan ya da en azından "mevzisini koruyarak" bunu yapar. SHP Genel Başkanlığında da bu yaşandı.

KARAYALÇIN'ın bu "uyum" yeteneği işbirlikçilikle, fırsatçılıkla değerlendirilse bile, O'nun bulunduğu konum ve görevler hemen bütün yöneticilerin -siyasal tercihler önemli olsa da- geçmek isteyeceği aşamalardır.

34. "Parçacı" Değil, "Bütüncü" Yönetici

"Parçacı" bir yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, örgütlerini "günlük" yönetirler, bütünü kucaklamayan politikalar üretirler. Bu yöneticilerin planlama ve uygulamaları da "parçacı" kalır.

KARAYALÇIN'da ise "parçacı" bir yönetim anlayışının tersine "bütüncü" bir yönetim anlayışı görülür. Batıkent'te konutu yalnızca bir barınma ihtiyacının karşılanması aracı olarak değil, yaşanılabilir bir sosyal çevrenin üretimi olarak da ele alması; Ankara Büyükşehir Belediyesince uygulanmaya çalışılan ve bütün Ankara'yı genel bir planlama çerçevesinde içine alan projeler O'nun "bütüncü" yönetim anlayışının ürünüdür. Düşüncelerinde de KARAYALÇIN (1992,1) "bütüncü" olunması gerektiğini savunur: "Nasıl ki yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi, merkezi yönetimle yerel yönetim arasındaki görev, yetki, kaynak dağılımından ayrı tutulamazsa; yerel yönetimlerin kentleşmeye doğru kazandıracak, kentsel ya da bölgesel rantlardan yararlanmalarına olanak verecek çalışmalar da ülke bütünündeki planlama sisteminin değişmesi zrunluluğundan ayrı düşünülemez".

35. İnsanı Amaç Alan Yönetici

Nevşehir'deki bir seçim gezisinde KARAYALÇIN'ı üzen bir olay yaşanır. O otobüsten hemen herkese el sallarken bir kişi bile dönüp karşılık vemez. KARAYALÇIN yanındakilere dönüp, "Bundan sonra hangi partiden olursa olsun birisi otobüsten el sallıyorsa işimi gücümü bırakıp karşılık vereceğim. Ben el sallarken insanların dönüp bakmamaları kadar kötü bir şey olamaz" diyecektir.

KARAYALÇIN ile ilgili olarak kaynak kişilerle yaptığımız görüşmelerde saptadığımız ortak nokta, KARAYALÇIN'ın insanı ön plana alan (ancak örgütünü de ihmal etmeyen), insancıl bir yönetici olduğudur.

Nevşehir'de halkın bir tepki, bir ideolojik tercih sonucu karşılık vermemesini KARAYALÇIN, adeta üzerine almıştır. duyduğu hayal kırıklığı insanların SHP'ye el sallamamalarından değil, kişisel olarak kendine el sallamamalarınındır.

Kent-Koop'un başında emekçi insanların yararına, Büyükşehir Belediyesinin başında Ankara'da yaşayan bütün insanların yararına çalışırken, şimdi bir politikacı olarak hem sanayiciler hem de emekçiler adına politika üretmeye çaba göstermektedir.

36. Proje Yutan Yönetici

Bir kent yöneticisinin, kendisinden "Projeci Başkan" olarak söz ettirmek istemesi, hemen bütün kent yöneticilerince de önemsenen, paylaşılan bir istektir. Bu yöneticiler de kamuoyunda "Projeci Başkan" olarak kabul görmeyi, benimsenmeyi, isim yapmayı isterler. Projeci olmak bu yöneticilere, iş yapmada, kaynak bulmada ve yerel halk üzerinde etkili olmada güç verir.

Proje konusunda KARAYALÇIN'ın "gözü de karadır". Ankara'da metro, Ankaray, AKKUM gibi gözle görülen projelerin dışında yüzlerce proje üretildi. 1989 yerel seçimleri öncesi Ankara Programı olarak açıklananların hemen hepsinin projelendirildiği görülmektedir.

Özellikle Büyükşehirlerin Belediye Başkanları yönetime geldiklerinde adeta proje üretme yarışına girerler. Doğaldır ki, bunların çoğu gerekli projelerdir. Bu projelerin tek tek hazırlanmaları bile önemli oranlarda kaynak ayrılmasına neden olmaktadır. Dalan'ın Belediye Başkanlığı'ndan ayrılırken arkasında yaklaşık 1500 proje bıraktığı söylenir. Bu projelerin çoğu da uygulanamıyacak durumdadır.

Söz konusu proje enflasyonunun nedeni nedir? Neden kimi Başkanlar projeye boğuluyorlar?

Bu soruların yanıtları, yine toplumsal yapıdadır. "toplumda projeleri üretecek başka mekanizmalar kurumsallaşmadıkça, hepsini Belediye Başkanı üretir hale gelir. (Ankara Büyükşehir Belediyesi, 1991, 85).

Ankara'da da pek çok proje başlananlar dışında yeni Belediye Başkanı döneminde ya askıya alınacak ya da vazgeçilecektir. Çoğunu KARAYALÇIN kendi "yuttuğu" bu projeleri, başlanan ve bitmek üzere olan projeler dışında, yeni yönetime "yutturamayacak"tır. Bundan sonraki partilerarası belediyecilik mücadelesi "proje yutma ve yutturma" mücadelesi olacaktır.

37. Her Konuya, Her Soruna Proje Gözlü üyle Bakan Yönetici

KARAYALÇIN'ın göze çarpan bir diğer yönetici özelliği, hemen her konuya, her soruna proje gözlüğüyle bakmasıdır. Bir kentin ulaşım sorununu çözmeye yönelik girişimlerden, ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına kadar bu proje gözlüğünü kullanır.

Proje gözlüğü O'na yöneticilik üstünlüğü sağlar. Diğer kimselerin göremediklerini görmesini, anlamasını, çözüm yolları bulmasını mümkün kılar. "Proje mantığı" insanı ayrıntılarla ilgilenmeye çeker. Görünmeyen belirsizlikleri görmeye, kaynak bulmaya, olanakları en iyi biçimde kullanmaya iter.

38. Projeyi Projeye İzleyen Yönetici

KARAYALÇIN o kadar projeci bir yöneticidir ki, uygulamakta olan projeleri bile bir projeye izler. Bu O'na, başta zamanı ve kaynakları olmak üzere projeyi uygulama ve denetleme imkanı verir.

39. "Matriks Projeci" Yönetici Ya da Projeye Göre Örgüt Geliştiren Yönetici

Belediye örgütü içinde KARAYALÇIN, bir projeyi yaşama geçirirken o projeyi yaşama geçirecek yeni araçları, yeni örgütleri de ortaya çıkarır. Örneğin, Portakal Çiçeği Vadisi Projesi'nin yürütülmesini (uygulanmasını) doğrudan belediyenin ilgili bir birimine vermektense, belediye yönetimine bağlı, ama çok rahat çalışabilecek Postaş'ın kurulmasına öncülük etmiştir. Vadide hisse sahibi olanları da bu şirkete ortak ederek hem kaynak hem de katılım sorununa bir çözüm getirilmeye çalışılmıştır. Proje bitince bu örgütler de kendiliğinden ortadan kalkmaktadır.

40. Çok Örgütlü Yönetici

KARAYALÇIN aynı anda birden çok örgütü yönetmeye çalışan bir yöneticidir.

1982-1991 yılları arasında KARAYALÇIN, Kent-Koop, TÜRK KENT ve aynı zamanda iki yıllık Büyükşehir Belediye Başkanı'dır. 1991-1993 yılları arasında ise hem TÜRK KENT hem de Büyükşehir Belediye Başkanı'dır.

DÖRDÜNCÜ KESİM

GENEL DEĞERLENDİRME

X. TOPARLAYICI BULGULAR VE SONUÇ

Çalışmanın bulguları, Üçüncü Kesim'deki V., VI., VII., VIII. ve IX. Bölümlerde sunuldu. X. Bölümde ise, KARAYALÇIN'ın Kent-Koop (Batıkent) Başkanlığı, Büyükşehir Belediye Başkanlığı, TÜRKKENT Başkanlığı ve SHP Genel Başkanlığı dönemlerindeki faaliyetleri ve düşünceleri doğrultusunda toparlayıcı genel bulgular yer almaktadır.

1. "Batık City", "Batık New York", "Batık Türkiye Kentleri"

Batıkent konusunda bugüne kadar pek çok eleştiri yapıldı. Bu eleştiriler daha çok Kent-Koop'un belli bir siyasi hareketin (sosyal demokratların) temsilcileri olduğu ve Batıkent'in belli çıkar kesimlerini beslediği yönündeydi.

KARAYALÇIN'ın 1993'de SHP Genel Başkanlığı adaylığının söz konusu olması nedeniyle gündeme yeni eleştiriler getirildi. Bu eleştirilerden bir tanesi şu savı ileri sürüyordu: "Çünkü yapıları, batan şirketleri ile Batıkentlinin gözünde" Batıkent artık bir BATIKKENT'tir (Ata, 1993, 19).

Kent-Koop'un ve onun eseri olan Batıkent'in KARAYALÇIN ile birlikte ele alınması doğaldır. KARAYALÇIN'ın kendisi de zaman zaman "ikinci çocuğum" diyerek bu birlikteliği haklı çıkarmaktadır. Bu nedenle Batıkent'e getirilecek küçük büyük her eleştirisinin muhatabı doğrudan KARAYALÇIN olmaktadır.

Batıkent'te birden çok yükleniciye (müteahhide, taşeron) iş verilirken ve birbiri ardına Kent-Koop tarafından şirketler kurulurken çeşitli çıkar ilişkilerinin bulunabileceği, gözden uzak tutulamayacak bir gerçektir.

Bütün eleştirilere rağmen, KARAYALÇIN Batıkent'in üretilmesinde başarılıdır. KARAYALÇIN'ın bu başarısının altında hem semayeyi (müteahhitleri, inşaat şirketlerini, diğer özel girişimleri), hem de örgütlü emeği bir araya getirebilmesinde yatar. Kamu kurum ve kuruluşlarıyla da geliştirilen iyi ilişkiler Batıkentli sonuca yani başarıya bir başka etkidir. KARAYALÇIN bir yandan örgütlü emeği, kooperatifler sayesinde Kent-Koop'ta istediği yönde harekete geçirirken, onlara sağlıklı bir yaşam çevresi vaad ederken, sermayeye de yeni iş alanları (pazar) sunuyordu.

