

Online kurs: Başarılı yapısal reformlar için paydaşların harekete geçirilmesi

Örnek vaka incelemesi: Slovenya'da Emeklilik ve İşgücü Piyasası Mevzuatındaki Değişiklikler

İçindekiler

Durum ve arka plan	1
Paydaş tespiti - Yapısal reform sürecinin çözümlenmesi.....	3
Paydaş listesi – ihtiyaçlar, roller, iletişim aşamaları ve iletişim sıklıkları	4
Doğru yolda olduğunuzdan nasıl emin olursunuz?	7
(Tutarlı) bir “hikaye” anlatmak önemlidir.....	8
Ek - Bunları kitaplarda bulamazsınız: işin eğlenceli kısmı (ek fikirler).....	9

Durum ve arka plan

Düşük doğum oranları ve gittikçe artan yaşlı nüfus sebebiyle Slovenya'da emeklilik, sağlık ve diğer kamusal alt sistemler üzerindeki baskı artmaktadır. 2019 yılında kamusal PAYG emeklilik sisteminin GSYH içindeki oranı yaklaşık %10 iken, oluşturulan mikro simülasyon modeline göre bu oranın 2050 yılına kadar %17'ye ulaşması mümkündür. Bununla yakından ilişkili sağlık ve uzun vadeli bakım gibi alanlardaki harcamaların da bu trendi izleyeceği düşünüldüğünde GSYH içindeki bu oran karşılanamayacak denli büyümektedir. AB içerisinde 55 yaş üzeri nüfusta en düşük faaliyet oranlarından birine sahip olan ülkede "emekliliğe geçiş" bakımından uzun süreli hastalık izni ve işsizlik yardımları, son maaş ve ilk emeklilik maaşı karşılaştırıldığında harcanabilir gelirden kayda değer bir düşüş, oldukça yüksek endeksleme oranları (genel ve ek) gibi durumların mevcut olduğu düşünüldüğünde emeklilik sisteminin yapısal reformdan geçirilmeye son derece uygun olduğu açıkça görülebilmektedir.

Slovenya'da ücretler büyük oranda baskı altındadır ve verimliliğin artırılmasında zorluklar yaşanmaktadır. Buna ek olarak siyasiler “iyilik puanı” toplamak için sıklıkla kişisel gelir vergisi ve sosyal güvenlik katkı payı tabanlarını daralttıklarından zaman, çaba ve parasal kaynak gerektiren yapısal reformlar için gerekli hareket alanını daha da sınırlandırmaktadırlar. Kamuoyunun emeklilik sisteminin karmaşıklığı nedeniyle sistem ve uzun vadeli etkileri hakkında aşırı basitleştirilmiş anlatımlara karşı hassas konumda olması, emeklilik sisteminde daha önce kamuoyunda güvensizliğe yol açan “ani” bir reform yapılması ve Eylül 2018'de azınlık hükümetinin göreve başlamasından kaynaklanan yüksek siyasi risk¹, paydaşların geniş kapsamlı biçimde sürece dahil edilerek güven, farkındalık ve sukunetin tesis edilmesini temel alan bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğuna işaret etmekteydi. 2018 yılı, 2008 yılında yaşanan küresel mali-ekonomik kriz nedeniyle uygulanan ve yıllar boyu sürdürülen kemer sıkma tedbirlerinin ardından siyasi elitlerin ve kamuoyunun beklentilerinin tavan yaptığı bir seçim yılı olmuştu. GSYH büyümesi ve bütçe gelirlerindeki ani artış ve hızla azalan kamu borcu-GSYH oranı ters etkili bir karışım elde edildiğini göstermekteydi.

¹ Parlamento'daki beş koalisyon partisi (LMŠ, SMC, SD, DeSUS, SAB) çoğunluğa sahip olmadığından zayıf bir çoğunluk elde etmek üzere bir muhalefet partisinin (Levica) desteğine ihtiyaç duymuştur.

