



rustu.bozkurt@dunya.com

RÜŞTÜ BOZKURT

Dünyayı iyi okuyamayan da “iyi yönetici” olamaz

Dünyayı iyi okumak, eğilimleri baskın hale gelmeden fark etme, olanak ve kısıtlarımızı nesnel bir biçimde bilmedir. Aşırı ve noksan değerlendirme yapmadan, **elimizin menzili altındaki güçleri ve erişilebilir potansiyelleri netleştirmemiz**, dünyayı okumanın ilk adımdır.

Bilim insanları evrenle ilgili bilginin sadece %5 düzeyinde olduğunu söylüyor. Evren içinde yer aldığımıza göre, evrenin işleyişini belirleyen yasalardan bağımsız olma şansımız da yok. Bilgilerimiz de %5’ler sınırlarını aşabilmiş değil. Dünyamızı yönlendiren temel eğilimleri ve yarattıkları sonuçları, erişilebilir bilgi sınırları içinde anlamadan, işlerimizi etkin biçimde yönetemeyiz. Dünyayı okuyabilmemizin ise çok değişik etkenleri var. İyi yönetici olma bağlamında önemli bulduğumuz beş ayrı değişkeni *bilim ve teknoloji*deki gelişmeleri anlama, *genel eğilimlerin yarattığı fırsat ve tehlikeleri kavrama*, *değişen koşullarda olanak ve kısıtlarımızı bilme*, *yaratmak isteğimiz sonucun tanımlama*, *planlama ile kapsayıcı kurumlar ve uzun dönemli geleceği güven altına almayı* sırasıyla irdeleyelim.

BİLİM VE TEKNOLOJİDEKİ GELİŞMELERİ ANLAMAK

Dünyayı iyi okumak için bilim alanındaki kuramların gelişmesini, her kuramın bilimsel düşünce pencerelerini nasıl açtığını bilmek gerekiyor. Amacımız bilimsel kuramların tarihini yazmak değil ama bir örnek vererek, iş dünyasında da kuramların öğrenme ve öğretmenin kolaylaştırmasında ne denli etkili bir araç olduğunu anlayabiliriz.

Ekoloji ile evrim sürecini birlikte inceleyen bilim insanlarının öncülük ettiği sıçramalara değişik bilim dallarında tanıklık ediyoruz.

Ekoloji ile evrimi birlikte ele alan **İngiliz** bilim insanı, bitki ile toprak arasındaki ilişkiyi inceler. Toprak içindeki bileşenler arasında bitkiyi geliştirenler olduğu gibi, bitkiye zarar veren, gelişmesini engelleyenlerin de olduğunu





saptar. Bitkinin gelişmesini engelleyen bileşenleri ayıklar, koşullandırılmış ortam yaratarak sadece besleyici ve geliştirici bileşenlerle bitkileri besler. Alınan sonuç, şaşırtıcı bir verimlilik artışdır.

İsrail Cumhurbaşkanı **Şimon Peres**'in verdiği örneği paylaşalım: Yaklaşık 100 yıl önce bir dönüm toprakta 300 kilogramlık salatalık üretiliyordu. Yaklaşık 70 yıl önce iklimlendirmede adımlar atıldı; örtülü tarımsal üretime geçildi ve bir dönümde üretilen salatalık miktarı 1000 kilograma çıktı. Çok değil 40 yıl önce ısıtma, soğutma, toprak koşulları, bitkiyi besleme teknikleri devreye girince, dönümde elde edilen salatalık miktarı 3 bin kilograma yükseldi. Teknikler ilerletince, topraksız modern seralarda bitki besleme ve iklimlendirme koşullarına iyice egemen olan insanoğlu bugün dönüm başına 30 bin kilogram salatalık üretebiliyor.

Eğer tarım ve hayvancılık alanında çalışıyorsanız, ekoloji ve evrimin birlikte ele alınmasının türler ve çeşitlerin performansını ilerleten bilimsel gelişmeler hakkında bilgi sahibi değilseniz rekabet gücü yaratmaya değer katan iyi bir yönetici olabilir misiniz?

Hangi alanda iş yaparsak yapalım, işimizi iyi yönetmenin gerek şartlarından biri, alanımızda bilim ve teknolojinin yarattığı gelişmeleri yakından izlemek, kaynak verimliliğini artırıcı etkilerinden yararlanmaktır.

GENEL EĞİLİMLERİ GÖZLEMELER

Bir işi iyi yönetmek, genel eğilimleri, eğilimlerin yarattığı fırsat ve tehlikeleri baskın hale gelmeden kavrama yetkinliğiyle yakından ilgilidir. Yaklaşık yarım yüzyıldan fazla bir zaman kesitinde, insanlık tarihinde hiç tanık olmadığımız değişimleri yaratan eğilimlerle yüzleşiy-