Batıkent'e "Batık City", "Batikkent", "Batikköy" demek yüzlerce kooperatif ve bu kooperatiflerin on binlerce üyesine büyük bir haksızlık olacaktır. Batıkent'teki ilk inşa edilen

konutların gerçekten pek de sağlam olmadığını söyleyen yine Kent-Koop'un kendisidir. Kent-Koop'un bugünkü Genel Başkanı Muammer NİKSARLI yıllarca Batıkent için çaba harcayanlardan birisidir ve eleştirenlere şöyle seslenmektedir: "Ben onlara Batıkent ile ilgi en az on tane daha yanlımızı söyleyebirim". Batıkent'teki kimi konutların iyi yapılmadığını daha baştan kabul etmektedir yöneticiler. Batıkent'te bu yanlılardan yararlanarak daha sağlam ve sağlıklı konut planlamalarına girişilmiştir. 1994'lerde Kent-Koop'un bunda da başarılı olduğu görülmektedir. Bugün Batıkent'te, konutlarıyla, ticaret ve yeşil alanlarıyla sağlıklı bir yaşam çevresi bulunmaktadır. Metronun Batıkent ayağının bitirilmesi ve kullanıma sokulmasıyla, Batıkent yerleşmesi Kızılay'a yalnızca 20 dakika uzaklıkta olacaktır. Çevresel sorunlarla karşı karşıya kalanlar için Batıkent planlı bir yaşam çevresi sunmaktadır. Yakın zamanda Ankara'nın yoğun ve sorunlu bölgelerinden Batıkent'e bir talep artışı olacağı, gelişmeler ışığında şimdiden söylenebilir.

Batıkent'te Türkiye'de ilk kez bir plşan yaşamın önüne geçirilerek uygulanabilmiştir. Batıkent gerçekleştirme başarısıyla Türkiye'nin bir çok yerinde benzer girişimlerin, benzer toplu konut projelerinin ortaya çıkmasına önayak olmuştur. Kent-Koop ve Batıkent Türk Kent Kooperatifçiliği için bir laboratuvar ve bir deneyim alanı olarak da değerlendirilmelidir.

Batıkent'e "Batık City" diyebilen mantığın New York'a da "batık" diyebilmesi gerekir. Gökdelenler ve dev ticaret alanlarıyla yaşam çevresi daralan bir kentte, gökyüzünü görmekte zorlananların, Batıkent'te kafalarını bile kaldırmaya gerek yoktur. Batıkent, bütün olumsuzluklara rağmen, sağlıklı ve planlı bir kent görünümünü sunmaktadır.

Benzer biçimde, Batıkent'e "Batikkent" diyebilen mantığın, Batıkent gibi planlı bir yerleşim alanını mahkum etmezden önce, bütün Türkiye kentlerinin, kentleşme ve çevre sorunlarının ağırlığı altında hızla battığını görmesi gerekirdi. Batıkent batık ise, Türkiye kentleri çoktan batıp yok olup gitmiş demektir.

Batıkent'te olanlar, çıkar ilişkileri, varsa yolsuzluklar ortaya konmalıdır. Hatta bu konuda KARAYALÇIN acımasızca eleştirilebilmelidir. Ancak Batıkent örneğinin kent kooperatifçiliği başta olmak üzere, kooperatif türü örgütlenmelerin istendiğinde neleri başarabileceğini göstermesi açısından da değerlendirilmesi gerekir. Batıkent, "siyasal" bir malzeme olmaktan kurtarılıp, bir deneyim alanı olarak değerlendirildiğinde gerçek değerine ulaşacaktır.

2. "Kaynaksız Kaynakçı" Belediye Başkanı

Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı döneminde KARAYALÇIN'ı ön plana çıkaran gelişmelerden biri, ilk kez Türkiye'de bir Belediyenin kendi olanaklarıyla dışarıya tahvil ihraç ederek kendi kaynağını yoluna gitmesidir.

KARAYALÇIN'ın yönetime geldiğinde diğer Belediye Başkanları gibi "Param yok, ben ne yapabilirim?" demek yerine, "Nasıl para bulurum, neler yapabilirim?" anlayışını

benimsediği görülür. Bu özelliği ile Dalan'ı hatırlatmaktadır. Dalan ve Sözen dönemini karşılaştıran kitabında Dorsay (1993, 64), Dalan'ı diğer Belediye Başkanlarından ayıran özellik olarak O'nun "Param yok, olanağım yok" şeklindeki yakınmaları bir kenara bırakıp eylemci bir yönetim anlayışını benimsemiş olmasını gösterir. Yine Dorsay "Dalan, uzun yıllardır ilk kez yakınmaktan çok iş yapan, ağlamaktan çok icraatta bulunan, güçsüz belediye imjini sergilemekten çok, güçlü belediye imajını veren ve bunu günden güne pekiştiren bir Başkan oldu" der.

Dorsay'ın Dalan ile ilgili değerlendirmeleri şaşkıncı derecede KARAYALÇIN için de geçerlidir.

"Dalan, çok akışkan bir mantıkla konuşan, her konuda çok akıllı olan, son derece tutarlı biri değildi. Tersine O'nda belli bir düzensizlik, belli bir tutarsızlık, çok açık bir hayalcilik vardı. Hadi adını koymaktan çekinmeyelim. Dalan, biraz çılgın bir kişiliğe sahiptir. O'nun şansı, bu ölçülü çılgınlığının 1984'lerde İstanbul'a belediye başkanı olmak gibi bir işle son derece denk düşmesi oldu. Bir nebze çılgınlık olmasa, insan o işlere kalkışır mı?" (Dorsay, 1993, 63-64).

Kurumlaşmanın sağlanamadığı ve katılımın gerçekleşemediği örgütlerde ister atanmış olsun, ister seçilmiş olsun, yöneticilerin kişisel başarılarının belirleyici oldukları izlenebilir. Bu durum belediye başkanları için de geçerlidir. Özellikle büyük şehirlerde belediye başkanı olan yöneticiler, kurumlaşmanın da olmamasının etkisiyle, "İşbitirici Başkan" rolünü benimserler. Daha doğrusu "donkişotluğa" soyunurlar. Belki de kurumsallaşma sağlanıncaya kadar başkanların, siyasi kaygılarla birlikte, "Donkişot" olmaları bir dereceye kadar anlaşılabilir., hatta haklı da görülebilir. Hikaye kahramanı Donkişot'un cesareti ve hayal gücünü arkalarına almadan başkanların başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Bu anlamda KARAYALÇIN da bir "Donkişot"tur. Ancak çağcıl Donkişotların "Ben Başkanım her şeyi yönetirim" dememesi gerekir. Bunu eylemleriyle, projeleriyle göstermesi gerekir.

KARAYALÇIN belediyeye tahvil ihracı başta olmak üzere değişik yollarla kaynaklar sağlarken "kaynakçı"dır. Bunu klasik gelir kalemlerinden başka seçeneğin olmadığı bir ortamda sağladı. Borçlanma pahasına sağladığı kaynaklar için yoğun eleştiri alan KARAYALÇIN, yalnızca Kentsel Dönüşüm Projeleri için 2 milyar 121 milyon dolartık (bunlara yaklaşık 1.5 milyar liralık yatırımları da eklemek gerekir) bir yatırımın yönetimini üzerine alan "gözükara" bir yöneticidir. O'na göre bu projelerin çoğu geri dönüşü olan projelerdir ve kısa zamanda kendilerini amorti edeceklerdir. Ancak Ankara'da söz konusu dönemde proje enflasyonu yaşanmıştır. Bu projeler arasında eşgüdüm sağlarken, onları yönetirken bazı güçlüklerin, bu güçlüklerle bağlı kaynak savurganlığının olabileceği bilinmektedir.

3. "Sağ"ım "Sol"um KARAYALÇIN: Bir "Piyasa Solcusu"nun Önlenemez Yükselişi (mi?)

KARAYALÇIN, Süleyman DEMİREL'i Batıkent'e davet eder ve bilgi verir. DEMİREL, KARAYALÇIN'ı dinledikten sonra çevresindekilere şöyle der: "Bu, kilometre ile kilogramı birbirine karıştırmayan solculardan" (İkibine Doğru Dergisi, 15.1.1989).

Süleyman DEMİREL, KARAYALÇIN'ın eylemci yönüne dikkat çekerek, Batıkent'in başarısında KARAYALÇIN'ın açık etkisini vurgulamak istemiş olabilir. emeğin örgütlü gücü sayılabilecek konut kooperatiflerinden yararlanarak Batıkent'i üretirken, kimi kesimleri zaman zaman karşısına aldığı için KARAYALÇIN'a "solcu" nitelemesi yakışır. Bu "solcu" nitelemesinin ilk önce kimin ağzından, nelere dayanılarak yapıldığı konusu açık değildir. Sağ hiç bir zaman kesin çizgilerle KARAYALÇIN'ı solcu olarak içine sindiremedi. Bu durumda, acaba Kent-Koop'ta iken KARAYALÇIN kendi kendini mi "solcu" ilan etti?

Bugün SHP Genel Başkanı olan KARAYALÇIN'ın sol kimliği gerçek anlamda taşıyıp taşımadığı açıkça ortaya konamamaktadır.

KARAYALÇIN, bir zamanlar kendisinin 1960 İhtilali ile yargılananlar arasında yer alan dayısı Tevfik İLERİ'den dolayı üniversite yıllarında Hür Düşünce Kulüplerindeki sağcı faaliyetleri kabul etmektedir. Ancak daha sonra okuyarak, bazı gerçekleri görerek sola kaydığını belirtir.

Burada sorgulanması gereken KARAYALÇIN'ın sağdan geldiği için sol inancını taşıyamayacağı değildir. Okuyarak, düşünerek, görerek bir kişinin sağ çizgiden kopmasına şüpheyle bakmak yerinde bir davranış biçimi olamaz. Türkiye'de insanlar sağcı doğar, ancak ileride bilgilendikçe ve düzeni tanıdıkça solcu olurlar. Bu nedenle üzerinde durulması gereken KARAYALÇIN'ın "sol" adına neleri nasıl yaptığıdır.

KARAYALÇIN, ideolojik çizgisini çok net olarak ortaya koymuş değildir. Bazen liberal söylemleri savunurken, bazen de toplumcu söylemlere yer verdiği görülür.