Başarılı bir sonuç elde etmek için aşağıdakilerin yapılması teklif edilmiş (ve kabul edilmiştir):

- koalisyonun koyduğu hedeflere ulaşmak için emeklilik sisteminde yapılan değişikliklerin işgücü piyasası mevzuatına da aktarılması (uygun/yeterli emeklilik maaşları): emeklilik sisteminin karşı karşıya olduğu sorunların büyük kısmı, 55 yaş üzeri nüfusun faaliyet oranlarının “emekliliğe geçiş hızlandırılarak” ve emeklilik koşullarının karşılanmasını müteakip iş faaliyetleri teşvik edilerek artırılmasıyla çözümlenebilecek durumdaydı,
- Teklif edilen değişiklikler ile ilgili daha geniş bir fikir birliği, anlayış ve destek elde etmek üzere daha geniş bir paydaş yelpazesi sürece dahil edilmeliydi: Parlamento'dan olumlu bir sonuç elde etmek için Ekonomik ve sosyal konseyin tam desteğine ihtiyaç duyulmaktaydı,
- konuyla en yakından ilgili belgeler emekli maaşları konulu beyaz kitap ve 2017 yılında sosyal ortaklar arasında imzalanan ve emeklilik sisteminde gelecekte yapılacak değişiklikleri ana hatlarıyla ortaya koyan bir anlaşmaydı: bunların koalisyon partilerinin programlarına ve koalisyon sözleşmesine dahil edilmesi gerekiyordu,
- asıl seçmen tabanı emeklilerden oluşan iki parti dahil olmak üzere koalisyon partileri büyük ve farklı beklentiler içerisindeydi: bu nedenle yeterli bir teklifin hazırlanması ve beklentilerin/hedeflerin ortak paydaya çekilmesi için görüşmeler düzenlenmeliydi,
- hükümetin normal dört yıllık görev süresini tamamlayamaması olası olduğundan değişikliklerin hızlı biçimde hayata geçirilmesi gerekiyordu.²

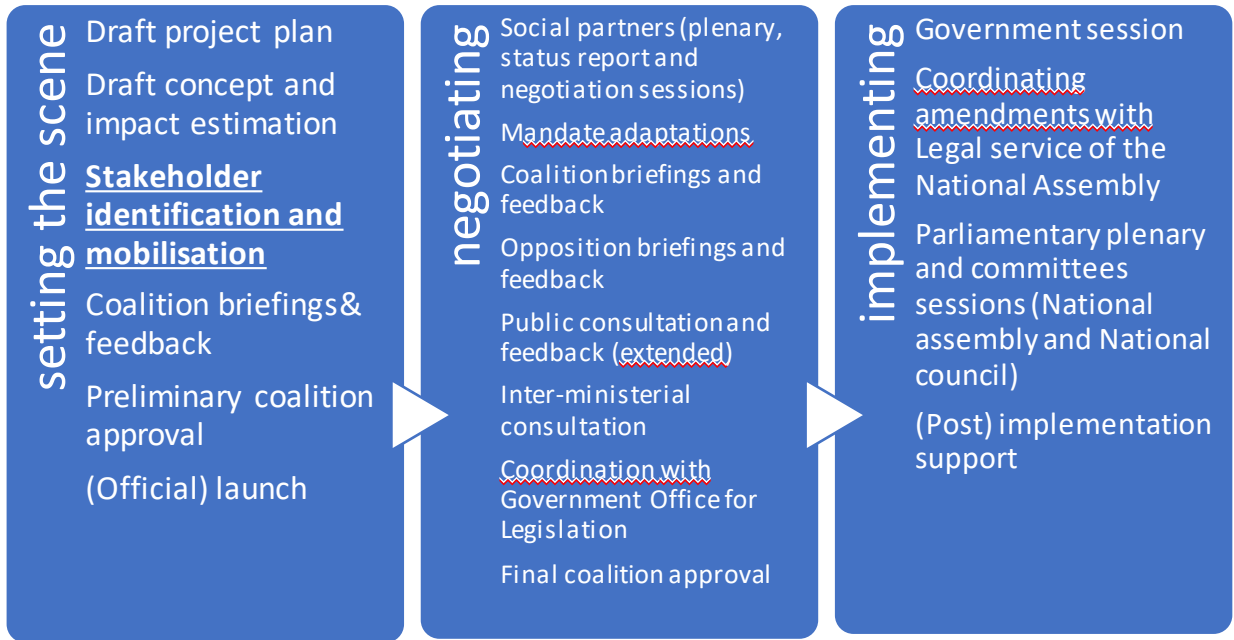
Sonuç olarak, pazarlık süreçleri altı aydan daha uzun sürdüğünden diğer aşamalar için kalan zaman önemli ölçüde kısıtlı hale gelmiştir. Ancak Ekim 2018'de başlatılan proje zamanında sonlanmış ve emeklilik ve işgücü piyasası mevzuatında yapılan değişiklikler 2019 sonunda parlamentodan geçmiştir (bu değişiklikler 2020 yılından beri yürürlüktedir).

² Başbakan nihayetinde istifa etmiştir (görev süresi Eylül 2018'den Mart 2020'ye kadar sürmüştür).

Paydaş tespiti - Yapısal reform sürecinin çözümlenmesi

İlgili paydaşların tespitine yönelik pratik yaklaşımlardan biri, yapısal reformun planlama aşamasını daha iyi kurgulamaktır. Projenin adımlar halinde çözümlenmesi ve başlangıçtan uygulama sonrası döneme kadar sürecin tamamının görselleştirilmesi, paydaş tespitine yardımcı olacak kullanışlı bir araç teşkil edebilir. Eldeki proje öncelikle hazırlık, pazarlık ve uygulama olma üzere üç aşamaya bölünmüştür. Bunun ardından görevler/dönüm noktaları/etkileşim noktaları belirlenerek işaretlenmiştir.

Zaman çizelgesini ve atılacak adımları (önceden) belirleyen çok sayıda kural temelinde süreç şekillendirilmiştir. Zorunlu paydaşların taslak listesi, koalisyon sözleşmesinin işbirliği protokolünde yer alan üzerinde uzlaşmış iletişim kuralları incelenerek kolayca oluşturulmuş olsa da Ekonomik ve sosyal konsey, hükümet ve parlamento ve diğer taraflar ile ilgili süreçleri yönlendiren kuralları belirlemek için sağduyu ve geniş deneyim ve bilgi birikimi gerekmiştir.



Yukarıdaki akış şeması temelinde aşağıda sıralanan sorular cevaplanarak ilgili paydaşlar tespit edilmiştir: Neye ihtiyacımız var? Buna neden ihtiyaç duyuyoruz? Buna en uygun taraf kim olur? Kiminle ne zaman ve ne şekilde iletişime geçilecek?

Tespit çalışması sonucunda aşağıdakine benzer bir tablo elde edilmiştir. Ancak paydaşların listesi çıkarılırken genel rollere sahip kuruluşların tespit edilmesinin yeterli olmadığı unutulmamalıdır. Çabalarınızın olumlu sonuç vermesi için her zaman bir grup veya kuruluştan ziyade iletişime geçilecek kişinin kim olduğunu belirlemelisiniz. Her durumda işbirliğine yakın duran çok sayıda uzman, siyasi, gazeteci ve benzeri kişiler olacaktır; ancak ilgi ve uzmanlık her zaman bir arada bulunmamaktadır.

Paydaş listesi – ihtiyaçlar, roller, iletişim aşamaları ve iletişim sıklıkları

Paydaş katılımının sağlanması zaman ve çaba gerektirir. Bizim yaklaşımımız iç ekibin (harici) paydaşlar ile çoklu seviyede etkileşime geçmesi etrafında şekillenmiştir. İletişim kuralları, etkileşim seviyeleri dikkatli biçimde eşleştirilir ve dengelenirken ihtiyaç ve rollerin/statülerin belirlenmesi yoluyla oluşturulmuştur. Ekibin beş üyesi, “taleplerini karşılamak” üzere paydaşlarla iletişime geçmiştir. Bir ekip üyesinin paydaşlarla iletişime geçtiği seviyenin belirlenmesi süreci, güzel bir yemeğin pişirilme sürecine benzetilebilir: bakanlar (baharat: nadiren ve az miktarlarda katılır), bakan yardımcıları ve birim müdürleri (ana malzemeler: sürekli etkileşim), ilgili sektörlerin liderleri (özel malzemeler: nadiren katılır).