KARAYALÇIN, hem sermayeye hem de emeğe yakın olabilmeyi Kent-Koop'ta öğrendi. Bir tarafı sermaye ile bütünleşmiş olarak sağda gezerken, diğer eli soldadır. "Karayalçın iş çevrelerinde iş bitirici, Mamak surlarında aşırı solcu ve antifaşisttir" (Ata, 1993, 36).

KARAYALÇIN'ın 12 Eylül'de tırpanlanmaktan kurtulması, O'nun uzlaşmacı kimliğine mi bağlıydı, yoksa askeri Yönetimin "Eski sağcıdır, bugün ne olduğu da belli değildir" düşüncesine mi dayanmaktaydı?

12 Eylül'ün hemen ardından Belediye'de kurulan bir komisyona Batıkent2in kaderi konusunda karar verme yetkisi tanındığında, Kent-Koop'un kapanamayacağı, 2 milyarlık yatırımın, 4.5 milyarlık kaynak sağlanmasının görmezlikten gelinemeyeceği sonucu ortaya çıktı (Ata, 1993, 100). Askeri Yönetim, Kent Koop Genel Başkanlığı konusunda ise KARAYALÇIN'a karşı herhangi bir müdahalede bulunma gereği duymadı.

"12 Eylül döneminde evren ve diğer darbeci paşaların resimlerinin asıldığı ve kendilerine plaket verildiği tek sivil toplum örgütü olma şerefi Kent-Koop'a aitti. Batıkent Camii'sinde bayram namazları Kent-Koop camiasıyla birlikte Karayalçın önderliğinde kılınıyor ve Karayalçın insanları bu namazlara bizzat davet ediyordu" (Ata, 1993, 102).

Belediye Başkanlığı döneminde özellikle sağ basının desteği, övgü dolu sözleri, "solu kurtaracak adam" manşetleri düşündürücüdür. Sağda yer alan partiler ve önderleri de KARAYALÇIN'ı kendilerine yakın bulmaktadırlar. Mesut YILMAZ ve Tansu ÇİLLER'in bu konudaki açıklama ve yaklaşımları da ilginçtir.

KARAYALÇIN'ın bir zamanlar Hür Genç'in önemli adamlarından birisi olması, Amerikan Haberler Merkezinde güvenlik görevlisi olarak çalışması, sosyal demokrat düşünceyi benimsemiş insanlar arasında bugün hala bir endişe, bir belirsizlik konusudur.

"İnançlı sosyal demokratlar, partiler üstü kişi olarak sunulan ve siyasi görüşleri pek de nitelik taşımayan Karayalçın'ı "sol partideki sağcı truva atı" olarak değerlendirirler" (Ata, 1993, 95). Bu değerlendirmenin haklılığı, SHP'de izlenen politikaların gerçekten sola yakın olup olmadığının ideolojik bir çözümlenmesine dayandırılarak tartışılmalıdır.

Yukandaki iddialar, aktarma mıdır, karalama mıdır veya "başarıyı bir türü KARAYALÇIN'a kondurmama" isteğimidir? Yoksa, "Öyle bir şey söyle ki hatırdan kalsın" özdeyişi gereği olarak davranmak ve "sağ"da olan birine "solcu" damgası vurmak, "sol"da olan birine "sağcı" damgası vurmak mıdır?

4. Sağa Yatmış Dünya, Sağa Yatmış Türkiye, Sağa Yatmış SHP

Dünya tarihi yeni bir dönemi, yeni bir yüzyılı daha geride bırakırken, tarihin daha sonraki biçimlenişi konusunda yeni tartışmalara da neden olmaktadır.

Lenin ile Sovyetlerde başlayan sosyalist deneyimin beklenen sonucu vermemesi, kolaycı ve basit bir yaklaşımla, sosyalizmin kapitalizm karşısında çöktüğü yönünde değerlendirildi. Çöküş, kapitalizmin mutlak zaferi olarak kabul ettirilmeye çalışıldı. Bu durum, bütün dünyada sağa kayış sürecini hızlandırdı. İrk temeline ve çıkar temeline dayalı savaşlar bu durumun, görece de olsa sonucudur.

Türkiye de biraz dış oluşumların etkisiyle, daha çok da iç oluşumlar nedeniyle eskiden olduğu gibi bugün de sağ politikaların geçerli olduğu bir ülkedir. 1980 ihtilali daha çok sola yüklenirken, sağın gelişmesine, palazlanmasına ortam hazırladı.

Türkiye'de solun ve sosyal demokratların gerek yönetimde gerekse siyasal yaşamda ağırlıkları giderek azalmaktadır. Sosyal demokrasiyi savunan (her ne kadar Ecevit, "Biz sosyal demokrat değiliz, demokratik soluz" dese de) üç parti vardır. Ancak bunların temsilciliğini SHP yapmakta, %12'lere düşen oy oranıyla sol adına, sosyal demokrasi adına politika üretmeye çalışmaktadır. Klasik tabandaki ağırlığını giderek yitiren sol, hızla "siyasal

Üretim"nin dışına kaymaktadır. Sol partiler ise bu kayıştan kurtulmak isterlerken sağa daha da yakınlaşmaktadırlar.

Sol "konumu" kuşkuyla karşılanan KARAYALÇIN, SHP'nin koalisyonunda ekonomik kararlardaki hafifliğini, "demokratik paket" olarak kamuoyuna duyurulan bir ağırlıkla gidermeye çalışmaktadır. Sosyal demokrasi, "emeğin siyasal hareketi"dir. Üretimde, ekonomide söz sahibi olamayan solun, sosyal demokrat bir çizgide (bile) ilerliyor izlenimi yanılıcıdır. Solun gözünü dikmesi gereken yer, yalnızca kısa dönemli demokratik haklar değil, bu hakların kaynağı olan üretim ve ekonomik altyapı olmalıdır.

Giderayak sağa yatmış bir gemide kaptanın sola yatmaya çalışmasının ya da öyle gözükmeye çalışmasının pek bir anlamı yoktur. Kaldı ki kaptanın (KARAYALÇIN'ın) gerçekten sola yatıp yatmadığı da bugün halen tartışılmaktadır. Ancak, bugün üzerinde fikir birliği edilmiş görünen sonuç şudur: "KARAYALÇIN katı "sosyal demokrat" bir önderden çok, çağcıl "liberal demokrat" bir parti önderidir.

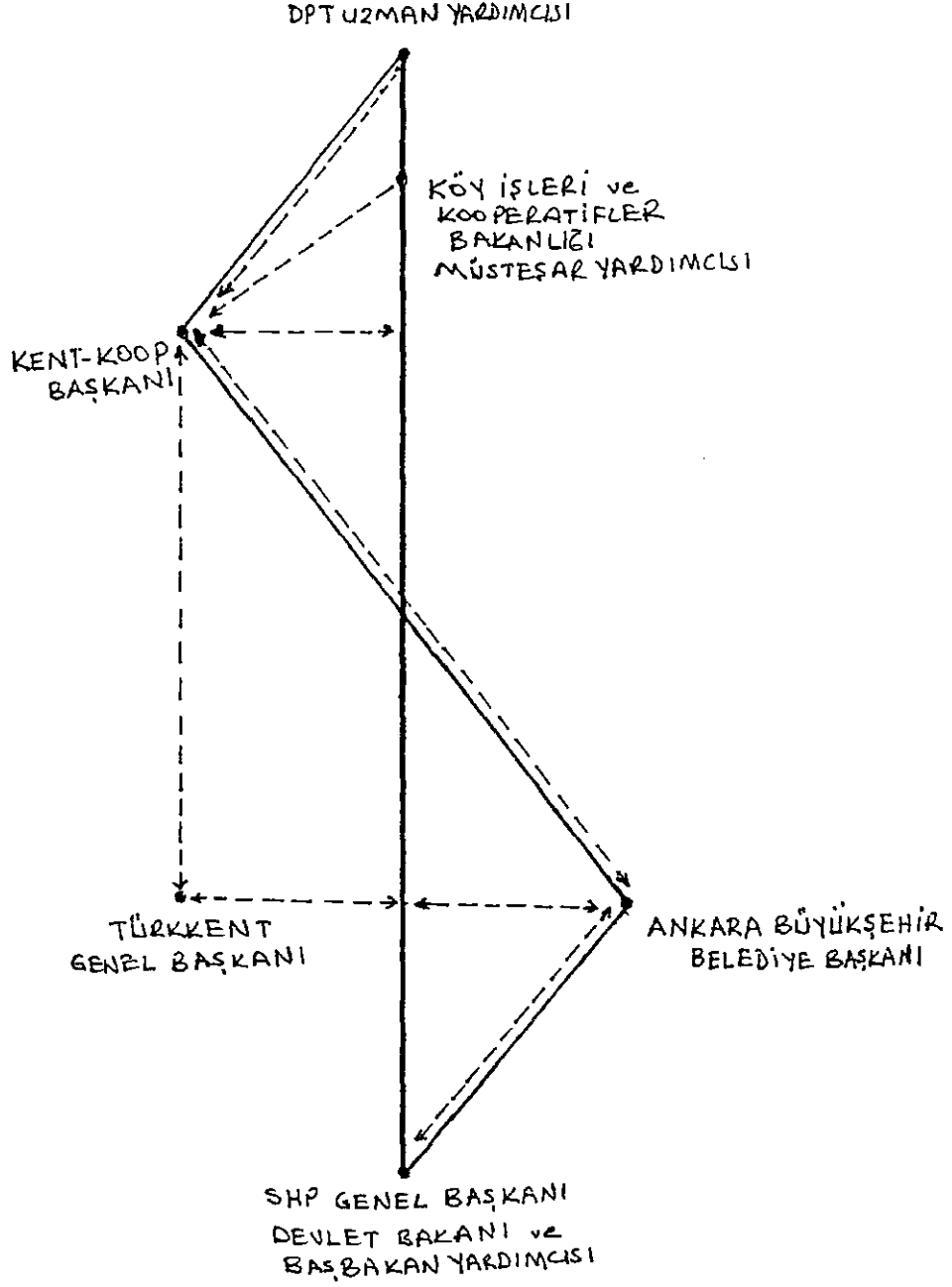
5. Murat KARAYALÇIN'ın Yöneticilik Yaşamı

Birbirini izleyen zaman dilimlerinde yöneticilik yapan KARAYALÇIN, bir önceki zaman diliminde savunduklarını, bir sonraki zaman diliminde peşine düşme, projelendirme ve uygulanmasını sağlama fırsatını bulabilen ender yöneticilerden biridir.