İhtiyaç	Paydaş(lar)	Rol/etki	İletişim sıklığı	Aşama
Yeterli siyasi desteği sağlamak ve sürdürmek	Başbakan	Öncelikleri belirler ve ana siyasi desteği sağlar	Q	her zaman iletişimde kalınmalıdır (siyasi durumun çok hızlı değiştiği ve hafızaların kısa süreli olduğu unutulmamalıdır)
	Başbakan danışman(lar)ı	Reformu takip eder, Başbakan'a düzenli olarak bildirimde bulunur ve geribildirim sağlar	M/W	
	Parlamentodaki koalisyon gruplarının liderleri	İstişare kurallarında yapılacak (küçük çaplı) değişikliklerin onaylanması (geri çekilme pozisyonlarının onaylanması, kapsamın genişletilmesi/daraltılması)	Q	
	Koalisyon milletvekilleri ve uzman asistanları	Pazarlıklar ile ilgili ön kuralların doğrulanması ve yasama sürecinin başlangıcından önce nihai onayın verilmesi; taraflar ile/arasında sürdürmeyi önlemek için beklentilerin dengelenmesi; parlamentoda olgu temelli tartışmalara yönelik materyaller sağlanması	M	
	Muhalefet milletvekilleri ve uzman asistanları	Veriler, tedbirler ve mantıksal sürecin açık biçimde paylaşılmasıyla “hayır” cevabını “evet” veya “tarafsız” a çevirmek; kendi perspektiflerinden olumlu ve olumsuz yanları göstermek; mantıksal süreç hakkında daha geniş içgörü elde etmek	Q	
Uzman bilgi ve veri birikimi ve analitik kapasite ; „makul ölçekte beyin gücü“ sağlamak üzere ek beyin gücü	Ekonomik araştırma kuruluşu	Mikroekonomik emeklilik modeli (çeşitli tedbirlerin mali etkisinin hızlı ve düzenli biçimde tahmin edilmesi)	W	D, N
	Emeklilik ve engellilik güvencesi sağlayan kuruluş	Emekliler hakkında tarihsel ve güncel veriler; tedbirlerin kapasite/uygulamaya yönelik içgörü doğrultusunda belirlenmesi	M	bütün aşamalar
	Mali konsey	Mali konseyin değişikliklerle ilgili bilinçli pozisyon alabilmesi için gerekli bütün verileri sağlamak	Q	D, I
	Yasamadan sorumlu devlet kuruluşu	diğer mevzuatla uyum; tedbirlerin kanun hükümlerine dönüştürülmesinde kalitenin sağlanması ve yükseltilmesi	Q	N, I