Çizim-5'te de izleneceği üzere, KARAYALÇIN bulunduğu görev ve yönetim konumunda (sırasıyla A, B, C, D ve E), yönetim sürecindeki ağırlığı ne olursa olsun, merkezi yönetimle ve siyasi iktidarla sürekli "ilişki" içindedir. Bu ilişki, süreçteki yerine göre kimi zaman "işbirliği" biçiminde iken, kimi zaman da "atışma" biçimindedir.

KARAYALÇIN, hem DPT'de uzman yardımcığı (A) hem de Köy İşleri ve Kooperatifler Bakanlığı müsteşar yardımcılığı dönemlerinde (B) kooperatif türü örgütlenmelere (Kent-Koop henüz fiilen ortada yoktu), büyük ilgisi vardı. kooperatiflerle olan bu dolaylı ilişki de kooperatifler adına, yine bir kooperatif örgütlenmesi olan Kent-Koop'la ilişkilendirilmiştir. Bu ilişki Çizim-5'te kesik çizgiler ve okların yönünden de anlaşılacağı üzere tek yanlıdır.

Çizim-5: KARAYALÇIN'ın Yöneticilik Yaşamı



- Merkezi Yönetim ve Merkezi Yönetime Yardımcı Birim (DPT)
- Merkezi Yönetim Dışındaki Yönetim Birimleri

KARAYALÇIN Kent-Koop Başkanlığı (C konumunda) bir yandan merkezi yönetimle özellikle kaynak ve kredi konusunda ilişki içindeyken, öte yandan Ankara Büyükşehir Belediyesi ile de (D konumu) planlama, arsa sağlanması ve fiziki altyapı konularında karşılıklı ve yoğun ilişki içindedir. Bu ilişkiler (ya da çatışmalar) D ve E konumlarında da karşılıklı olarak değişik konularda sürmüştür.

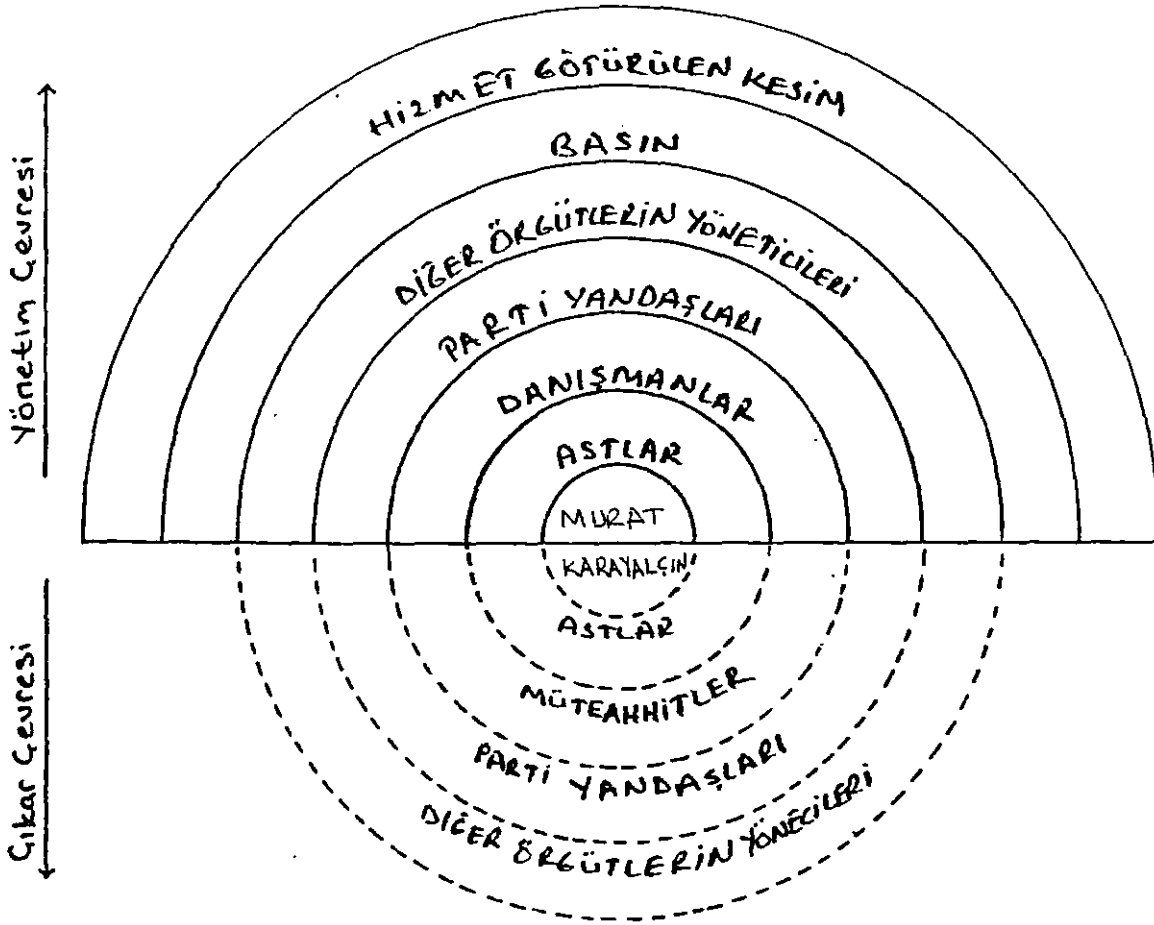
Kısaca KARAYALÇIN bir önceki yönetim konumunda hayal ettiklerini bir sonraki yönetim konumunda gerçekleştirebilecek güce gelerek sürekli ilerlemiştir.

6. KARAYALÇIN'ın Yönetim Çevresi ve Çıkar Çevresi Çakışması

KARAYALÇIN, bilerek ya da bilmeyerek aynı zamanda bir "çıkar çevresi"nin içinde de yer almıştır. Bu "çıkar çevresi"nin oluşmasında KARAYALÇIN'ın ne gibi etkilerinin olduğu pek açık değildir. Ama bu "çıkar çevresi"nde yer alanların KARAYALÇIN'DAN ne bekledikleri, neler elde etmek istedikleri oldukça açıktır.

Önemli bir nokta, KARAYALÇIN'ın "yönetim çevresi" ile "çıkar çevresi"nin neredeyse çakışıyor olmasıdır. Bu durum Çizim-6'da izlenebilir.

Çizim-6: KARAYALÇIN'ın "Yönetim Çevresi" ve "Çıkar Çevresi"



KARAYALÇIN'ın Kent-Koop'tan ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığına taşıdığı astları Çizim-6'nın hem üst hem de alt yarım küresinde yer alırlar. Buna karşılık müteahhitler yalnızca "çıkarcı çevresi"nde yer alırlar.

Özellikle üst düzey yöneticilerin benzer bir çıkar çevresiyle, her zaman için, sınırlı bulunduğu söylenebilir. Ancak söz konusu iki çevre arasında çoğunlukla bir denge kurulamaz. KARAYALÇIN'da ise bu iki çevre dengede tutulmaya çalışılır.

7. "İkinci Adama Yer Yok"

KARAYALÇIN, çalıştığı örgütlerde kendisini "vazgeçilmezleştirebilen" bir yöneticidir. KARAYALÇIN'ın bulunduğu örgütlerde ikinci adama yer yoktur. Özellikle Kent-Koop ve TÜRKKENT Genel Başkanlığı döneminde "alternatifi" olmayan bir yöneticidir.

8. "Dediğim Dedik" : Otoriter Yönetici Demoktarik Önder Olabilir mi?

Ata (1993,18) KARAYALÇIN'ın yönetim anlayışı için şu saptamada bulunur: "Ele geçirdiği kurumlarda her şey O'nun iki dudağı arasındadır ve kurumu kendisi için bir güç odağı olarak değerlendiren".

KARAYALÇIN bulunduğu örgütlerde gerçekten "tek adam gibi", her şeyi iki dudağının arasına almaktadır. çoğunlukla "dediğim dedik"tir. Danışırken bile kafasında önceden oluşan kendi doğrusundan kolay kolay vazgeçmez. Mamak-Çankaya viyadüğüne bilim adamları, şehir plancıları karşı gelirken, örgüt içinden bürokratlardan, astlardan eleştiriler gelmesine rağmen O, bu viyadükte ısrar etmiştir. Eleştirilen ulus Tuneli Projesi gibi bir başka benzer projede de KARAYALÇIN baştaki tutumunu yumuşatmakla birlikte değiştirmemiştir. "Önceden kesin karar vermiş olmak" danışan bir yönetici için çelişkidir. Önceden kesinkarar vermiş olmak yönetimde otoriter bir davranışın göstergesidir.

KARAYALÇIN otoriter bir yönetici olmasına karşın demokratik bir önder gibi gözükmemektedir.

Bunu, KARAYALÇIN, kendi astlarını (ve danışmanlarını) gittiği yerlere taşımasına borçludur. Geldiği her örgütte "hakim önder" gibi gözükmesi de bu nedene bağlanabilir. "Eşitler arasında önder" ilkesi işlemez. KARAYALÇIN astlarını yanında taşıyarak bir örgütten diğerine aynı zamanda önderlik gücünü de taşır.

9. "Sonuçsuz" Sonuç

Bu alışma, KARAYALÇIN'ın Kent-Koop Başkanlığı, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı, TÜRKKENT Başkanlığı ve SHP Genel Başkanlığı ile başbakan Yardımcılığı dönemlerini kapsamına almaktadır.

"Yaşam yks" yazmacılığının ve bunun bir türü olan "yöneticilik öyküsü" yazmacılığının henüz yok denecek düzeyde olduğu Türkiye'de, bizim bu çalışmamız, ne taraftan bakılırsa bakılsın, yalnızca bir "**deneme**"dir.

KARAYALÇIN bugün hala hayattadır. O'nun geleceğe ve geçmişe yönelik düşünceleri, kararları her an değişebilir. "İnandığım" dediği her hangi bir düşünce O'nun yöneticilik öyküsüne yönelik yeni tartışmalara, eleştirilere neden olabilir. Bu nedenle, çalışmayı ve onun başkişisi KARAYALÇIN'ı Şimdiden ipotek altına alacak kesin yargılar yerine, zaman içinde yeniden ve yeniden araştırılabilecek, test edilebilecek kimi bulgularla yetinilmiştir. söz konusu bulgular çalışma içinde değişik başlıklarda vurgulanmaya çalışılmıştır.

Bu satırların yazarı, "**bilerek hissetmektedir ki**" ya da "**bilerek sezmektedir ki**", Murat KARAYALÇIN daha uzun süre Türk yönetim ve siyaset sahnesinde en başkişilerden birisi olarak kalacaktır.

Bu nedenle, araştırmacılara nerilerimiz Şunlardır:

(1) KARAYALÇIN'ın her yönetim konumu (yani Kent-Koop Başkanlığı, TÜRKKENT Başkanlığı, Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığı ve SHP Genel Başkanlığı) ayrı ve derinlemesine araştırmaların konusu yapılabilir.

(2) Bütün yönetim konumlarını içine alacak biçimde, KARAYALÇIN'ın yöneticilik ve önderlik özellikleri ayrı bir çalışmanın konusu yapılabilir.

(3) Bizim bu çalışmada uyguladığımız yöntem kullanılarak ya da yukarıdaki (1.) ve (2.) maddelerde belirttiğimiz yaklaşımla, Türkiye yönetim ve siyaset sahnesinin önemli öteki kişileri de araştırma konusu yapılmalıdır.

Bir "**alışma örtüşmesi**"ni önlemek için hemen belirtelim ki, biz Murat KARAYALÇIN'ı yönetici, teknokrat ve siyasetçi olarak izlemeye ve "**alışmaya**" devam edeceğiz. elinizdeki bu çalışmayı "**deneme**" olmaktan çıkartıp, yönetim ve siyaset bilimlerinin nesnel değertendirme ltlerine uygun duruma getireceğiz.

KAYNAKÇA

- AKSAKAL, Perlev, (1989), **Bir Yerel Yönetim Deneyi**, İstanbul: Simge Yayınları
- AKINCI, Müslüm, (1994), **Türkiye’de Çevre Hukukunun Gelişimi, Yeterliliği ve Etkinliği**,
Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi
Anabilim Dalı Hukuk Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- ALKAN, Türker, (1993), **Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık**, Ankara: Bilgi Yayınları
- ALTABAN, Özcan, (1992), "Kentsel Toprak Politikası", Ankara Büyükşehir Belediyesi Ankara
Bülteni, Yıl 1992, sayı 2, s. 6-7.
- ALTINÖZ, Cihan, (1992), "Ankara Metrosu", Ankara Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, s.17-25.
- Ankara Belediyesi Başkanlık Uzmanları, (1977), **Toplumcu Belediye**, Ankara: Ankara Belediyesi
Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü Yayını.
- Ankara Belediyesi, (1980), **Batıkent Danışma Kurulları Toplantıları**, Ankara: Kalite Matbaası.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi, (1991), **Ankara’da Planlar ve Projeler, Tartışmalı Teknik
Toplantı**, Ankara: EGO Yayını.
- Ankara Büyükşehir Belediyesi, (1993a), **Ankara Programı 1993**, Ankara: Ankara Büyükşehir
Ankara Büyükşehir Belediyesi, (1993b), **EGO Bülten**, Yıl 1, Sayı 2, s. 1-2.
- ATA, Kelime, (1993), **Karayağcın AAA Kral Çıplak**, Ankara: REM Ltd. Şti.
- AYDIN, Mustafa, (1984), **Örgütlerde Çatışma**, Ankara: Bay-Yay Matbaası.
- AYDOĞAN, Yaşar, (1994), "Yerel Yönetimlerin Mali Denetimi", **Milliyet**, 25.1.1994, s. 10.
- BAŞARAN, Ethem, (1984), **Yönetime Giriş**, Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Belediye Muhabirleri Demeği, (Tarihsiz), **Kent Bütünlüğü**, Yıl 1, Sayı 1.
- BERKES, F.-KIŞLALIOĞLU, M., (1990), **Ekoloji ve Çevre Bilimleri**, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu, (1987), (Çev. B. ÇIRAKÇI), **Ortak
Geleceğimiz**, Ankara:TÇSV Yayınları.
- BOSTANCIOĞLU, Özer, (1992), "Birinci ve Üçüncü Dünyalarda (Kentsel) Yoksulluk Üzerine",
Amme İdaresi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, Eylül 1992, s. 147-161.
- BRANT, Willy, (1992), (Çev....), "Komünizmin Çöküşünden Sonra Sosyal Demokrasi", **Sosyal
Demokrasi**, Yıl 1, sayı 7, s. 4-6.
- BUMİN, Birol, (1990), **İşletmelerde organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**,
Ankara:Gazi Üniv. İkt.İdr.Blm. Fakültesi Yayınları.

BURSALIOĞLU, Ziya, 81982), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara:Ankara Üniv. Eğitim Fakültesi yayınları.

CAN, Halil, (1991), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.

CEYHUN, Demirtaş, (1991), "Sanat, Kültür ve Yerel Yönetimler", SHP, (1994), *Yerel Yönetimler ve Demokrasi*, Ankara: SD Yayınları.

CUMHURİYET, 20.4.1986

CUMHURİYET, 23.4.1986

CUMHURİYET, 30.12.1988

CUMHURİYET, 20.1.1989

CUMHURİYET, 13.2. 1989

CUMHURİYET, 12.3.1989

CUMHURİYET, 6.9.1991

CUMHURİYET, 21.11.1991

CUMHURİYET, 26.5.1991

CUMHURİYET, 1.6. 1992

CUMHURİYET, 31.8.1992

CUMHURİYET, 6.2.1993

CUMHURİYET, 13.8.1993

CUMHURİYET, 16.8.1993

CUMHURİYET, 18.8.1993

CUMHURİYET, 21.8.1993

CUMHURİYET, 22.8.1993

CUMHURİYET, 30.8.1993

CUMHURİYET, 2.9.1993

CUMHURİYET, 12.9.1993

CUMHURİYET, 15.9.1993

CUMHURİYET, 16.9.1993

CUMHURİYET, 17.9.1993

CUMHURİYET, 18.9.1993

CUMHURİYET, 24.9.1993

CUMHURİYET, 25.9.1993

CUMHURİYET, 28.9.1993

CUMHURİYET, 29.9.1993

CUMHURİYET, 9.10.1993

CUMHURİYET, 13.10.1993
CUMHURİYET, 14.10.1993
CUMHURİYET, 16.10.1993
CUMHURİYET, 17.10.1993
CUMHURİYET, 22.10.1993
CUMHURİYET, 24.10.1993
CUMHURİYET, 27.10.1993
CUMHURİYET, 2.11.1993
CUMHURİYET, 4.11.1993
CUMHURİYET, 13.11.1993
CUMHURİYET, 21.11.1993
CUMHURİYET, 22.11.1993
CUMHURİYET, 23.11.1993
CUMHURİYET, 2.12.1993
CUMHURİYET, 6.12.1993
CUMHURİYET, 8.12.1993
CUMHURİYET, 12.12.1993
CUMHURİYET, 22.12.1993
CUMHURİYET, 18.1.1994
CUMHURİYET, 29.1.1994
CUMHURİYET, 6.2.1994
CUMHURİYET, 17.2.1994
CUMHURİYET, 14.3.1994
CUMHURİYET, 23.3.1994
CUMHURİYET, 26.3.1994

ÇEÇEN, Anıl, (1989), "Yerel Yönetim ve Kültür", SHP, (1994), **Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları.

ÇİFTLİKÇİ, Mehmet, (1993), "Çevre Temizliği Vergisi", **Ekoloji ve Çevre Dergisi**, Yıl 2, Sayı 8,
ÇİTÇİ, Oya, (1984), **Yerel Yönetimlerde Temsil**, Ankara: TODAİE Yayınları.

ÇUBUK, Mehmet, (1992), "Türk Şehirciliğinde Reform Gerekli", **Cumhuriyet**, 2.2.1992.s. 12.

DANIŞMAN, Mustafa, (1992), "Belediye Finansmanında Yapısal Değişme", **Mülkiyeliler Biliği Dergisi**, Cilt XVI, Sayı 45, s. 49-52.

DEMİRER, Göksel, (1992), **Çevre Sorunları ve Kapitalizm**, İstanbul: Sorun Yayınları.

- DİNÇER, Ali, (1990), "sosyal Demokrat Yerel Yönetim Politikaları", SHP (1994), **Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları.
- DORSAY, Atilla, (1993), **İstanbul'da Devr-i Sözen Bir Yerel Yönetimin Belge Romanı**, İstanbul: DEM Yayınları.
- DURSUN, C; SAYAR, Ö; UZUNER, Ş; KARAESMİN, E., (1985), **1990'lara Doğru Kent-Koop**, Ankara: Kent-Koop Yayınları.
- EKE, A.Erkan, (1982), **Anakent Yönetimi ve Yönetimlerarası İlişkiler**, Ankara: SBF Yayınları.
- EKİNCİ, Oktay, (1991), **Çevremiz de Demokrasi Bekliyor**, İstanbul: E Yayınları.
- EKİNCİ, Oktay, (1994), "Kente ve İnsana Saygı: İstanbul Boğazi Demiryolu Tüp Geçiş Projesi", **Cumhuriyet Bilim Teknik**, Sayı 365, 19.3.1994, s.8-9.
- EMREALP, Sadun, (1993), "Yerel Yönetimde Yeni Bir Yapılanmaya doğru", SHP (1994), **Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları, s.37-48.
- ENÖN, Ahmet, (1994), "Hukuksuz Belediye", **Cumhuriyet**, 3.1.1994, s.2.
- Er, Şükrü, (1992), "Atatürk ve Endüstri", **Ankara Sanayi Odası Dergisi**, Yıl 16, sayı 114, s. 36-38.
- ERDOĞAN, İhan, (1991), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- EREN, Erol, (1989), **Yönetim psikoojisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme fakültesi Yayını.
- ERGUN, Turgay, (1981), **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara: TODAİE Yayını
- ERİM, Aydan, (1990), "1973-1980 Dönemi Belediyeciliği: İzmit Örneği", **60. Yılında Türk Belediyeciliği Sempozyumu**,
- EROĞUL, Cem, (1991), **Devlet Yönetimine Katılma Hakkı**, Ankara: İmge Kitabevi.
- ERTEKİN, Yücel, (1993), **Stres ve Yönetim**, Ankara: TODAİE Yayını.
- EVREN, Kenan, (1982), Batıkent'te Temel Atma Töreni Konuşması, **30.5.1982**, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Toplama Merkezi (Çoğaltma).
- GERAY, Cevat, (1987), "Güdümlü Anakent Gelişmesinde Tolu Konutun Yeri: Batıkent Örneği", **1.Ulusal Bölge Planlaması Kongresi**, 31.8.1987, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- GERAY, Cevat, (1991a), "Yerel Yönetim Sorununa Köklü Çözüm Getirilmeli", **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı 543, s. 5-7.
- GERAY, Cevat, (1991b), "Belediyelerin Kent Planlamasına İlişkin Görevleri, Yetkileri ve Halk Katılımı", **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı 550, s.410-412.
- GERAY, Cevat, (1992), "Türkiye'de kentsel Kooperatifçiliğin Nicel Gelişimi", **Kent Kooperatifçiliği**, Sayı 29-30-31, Temmuz-Ağustos-Eylül 1992, s.2-5.