	Yasamadan sorumlu parlamento birimi	diğer mevzuatla uyum; tedbirlerin kanun hükümlerine dönüştürülmesinde kalitenin sağlanması ve yükseltilmesi; gözden kaçırılan büyük (hukuki) hususların olmamasının sağlanması	Q	N, I
	Maliye bakanlığı; diğer bakanlıklar	MB - (beklenen) mali etki(ler)in gözden geçirilmesi ve onaylanması Sağlık, kamu idaresi, savunma, içişleri	Q	D, N, I
İhtiyaç	Paydaş(lar)	Rol/etki	İletişim sıklığı ³	Aşama ⁴
Geniş çaplı (sosyal) fikir birliğinin sağlanması	Sosyal konsey üyeleri	İstişare gruplarının üyelerinin belirlenmesi (iki grup); istişareler (her grup için sekiz istişare toplantısı); hükümet ve meclis süreçleri esnasında mevzuatta olumsuz değişiklikler olmasını önlemek için oybirliği sağlanması; dayanıklılığın sağlanması	W	N, I
Kamuoyu farkındalığı ve anlayış tesisi	Medya ve kamuoyu	TV ve radyo programlarına katılmak, detaylı röportajlar vermek (çok sayıda); basın konferansları (iki adet); gazetecilere yönelik teknik bilgilendirme toplantıları (iki adet); ayrıntılar, mantıksal süreç, hesaplamalar vb. hususlarla ilgilenen gazetecilerle birebir görüşmeler/yazışmalar (çok sayıda); istişare süreçleri hakkında güncel bilgi sunmak, istişare hakkında bilgilerin „dışarı sızması“ halinde alternatif görüşler sunmak; reformu gündemde tutarak dayanıklılığını sağlamak	W/D	D, N, I
	Çeşitli uzman ve menfaat grupları/kanaat önderleri, STK'lar	Reform planını, tedbirleri, doğuracağı hukuki ve mali etkileri farklı konferanslar, yuvarlak masa toplantıları, bilgilendirme toplantıları ve başka ortamlar/etkinliklerde sunmak; kanaat önderlerinin ve menfaat gruplarının kamuoyu istişare süreçleri esnasında paylaştığı ve geri bildirim için sunduğu kaliteli (birinci el) veriler bulundurmasını sağlamak; menfaat grupları tarafından öne sürülebilecek olası yanıtlar/hususlar hakkında bilgi toplamak ve olası iletişim kanallarını öngörmek (kukla faaliyetleri tespit etmek)	M/W	D, N, I

³ İletişim sıklığı: Q-üç ayda bir, M-ayda bir, W-haftada bir, D-her gün

⁴ Aşama: D-tasarım, N-istişare/pazarlık, I-uygulama

<p>Fikir birliği; yansıtma; uzun vadeli stratejinin kesin biçimde belirlenmesi; ek „beyin gücü“</p>	<p>Uluslararası paydaşlar/kuruluşlar (EC, IMF, OECD vb.).</p>	<p>İlgili uluslararası kuruluşların temsilcileri ek içgörü sağlayabilir ve akran ülkelere dair veri ve tedbirler paylaşabilirler; sorunlar ve çözümleri ile ilgili anlayış birliği sağlanmasının önemi; yapısal reformun ulusal stratejiler ve uluslararası belgeler temelinde şekillendirilmesi; yapılacaklar ile ilgili olarak belediyeler ve diğer paydaşlar genelinde yatay iletişim bakımından daha geniş çaplı hedef uyumu ve desteği sağlanması</p>	<p>Q</p>	<p>D, N, I</p>
---	---	--	----------	----------------

Doğru yolda olduğunuzdan nasıl emin olursunuz?

Paydaşlarla etkileşim kurmak zaman ve çaba gerektiren bir süreçtir ve her durumda (derhal) sonuç vermeyebilir. Bu nedenle, tek bir paydaş ile ne kadar zaman harcayacağınız sizin ihtiyaçlarınıza bağlı olduğu gibi sizin ihtiyaçlarınız da paydaşların gücü ve etki alanıyla yakından ilişkilidir. Yine de, paydaşların kendileriyle nasıl ve ne kadar etkileşime geçeceğiniz ve onlara odaklanacağınız konusundaki beklentileri de önem arz etmektedir. Proje kapsamındaki ek çabalarınız olumlu dışsallıklara yol açacak şekilde faydalı olabilir; örneğin:

- iç ekibiniz ve paydaşlarınız her zaman ek çaba göstermeye gönüllü olur,
- paydaşlar yapısal reformun (ortak) sahipliğini ve savunuculuğunu üstlenir ve bütün kitleler karşısında reformun bir parçası olmaktan gurur duyduklarını ifade eder,
- paydaşlar arasında „haydi yapalım“ yaklaşımı yaygınlaşır,
- istişare tarafları istişare toplantılarına iyi hazırlanarak gelir ve sizin gereksiz/öngörülmemiş çatışma ve sürtüşmelere hazır olmanızı ve azaltmanızı sağlayacak şekilde önceden potansiyel sorun ve çözümlere işaret ederler,
- istişare tarafları hassas/kilit öneme sahip konular hakkında özgürce konuşabilir ve bakış açılarına yol açan arka plan bilgisini ve mantıksal süreçleri gönüllü olarak açıklayabilirler,
- (zorunlu olmamakla beraber) istişare süreçleri ile ilgili bilgiler hızlı biçimde biriktiğinden paydaşları, ihtiyaçlarını ve “beklentileri aşma” amaçlarının ne seviyede olduğunu daha iyi anlamanızı sağlar,
- geniş paydaş yelpazesi gerçekleştirilecek olan yapısal reforma ve yol açacağı etkilere dair saf bir merak ve daha derin bir anlayış göstermeye başlar,
- sorunların ne olduğu ve ne şekilde ele alınacağı konusunda paydaşların sizinle aynı şekilde düşünmeye başladığını görürsünüz,
- paydaşlar asılsız iddialar karşısında dayanıklı hale gelir ve kötü niyetli/zararlı girişimleri ortadan kaldırır.