- GERAY, Cevat, (1993), "Belediyeler ve konut kooperatifçiliği", **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı 572, s. 242-245.
- GÖKSU, Faruk, (1993), "Portakal Çiçeği Vadisi Kentsel Gelişme Projesi", **Ankara Dergisi**, Cilt 2, Sayı 5, Temmuz 1993, s. 83-100.
- GÖRMEZ, Kemal,(1991), **Türkiye'de Çevre Politikaları**, Ankara: Gazi Büro.
- GÖYMEN, Korel, (1983), **Bir Yerel yönetim Öyküsü**, Ankara: Özgün Matbaa
- GÜNAYDIN, 21.7.1988
- GÜNAYDIN, 12.3.1988
- GÜNAYDIN, 7.11.1991
- GÜNAYDIN, 27.11.1991
- GÜNAYDIN, 4.2.1992
- GÜNAYDIN, 10.2.1992
- GÜNAYDIN, 23.5.1992
- GÜNEŞ, 15.1.1981
- GÜNEŞ, 30.12.1988
- GÜNEŞ, 19.1.1989
- GÜNEŞ, 29.1.1989
- GÜNEŞ, 18.2.1989
- GÜNEŞ, 28.3.1989
- GÜNEŞ, 24.9.1991
- GÜNEŞ, 27.1.1991
- GÜNEŞ, 4.2.1992
- GÜNEŞ, 10.2.1992
- GÜLER,A.Birgül, (1993), "Yerel Yönetim Tarihine Yaklaşım Sorunu", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, s. 87-6.
- GÜLÖKSÜZ, Yiğit, (1988), "Yerel Yönetimler Üzerine Temel Görüşler", SHP (1994), **Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları, s. 57-61.
- GÜLÖKSÜZ,Y; TEKELİ, İ., (1990), "1973-1980 Dönemi ve 1980 Sonrası Dönem Belediyeciliği", **60. Yılında Türk Belediyeciliği Sempozyumu**,
- GÜNDOĞDU, Gürsel, (1991), "Çoğulcu Demokratik Katılım Süreçleri ile Toplumsal Amaçlı Yerel Yönetimlere Doğru", **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı 545, s. 167-173.
- GÜRKAN, A.Güven, (1993), **Temiz Siyaset, Temiz Parti, TemizToplum**, Kitapçık
- GÜRPINAR, Ergun, (1993), **Kent ve Çevre Sorunlarına Bir Bakış**, İstanbul: DER Yayınları.

- GÜRSEL, Yücel, (1989), " 3030 Sayılı Yasa ve Anakentlerde Monarşik yönetim", SHP (1994),
Yerel Yönetimler ve Demokrasi, Ankara: SD Yayınları.
- HAGNEN, Andreas, (1993), (Çev. A. ÖZER), "Yerel yönetimlerde Görev kaynak ilişkisini Kurmada
Kabul Edilen Ölçüler", **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı 578, s.455-458.
- HAMAMCI, Can, (1992), "Belediyelerin Güçlendirilmesi", Ankara Büyükşehir Belediyesi **Ankara
Bülteni**, Sayı 1992/1, s. 4.
- HÜRRİYET, 15.1.1989
- HÜRRİYET, 19.1.1989
- HÜRRİYET, 9. 2.1989
- HÜRRİYET, 19.9.1991
- HÜRRİYET, 27.9.1991
- HÜRRİYET, 27.8.1992
- IULA-EMME / Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, (1993), **Belediyelerde proje Yönetimi**, İstanbul:
IULA-EMME / Toplu Konut İdaresi Ortak Yayını.
- İkibine Doğru Dergisi, 15.1.1989
- İLİK, Bülent, (1982), "Batıkent Projesi Örgütlenme Modeli ve Kent-Koop", **6. Şehircilik Günü**,
4-6.11.1982, Ankara: Kent-Koop Dökümantasyon Servisi (Çoğaltma).
- KABOĞLU, İbrahim, (1992), **Çevre Hakkı**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- KAFALOĞLU, A. Başer, (1988), "Yerel Yönetimler ve Sosyal Demokrasi", SHP (1994), **Yerel
Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları, s.75-80.
- KALAYCIOĞLU, E.; SRIBAY, A.(Ed.), (1986), **Türkiye siyasal hayatının Gelişimi**, İstanbul:
Beta yayınları.
- KALENDEROĞLU, C; GÖKSU, A. F., (1985), " Yeni Yerleşmeler ve Sanayi Etkileşimi: Batıkent
Örneği", **9. Dünya Şehircilik Günü**, 6-7-8.11.1985, Ankara: Kent-Koop Bilgi Belge
Merkezi (Çoğaltma)
- KAPLAN, Ayşegül, (1990), "Toplu Konut Üretiminde İki Yaygın Model", **Kent Kooperatifçiliği**,
Sayı 6, Ağustos 1990, S. 14-15.
- KARACAN, Nuri, (1993), " Mülkiyet ve Özelleştirme", **Cumhuriyet**, 10.10.1993
- KARAKAŞ, Ercan, 81989), "Yerel Yönetimler ve Demokrasi", SHP (1994), **Yerel Yönetimler ve**
- KARAYALÇIN, Murat, (1982a), "Kentleşen Ankara", **2.12.1982**, Ankara. Kent-Koop Bilgi-Belge
Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1982b), Dönemin Cumhurbaşkanı Kenan Evren'e Yazılan Mektup,
6.12.1982, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).

- KARAYALÇIN, Murat, (1983a), "Avrupa İskan Fonu Kredisi", Basın Toplantısı, 6.4.1983, Ankara. Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1983b), "Batıkent Projesi", 21.6.1983, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1983c), "Batıkent Projesi Uygulaması", 30.7.1983, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1984a), "Kent Isıtması", 13.1.1984, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1984b), "Batıkent İmar Edilirken", 20.7.1984, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1985a), "Konut Sorunu ve batıkent Projesi", 7.2.1985, Ankara. Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1985b), "Yeni Toplu Konut Yasasının Kooperatifler Açısından Değerlendirilmesi", 14.9.1985, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1985c), "Türkiye'de Konut Yapımında Kooperatiflerin Yeri", Türk Kooperatifçilik Semineri, 14.11.1985, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1986), "Konut finansmanında Yapı Sandığı", Yerel Yönetimlerin Konut Sektöründeki Rolü Semineri, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat (1987), "Türkiye İçin 21.Yüzyıla Doğru Yeni Kentsel Yapılaşma, Konut ve Kent İşletmeciliği", KENT-KOOP/ICA (1987), 1987 Dünya Konut Yılı Seminer Bildirileri, Ankara: Kent-Koop Yayınları, s. 45-60.
- KARAYALÇIN, Murat, (Tarihsiz), "Batıkent'in Durumu",, Ankara: Kent-Koop Bilgi-Belge Merkezi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1990), "Kentsel Toprak Reformu Zorunlu", Kent Kooperatifçiliği, Sayı 6, Ağustos 1990, s. 3-7.
- KARAYALÇIN, Murat, (1991.a), "Belediyeler ve Sorumluluk", Yerel Yönetim Kurultayı, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1991.b), "Kent-Koop'un On Yılı", Kent-Koop 12. Genel Kurulu, 4.5.1991, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1991.c), "Gençliğin Kenti Ankara", SBF Forum, 8.11.1991, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1991.d), "Kente karşı Suç", Kente Karşı Suç Paneli, 11.12.1991, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).

- KARAYALÇIN, Murat, (1991.e), "Kente Karşı Suç ve Kentin Geleceğine Sahip Çıkmak", **Ankara Bülteni**, Yıl 1991, Sayı 6, s. 1.
- KARAYALÇIN, Murat, (1991.f), "Kent Kooperatiflerinin İşlevleri Konut Yapmakla Bitmiyor", **Kent Kooperatifçiliği**, Sayı 15-16, Mayıs-Haziran 1991, s. 5-8.
- KARAYALÇIN, Murat, (1991.g), "Proje Demokrasisi", SHP (1994), **Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları, s. 85-88.
- KARAYALÇIN, Murat, (1991.h), "Gençlik ve Katılım",, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.a), "Kent ve Kültür", **Yerel Yönetimler ve Kültür Başkenti Ankara Konferansı**, ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.b), "Kentleşme Sorunları", **21.2.1992**, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma)
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.c), "Belediyeler Kaynak Kullanımları", **Belediye Başkanları Semineri**, 10.3.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.d), "Sosyal Demokrat Belediye Başkanları ve Kamulaştırma", **Belediye Başkanları Semineri**, 30.6.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.e), "Türkiye ve Değişim", **Türk Demokrasi Vakfı Toplantısı**, 20.10.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.f), "Proje Demokrasisi ve Belediyeler", **Ulus Rotary Kulübü Toplantısı**, 23.11.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.g), "Ankara'da Gerçekleşenler", **Kaymakam Adayları Toplantısı**, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.h), "Kent Yatırımları", **25.10.1992**, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.i), "Ülke Yönetimlerinin Gelişmesi ve Belediye ilişkisi", **3. Ankara Kurultayı**, 21.11.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.i), "Belediyeler ve Kaynak Kullanımı", **OSİAD Toplantısı**, 11.11.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.j), "Belediyeler ve Gelişimleri", **3.7.1992**, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.k), "Kent Yönetimlerinde Başarı", **DEİK/Türk Fransız İş Konseyi Kentsel Gelişme ve Kent Yönetimi Toplantısı**, 19.10.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).