(Tutarlı) bir “hikaye” anlatmak önemlidir

Yapısal reformun dayanıklılığını ve paydaş desteğini sağlamak için atılacak adımların büyük kısmı “hikaye anlatmaya” benzetilebilir. Vizyonunuzu, gerçekleri, arka plan bilgilerini, ilgili tedbirleri ve gerçekleştirilecek yapısal reformun etkilerini açık biçimde paylaşmanın yanında konumunuzu güçlendirmek ve kullanmak için başvurabileceğiniz başka faydalı araçlar da mevcut olmalıdır. Bunlara örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

- “dedikodu” yaratmak – herhangi bir paydaş tarafından kolaylıkla anlaşılacak ve başkalarına aktarılacak, gerçek ve kanıtlanmış olduğu söylenen bir dizi sahte gerçek ortaya sürmek,
- sınırlandırma/bağlı kalma/yansıma – eldeki kurallara bağlı kalmak ve bu kurallardan sapmak istenilen her durumda gelecekte destekle ilgili sorun yaşamamak için koalisyonun onayını almak,
- güven tesis etmek amacıyla bazı durumlarda resmi kurallara göre gerekli olmasa dahi karar hakkını paydaşlara verme riskini almak (ör. sosyal ortakların kamuoyu istişare süreçlerinin pazarlık süreçleriyle bir arada yürütülüp yürütülmemesine karar vermesi),
- bol bol zaman (ne kadar gerekirse), sağlam kanıtlar, veri, bilgi... ve kahve harcamak,
- yapısal reform ile doğrudan ilişkili olmasa dahi onay sürecini önemli ölçüde geciktirebilecek/sekteye uğratabilecek “rehin/açmaz” durumlarına yol açabilecek sorunları çözümlenmek (ör. başak alanlardaki sosyal ortaklar arasındaki gerginlikleri azaltmak amacıyla muhalefetten gelen kanun tekliflerinin işleme konulmasını sağlamak adına Ekonomik ve sosyal konsey kurallarının yeniden görüşülmesi ve güncellenmesi).

Paydaş katılımını sağlamak ve paydaşların katkılarından faydalanmak bakımından yeni fikirler ortaya koymak ve kendi yenilikçi yaklaşımlarınızı geliştirmekte kullanabileceğiniz bazı ek fikirler için Ek kısmına bakabilirsiniz.

Ek - Bunları kitaplarda bulamazsınız: işin eğlenceli kısmı (ek fikirler)

Yapmaya çalıştığımız şey kolay olsaydı çoktan yapılmış olurdu.

Ödül ve cezaların nadiren doğru kişilere verilmesi sizi rahatsız ediyorsa, yapısal reformun başarısının önündeki en büyük risk kendinizsiniz.

Azınlık hükümeti altında bir yapısal reformun itici gücünü yalnızca güçlü ve iyi bilgilendirilmiş paydaşlar sağlayabilir.

Güçlü bir hükümet paydaşları yok sayarak kendi başına bir yapısal reform gerçekleştirebilir. Ancak bu durumda uygulanan tedbirlerin kalitesi düşük olacağı gibi güven konusunda da sıkıntılar yaşanacaktır. Bu gibi yaklaşımlar siyasi istikrarı azaltır, paydaşlar arasındaki ayrılığı derinleştirir ve bu nedenle yapısal reformun geri çevirilmesi olasılığını artırır.