- KARAYALÇIN, Murat, (1992.l), "Kentleşme ve Örgütlenme", **İç Anadolu Belediyeler Birliği Meclis Toplantısı**, 14.8.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.m), "Belediye Gelirleri", **Belediye Gelirleri Toplantısı**, 29.7.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.n), "Ankara ve Katılım", **Ankara Kurultayı**, 13.11.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.o), "Türk Belediyeciliği", **Türk Belediyeciliği Toplantısı**, 7.2.1992, Ankara: Ankara Büyükşehir Belediyesi (Çoğaltma).
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.ö), "Belediyelerin Yerelleşmesi", **Ankara Büyükşehir Belediyesi Ankara Bülteni**, Yıl 1992/1, s. 1-3.
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.p), "Kentleşme Sürecinde Ankara", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Sayı 145, Cilt XVI, s. 39-44.
- KARAYALÇIN, Murat, (1992.r), "Kent Kooperatifçiliği ve Tüketim", **Kent kooperatifçiliği**, Sayı 29-30-31, Temmuz-Ağustos-Eylül 1992,
- KARAYALÇIN, Murat, (1993.a), **Toplumsal Dönüşüm Projesi**, (SHP Genel Başkanlık Mücadelesi Programı), Kitapçık.
- KARAYALÇIN, Murat, (1993.b), "Sosyal Demokrasinin Geleceği Üzerine", **İktisat Dergisi**, Sayı 341, Eylül 1993, s. 66-70.
- KARAYALÇIN, Murat, (1993.c), "Kooperatifler ve Siyaset", **Kent Kooperatifçiliği**, Sayı 44, Aralık 1993s. 3-5.
- KARTAL, S. Keamal, (1977), "Kent Toprağında Özel Mülkiyet Hakkının Doğurduğu Sorunlar", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 10, Sayı 2, s. 17-48.
- KARTAL, S. Kemal, (1978), **Kentleşme ve İnsan**, Ankara: TODAİE Yayınları
- KARTAL, S. Kemal, (1979), "Kapitalist ve Sosyalist Ülkelerde Yeni Kent Uygulamaları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 12, Sayı 4, s. 2-30.
- KARTAL, S. Kemal, (1982.a), "Kırdan Kente Göçenlerin Kır İle Kent Arasında Yarattıkları Kaynak Akımları ve Gecekondu", Yiğit GÜLÖKSÜZ (Der.) (1982), **Türkiye Birinci Şehircilik Kongresi**, 1. Kitap, Ankara: ODTÜ Şehir ve Bölge Planlama Bölümü Yayını, s. 267-293.
- KARTAL, S. Kemal, (1982.b), "Kentleşme Sürecinde Toplumsal Değişme Odağı Olarak Ankara", T. ERDER (Der.) (1982), **Kentsel Bütünleşme**, Ankara: TGAV Yayını, No.4, s.123-163.
- KARTAL, S. Kemal, (1985), "Gecekondu Türü Konuta Yaklaşımlardaki Değişmeler ve Kurumlarca Üretilen sosyal Konuta Geçme Zorunluluğu", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 3, s. 59-78.

- KARTAL, S. Kemal, (1986.a), "Türkiye'de Kentsel Araştırmalar", S. ATAÜZ (Der.) (1986), **Türkiye'de Sosyal Bilim Araştırmalarının Gelişimi**, Ankara: Türk Sosyal Bilimler Demeği Yayını, s. 311-319.
- KARTAL, S. Kemal, (1986.b), "Küçük Konut, Konut Büyüklüğü ve Konut Edinme Yöntemleri İle İlgili Kullanıcı Tercihleri", TUBİTAK-YAE (Der.) **Dar Gelirli Konut Sempozyumu**, Ankara: TUBİTAK Yayını, No 15, s. 225-259.
- KARTAL, S. Kemal, (1989), "Hızlı toplumsal Değişme Koşullarında Yöneticilerin Eğitimi: Yönetici Tipleri", **Eğitim Bilimleri Sempozyumu**, 15-17.6.1989, Malatya: İnönü Üniversitesi, s.16-23.
- KARTAL, S. Kemal, (1992), **Ekonomik ve Sosyal Yönleriyle Türkiye'de Kentleşme**, Ankara: Adım Yayıncılık (1984 sedat Simavi Vakfı Sosyal Bilimler Ödülü)
- KAYA, Y. Kemal, (1993), **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Bilim Yayınları.
- KAZGAN, Gülten, (.....), "Sanayileşmenin Neresindeyiz", TANİLLİ, S. (.....), **Uygarlık Tarihi**, İstanbul: Say Yayınları.
- KELEŞ, Ruşen, (1992), "Kentleşme ve Nüfus Artışı", **Ekopolitika (İnceleme)**, İstanbul: Anahtar Yayınları.
- KELEŞ, Ruşen, (1992), (Yay.Haz.), **İnsan Çevre ve Toplum**, Ankara: İmge Kitabevi.
- KELEŞ, Ruşen, (1992), "Belediyelerin Örgütsel ve Yönetimsel Sorunları", **Belediyelerin Yapısal Sorunları Sempozyumu**, Diyarbakır: ,s. 56-62.
- KELEŞ, R.; HAMACI,C. (1993), **Çevrebilim**, Ankara: İmge Kitabevi.
Kent Günlüğü, Yıl 1, sayı 1, (Tarihsiz)
- KENT-KOOP, (1980a), **Batıkent Ana Rapor Politikalar Demeti**, Ankara: Maya Yayıncılık.
- KENT-KOOP, (1980b), **Batıkent Yapılabilirlik Çalışması**, Ankara: Kalite Matbaası.
- KENT-KOOP, (1988), **1987 Çalışma Raporu**, Ankara: Kent-Koop Yayınları.
- KENT-KOOP, (1989), **1989 Çalışma Raporu, 1990 Program ve Bütçesi**, Ankara: Kent-Koop Yayınları.
- KENT-KOOP, (1990), **Çalışma Raporu 1990**, Ankara: Kent-Koop Yayınları.
- KENT-KOOP, (1993), **Çalışma Raporu 1992**, Ankara: Kent-Koop Yayınları.
- KILINÇ, İsmail, (1993), "Türkiye'de Kentleşmenin Özellikleri", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, Haziran 1993, s. 147-170.
- KONGAR, Emre, (1989), "1989 Yerel Seçimleri Ne Gösterdi?", SHP (1994), **Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları, s.147-170.

MACPHERSON, C.B., (1984), (Çev. L. KÖKER), **Demokrasinin Gerçek Dünyası**, Ankara: Bilgi Toplum Yayınları.

MERİÇ, Cemil, (1992), **Bu Ülke**, İstanbul: İletişim Yayınları.

MIHÇIOĞLU, Cema1, (1986), **Bir Yönetim Deneyi**, Ankara. Ankara Üniv. Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları.

MİLLİYET, 21.7.1988

MİLLİYET, 31.1.1989

MİLLİYET, 10.2.1989

MİLLİYET, 11.3.1989

MİLLİYET, 24.3.1989

MİLLİYET, 16.1.1992

MİLLİYET, 26.5.1992

MİLLİYET, 15.8.1992

MİLLİYET, 27.8.1992

MİLLİYET, 8.6.1993

MİLLİYET, 9.6.1993

MİLLİYET, 2.8.1993

MİLLİYET, 9.8.1993

MİLLİYET, 2.9.1993

MİLLİYET, 8.9.1993

MİLLİYET, 11.9.1993

MİLLİYET, 14.9.1993

MİLLİYET, 15.9.1993

MİLLİYET, 30.9.1993

MİLLİYET, 4.10.1993

MİLLİYET, 14.11.1993

MİLLİYET, 15.11.1993

MİLLİYET, 17.2.1994

Nokta Dergisi, 22.1.1989

ODTÜ, (1979), **Ankara Batıkent Denemesi Ön Araştırması**, Ankara: Teksir Çoğaltma.

OYAN, Oğuz, (1992), "Kentsel Rantların Vergilendirilmesi", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Sayı 145, Cilt XVI, s. 45-48.

ÖKTEM, M.Kemal, (1993), "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı1, Mart 1991, s.

- ÖNADIM, Kasım, (1993), "Kooperatifler ve Demokrasi", **Kent Kooperatifçiliği**, Sayı 40, Ağustos 1993, s.
- ÖNDER, İzzettin, (1993), "Lütfen Söyler misiniz T'yi Niçin Satıyorsunuz?", **Cumhuriyet**, 28.9.1993, s. 7.
- ÖZER, Ahmet, (1993), "Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması", **SHP (1994), Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları, 104-115.
- ÖZTEKİN, Ali, (1992), **Türkiye'de Merkezi Yönetim Belediye İlişkileri**, Malatya: İnönü Üniversitesi.
- ÖZTÜRK, N.Kemal, (1993), "Yeni Yönetim Paradigması", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 4, Aralık 1993, s. 45-57.
- PEARCE, D.; MARKANDYA, A.; BARBIER, B.E., (1990), (Çev. A.B. KAFAOĞLU), **Yeşil Ekonomi İçin Mavi Kitap**, İstanbul: Boyut Yayın Gurubu.
- PEKER, Ömer, (1989), **Yönetici Eğitimi**, Ankara: TODAİE Yayını.
- RİFKİN, jeremy, (1992), **Entropi: Dünyaya Yeni Bir Bakış**, İstanbul: Ağaç Yayıncılık.
- SABAH, 15.1.1989
- SABAH, 17.1.1989
- SABAH, 24.3.1989
- SABAH, 6.4.1989
- SABAH, 14.9.1991
- SABAH, 20.9.1991
- SABAH, 23.2.1992
- SABAH, 26.5.1992
- SABAH, 28.8.1992
- SCHEİN, H. Edgar, (1978), (Çev....) , **Örgüt Psikolojisi**, ankara: TODAİE Yayını.
- SENCER, Muzaffer, (1992), "Yeni CHP Ölü Doğmuş Bir Partidir", **Sosyal Demokrasi**, Yıl 1, Sayı 6, s. 4-6.
- SHP, (1992a), **Sosyal Demokrasi**, Yıl 1, Sayı 2, s. 13-15.
- SHP, (1992b), **Sosyal Demokrasi**, Yıl 1, Sayı 4, s. 33.
- SHP, (1994), **Bildirge'94**, Kitapçık.
- SIMONNET, Dominique, (1990), (Çev. M. S. ŞAKİROĞLU), **Çevrecilik**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- SOMERSAN, Semra, (1993), **Türkiye'de Çevre ve Siyaset**, İstanbul: Metis Yayınları.
- ŞAT, M.; DAĞLI, N.; YILMAZ, İ., (1985), **Batıkent'te Evimiz Var**, Ankara: Özgün Matbaa.
- ŞEN, Sabahattin, (Yay.Haz.)(1992), **Yeni Dünya Düzeni ve Türkiye**, İstanbul: Bağlam Yayınları.