Siyasi elitlerin tamamı sizin reformunuzu „çok değerli“ bulduklarını söylüyorsa, bunu sizin gözünüzü boyamak için yapıyor olmaları yüksek bir olasılıktır.

Modern siyaset her gün savaş alanında olmak demektir. Zaman çok hızlı akar ve (hükümet) öncelikleri değişir. Reformu yapılandıracak ekiple altı ay kendinizi kapatıp çalışmanız sonucunda olağanüstü bir “ürün” elde etseniz bile, nihayetinde çabalarınızın meyvesi raflarda toz tutmaya mahkum olabilir. Üzerinde çalıştığınız yapısal reformun her zaman hükümetin “ilk on” öncelik alanı içerisinde olarak gündemde kalacağından emin olun.

Pazarlıklar esnasında nasıl hareket edeceğinizi kesin olarak belirleyin ve asla tahminde bulunmayın veya size düşmeyen kararlar almayın. Kötü kararlar aldıysanız da bu sizin suçunuzdur; bu yüzden durumu düzeltmek için gerekeni yapın.

Adilliğiniz, dürüstlüğünüz, şeffaflığınız ve güvenilirliğiniz en önemli silahlarınızdır. Bunlardan kolay kolay vazgeçmeyin. Ayrıntılı not tutun. Bunu asla aksatmayın. Notlarınıza daha sonra bir şeyi ispatlamak, hatta özür dilemek için ihtiyaç duyabilirsiniz.

İki temel „asli“ kural vardır: (i) her şey üzerinde uzlaşılana kadar hiçbir şey üzerinde uzlaşılmamıştır ve (ii) yalnızca masadakiler üzerinden pazarlık yürütün. Bu kurallar taktik amaçlardan uzaklaşıldığında avantajınıza kullanılabilir.

Ekibiniz empati hariç olmak üzere eksik kalan noktaları tamamlayabilir.

Ulaşılabilir görülen emeller genellikle size zarar verecektir.

Siyasette olduğu gibi „basının susturulmasına“ gerek yoktur; ancak bunu da avantaj elde etmek için kullanmaya hazır olun.

Rasyonel, ampirik ve dolayısıyla objektif bakımdan en iyi çözümler teoriktir. Uygulamaya konulmaları ise daha iyidir.

Pazarlığa girdiğiniz diğer tarafların görüşlerinin her birinin ardında mantık aramak gereksiz olsa da eğlenceli olabilir.

Geciken tek bir taraf nedeniyle istişarelerin beş dakika geç başlatılması sizin bir saatinize mal olacaktır.

Bir çözüm yolu bulamamanız halinde bir durup soluklanın ve daha sonraki denemelerinizde daha baskıcı değil, daha akıllı olun.

Değişim için gereken sükuneti sağlamada anlık parlamaların olumlu hiçbir etkisi yoktur: sakın kalın ve devam edin/sürekli baskı uygulayın.

Görüşmeler esnasında verilecek ufak molaların sayısı ve zamanının iyi belirlenmesi süreci önemli ölçüde hızlandıracaktır.

Her çözüme dair bir sorun bulabilirsiniz. Çatışma yaratarak istediğiniz seviyeye/amaca ulaşmanız olasıdır – bazı durumlarda kasti olarak yaratacağınız provokasyon evet veya hayır cevabı almaktan daha değerli olabilir.

Kanaat oluşturucu ve karar alıcı genellikle aynı kişi değildir. Kanaat oluşturucu, karar alıcıdan sonra gelir. Bunu aklınızda tutun. Bu kişiler göz önünde olmayı seviyorsa, kendilerini reklam yüzü olarak kullanabilirsiniz.

Sosyal ortaklardan birkaçı sizi övmeye başladıysa, bir yerde bir hata yapmış olmanız olasıdır. Eğer hepsi sizi övüyorsa kesinlikle bir hata yapmışsınızdır. Herkes hata yapmayı göze alabilir; tabii ki hatayı yapan siz değilseniz.