- ŞENGÜL, Mihriban, (1994), **Belediyeler ve ÇED**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ŞENYAPILI, Tansı, (1978), **Bütünleşmemiş Kentli Nüfus Sorunu**, Ankara: ODTÜ Mimarlık Fakültesi yayını, No. 27.
- ŞENYAPILI, Tansı, (1981), **Gecekondu: "Çevre" İşçilerin Mekanı**, Ankara: ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayını.
- ŞENYAPILI, Önder, (1978), **Kentleşen Köylüler**, İstanbul: Milliyet Yayınları (Karacan Armağanı - 77).
- ŞENYAPILI, Önder, (1982), **Kentleşemeyen Ülke, Kentleşen Köylüler**, Ankara: ODTÜ Mimarlık Fakültesi Yayını.
- TANKUT, Gönül, (1987), **Bir Başkent'in İmarı : Ankara 1929-1939**, Kamu Yönetimi Siyaset Bilimi, ABD.
- TEKELİ, İhan, (1982), **Türkiye'de Kentleşme Yazıları**, Ankara: Turhan Kitabevi.
- TEKELİ, İhan, (1983), "Yerel Yönetimlerde Demokrasi ve Türkiye'de Belediyelerin Gelişimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 16, Sayı2, Haziran, s. 3-22.
- TEKELİ, İhan, (1990), "Cumhuriyetin Altmış Yıllık Belediyecilik Deneyinin Değerlendirilmesi Üzerine", **60. Yılında Türk Belediyeciliği Sempozyumu**,
- TEKELİ, İhan, (1991): "Ankara'da kanalizasyon Gelişimi ve Uygulanmakta Olan Büyük Kanalizasyon Projesi", **Ankara Dergisi**, Cilt 1, sayı 2, Mayıs 1991, s. 29-57.
- TEKELİ, İhan, (1991), "Günümüzde Belediyelerin Konut Girişimleri Üzerine Bir Değerlendirme", **İller ve Belediyeler Dergisi**, Sayı 544, s. 62-64.
- TEKİNBAŞ, Emre, (1992), "Belediyelerde Yatırım Sorunları ve İller Bankası", **Belediyelerin Yapısal Sorunları Sempozyumu**, Tempo Dergisi, 7.8.1988.
- TERCÜMAN, 17.1.1989
- TERCÜMAN, 11.2.1989
- TERCÜMAN, 7.10.1991
- TERCÜMAN, 25.11.1991
- TERCÜMAN, 4.2.1992
- TEZCAN, Fatma, (1992), "Bir Düşün Gerçeğe Dönüşmesi", Ankara Büyükşehir Belediyesi **Ankara Bülteni**, Yıl 3, Sayı 1992/6, s. 6.
- TODAİE, (1992), **Kamu Yönetimi Araştırması Yerel Yönetimler Araştırma Gurubu Raporu**, , Ankara: TODAİE Yayını.

- TOPRAK, Zemin, (1993), "Çevre Korumacı İdeolojiye Politik Bir Yaklaşım", **Ekoloji ve Çevre Dergisi**, Yıl 1, Sayı 9, s. 33-36.
- TOSUN, Kemal, (1990), **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- TURGUT, Nükhet, (1993), **Çevre ve Yurttaşların Çevrenin Korunmasındaki Rolü, Kamu Hukuku ve Siyasal Bilimi Yaklaşımı**, Ankara: Savaş Yayınları.
- Türk Belediyecilik Demeği-Konrad Adenaver Vakfı, (1992), **Belediyelerimize Rehber**, Ankara:Türk Belediyecilik Demeği-Adenaver Vakfı Ortak Eğitim Projesi Yayını.
- TÜRKİYE, 15.1.1989
- TÜRKİYE, 20.1.1989
- Türkiye İş Bankası, (.....), **Ekonomik Rapor 1993**,: Türkiye İş Bankası Yayınları
- TÜRKSOY, Cengiz, (1993), "Şehircilik Kavramı", **Cumhuriyet**, 7.11.1993, s. 2.
- UÇAR, Hüsnü, (1992), "Toplu Konut Sağlık Düşmanı", **Milliyet**, 28.1.1992, s.14.
- UĞUR, Necdet, (1990), "Yerel Yönetimler Evrensel Bildirgesi ve Biz", SHP (1994), **Yerel Yönetimler ve Demokrasi**, Ankara: SD Yayınları.
- ULUS, 23.7.1988
- ULUS 26.1.1989
- ULUS, 3.2.1989
- ULUS, 9.2.1989
- ULUS, 11.2.1989
- ULUS, 23.7.1989
- ULUS, 27.8.1989
- ULUS, 6.9. 1991
- ULUS, 26.9.1991
- USLU, Orhan, (1993), **Çevresel Etki Değerlendirmesi**, Ankara: TÇV Yayınları.
- USTA, Aydın, (1992), **Kamunun Ulaştırma İşlevi: Raylı Taşıma Sistemleri**, Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ÜSKÜL, Zafer, (1991), **Türkiye'nin Anayasa Sorunu**, İstanbul: AFA Yayıncılık.
- VAROL, Muharrem, (1989), **Yerel Siyasetin Demokratikleşmesi**, Ankara: Gündoğan Yayınları.
- YALÇIDAĞ, Selçuk, (1992), "Belediyelerde Kaynakların Verimli Kullanımı ve Çağdaş Belediyecilik Anlayışı", GAP Belediyeler Birliği (1992), **Belediyelerin Yapısal Sorunları Sempozyumu**, Ankara: Karşı matbaacılık.
- YALÇINDAĞ, Selçuk, (1993), "Bitmeyen Senfoni: Yerel yönetimler Reformu", **amme İdaresi Dergisi**, Cilt 26, sayı 1, Mart 1993, s. 43-69.

YAŞAMIŞ, F. Demir, (1991), "Hızlı Kentleşmenin Sonuçları ve Belediyelerin Kurumsal Örgütsel ve Yönetimsel Olanakları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, Eylül 1991, s. 163-187.

YAŞAMIŞ, F. Demir, (1992), "Yerel Düzeyde Çevre Yönetimi ve Planlanmasının İlkeleri ve Yöntemleri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, sayı 1, s. 137-158.

Yeni Asır, 9.8.1991

YETER, Enis, (1992), "Belediye Gelirleri ve Yeni kaynakların Yaratılması", GAP Belediyeler Birliği (1992), *Belediyelerin yapısal Sorunları Sempozyumu*, Ankara: Karşı Matbbacılık, s. 66-75.

ZİLELİOĞLU, Hilal, (1991), "Kente Karşı Suç ve Hukukumuz", Ankara büyükşehir Belediyesi *Ankara Bülteni*, Yıl 1991, Sayı 6, s. 4-5.

EK

MURAT KARAYALÇIN'IN YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ ARAŞTIRMASI GÖRÜŞME PLANI

Kimlik Bilgileri

1. Adı Soyadı.....
2. Konumu.....
3. Daha Önceki Görevleri ve Konumları.....
4. Eğitim Durumu.....

Murat KARAYALÇIN'ın Yönetici Davranışlarıyla İlgili Sorular

5. KARAYALÇIN'ı ilk ne zaman tanıdınız?.....
6. Siz hangi konumdaydınız?.....
7. KARAYALÇIN hangi konumdaydı?.....
8. KARAYALÇIN konusunda ilk izlenimleriniz nelerdi?

9. KARAYLÇIN'ı bugünkü konumuna getiren en önemli çalışmaları sizce hangileridir?

Başlatan

Gerçekleştiren

—
—
—
—
—
—

10. Şu anda KARAYALÇIN'ın en belirgin, çarpıcı ve onu farklı yapan yöneticilik özellikleri sizce nelerdir?

—
—
—
—
—
—

11. Halkla ilişkileri yürütürken KARAYLÇIN'ın kullandığı yöntemler nelerdir?

—
—
—
—
—
—

12. Sizce KARAYALÇIN yeni fikirlere açık mıdır? Yanıtınızın nedenini örneklerle açıklamışınız?

13. Sizce KARAYALÇIN "emredici, dediğim dedik, ben bilirim, ben en iyi düşünürüm" türünden bir yönetici midir? Yanıtınızın nedenini örneklerle açıklar mısınız?

14. KARAYALÇIN "danışan" bir yönetici midir? Örnek verebilir misiniz?

15. KARAYALÇIN'ın örgütlenme yeteneği konusunda neler söyleyebilirsiniz?

16. KARAYALÇIN uzman kişilerle, politikacı ve bürokratlarla ilişkilerinde hangi yöntemleri ve yaklaşım biçimlerini kullanıyor?

17. KARAYALÇIN'ı kendisinden yukarıdaki siyasal veya mesleki otoritelere karşı davranışları açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

18. KARAYALÇIN, başında bulunduğu kuruluş içinden gelen yeni fikirlere mi, yoksa kuruluş dışından gelen yeni fikirlere mi daha çok açıktır?

19. Sizce KARAYALÇIN'ı Murat KARAYALÇIN yapan, onu diğer yöneticilerden ayıran kişilik özellikleri nelerdir?

—
—
—
—
—
—

20. KARAYALÇIN basınla ilişkilerini nasıl yürütmektedir?

21. KARAYALÇIN'ın "yeni sorunları üzerine alma yeni sorunlara meydan okuma" özelliği var mıdır? Örnek verebilir misiniz?

22. KARAYALÇIN'ı hangi sorunlarla karşı karşıya görüyorsunuz?

23. Sorularıyla KARAYALÇIN konusunda sizi kısıtlamış olabilirim. Serbest olarak KARAYALÇIN'ı değerlendire misiniz? KARAYALÇIN'ın önemi sizce nereden kaynaklanıyor?