ruz: Hızla Sanayi Toplumu aşamasından Bilim Toplumu aşamasına geçiyoruz. Ekonomide güç merkezi odağı kayıyor. Refah arayan insanların göçleri, kentleşmeyi alabildiğine hızlandırıyor. Teknolojiye kolay erişilebilirlik nüfusu kalabalık ülkelerde ekonomik büyüme yaratıyor. Yükselen orta sınıf tüketici değer, beklenti ve davranışlarını değiştiriyor. Sınırlı şeffaflık aşamasından hızla sınırsız şeffaflık aşamasına geçiliyor. Karşılıklı-bağımlılık ilişkilerinin hiper düzeyi ülkeleri milli egemenliklerini paylaşmaya zorluyor. Bireyselleşme ve bireyin talebi üretimin yeniden örgütlenmesini gerektiriyor. Ölçek ekonomisinin erişilebilirliğiyle küçük ve orta ölçek yapının esneklik ve hızını dengeleyen iş yerleri yeni şampiyonlar arasına katılıyor. Toplumsal ilişkilerde mekândan bağımsızlaşma hızlanıyor; çok uzaklarla ilişki kurulabiliyor. Gelişmelerin derinleşmesi ve ayrıntılar sistem dokularını da karmaşık hale getiriyor. İnsan ve sistem kontrolünü kavrayış ileri düzeyde yetkinlikler geliştirmeyi gerektiriyor. Birey, topluluk ve toplum tercihleri dengesini kurmak ileri entelektüel ve sistem kapasitesiyle mümkün oluyor. Ortalama ömrün uzaması, doğum oranlarının düşmesi, nüfus yapılarının farklılaşması yeni kuramlar ve çözüm yöntemleri arayışını hızlandırıyor. Kırılma dönemlerinde sosyal sorunlar keskinleşiyor, küllenmiş önyargılar canlanabiliyor. Fikirleri piyasanın isteğine uygun ürün ve hizmete dönüştürme yeteneği önem kazanıyor. Üretim, emek, sermaye ekseninden yaratıcı yenilik eksenine kayıyor. Rekabetin özüne, dönüştürücü inovasyon yerleşiyor. Son çözümlemede, rekabet koşullarını ulusal koşullar değil, yüksek küresel standartlar belirliyor.

Başlıklar halinde sıraladığımız eğilimleri ve yarattığı fırsat ve tehlikeleri izleyen ve yakalaya-

Kırılma dönemlerinde sosyal sorunlar keskinleşiyor, küllenmiş önyargılar canlanabiliyor. Fikirleri piyasanın isteğine uygun ürün ve hizmete dönüştürme yeteneği önem kazanıyor. Üretim, emek, sermaye ekseninden yaratıcı yenilik eksenine kayıyor. Rekabetin özüne, dönüştürücü inovasyon yerleşiyor. Son çözümlemede, rekabet koşullarını ulusal koşullar değil, yüksek küresel standartlar belirliyor.

Maddi ve kültürel zenginlik üretme, yeniden üretme mekanizmasını işler kılma, sürdürülebilirliği sağlama, birikim yeteneğini koruma ve uzun dönemli geleceği güven altına alma "kapsayıcı kurumlarla" mümkündür.



bilenler için çok büyük fırsat sunduğu gibi, bu gelişmeleri iyi okuyamayan ve anlamayanlar için de tehlikeler alabildiğine büyüyor.

OLANAK VE KISITLARIMIZI BİLMEK

Entelektüel kapasite, eğitim ortamı, tartışma iklimi, fırsat eşitliği, eşit haklar vb. gerektirir. Sistem kapasitesi, düşünce sistemlerinin işleyişi ve özgürlükçü ortamda etkinleşir. Eğitim sistemlerinin nasıl bir uygarlık tasavvuru üzerine kurulmak istediğini net olarak tanımlamak çok önemli bir adımı oluşturur. Öncelikle serbest ve adil piyasa sistemlerinin yarattığı şans eşitliği yaratmak gerekir. Finans sisteminin çeşitliliği ve zenginliğiyle, erişilebilirliği üzerinde durmalıdır. Bilimsel ve teknolojik sistemimizin dünya genelinde nerede durduğunu tartışmalıyız. Hukuk sisteminin yarattığı güveni hesaba katmalıyız. Sosyal, siyasi ve kültürel sistemlerin yaratıcı yenilik eksenini ne kadar güçlendirdiği üzerinde durmalıyız. Yönetim sistemlerinin, kaynak veriminin ne ölçüde artırabildiğini sorgulamalıyız.

İyi yönetici olmanın olmazsa olmazlarından biri, entelektüel ve sistem kapasitemizin işlevselliğidir. Entelektüel kapasitenin sadece eğilimleri izlemesi yetmez, olanak ve kısıtlarımızı da nesnel biçimde değerlendirerek, fırsat ve tehlikelerle olanak ve kısıtlar arasında denge kurabilecek donanımlara sahip olmayı gerektirir.

YARATMAK İSTEDİĞİMİZ SONUCU TANIMLAMAK

Dünyayı iyi okumak, eğilimleri baskın hale gelmeden fark etme, olanak ve kısıtlarımızı nesnel bir biçimde bilmedir. Aşırı ve noksan değerlendirme yapmadan, elimizin menzili altındaki

güçleri ve erişilebilir potansiyelleri netleştirmemiz, dünyayı okumanın ilk adımdır.

İnsanın önemli niteliklerinden biri "öngörme ve önlem alma" yetkinliğidir. Eğilimlerin belirleyici etkilerinin farkında isek, alternatif tepkilerimiz hayatın öz gerçeğine yakın durur. Olanak ve kısıtlarımızı da nesnel biçimde değerlendirmiş olmamız öngörülerimizde sapma oranlarını küçültür. Nesnel bilgiler bize fırsatları en üst düzeyde değerlendirebilme, tehlikelerini de düşük maliyette savuşturabilme olanağı yaratır.

Çok yalın anlatımla, "Hangi limana gideceğini bilmeyen kaptana, hiçbir rüzgâr yardımcı olamaz" diyen, insanlığın yelken teknolojisi kullandığı dönemlerden kalma bir özdeyiş yol göstermeli. "En büyük maliyet hedefsizliktir" sözünden yola çıkarak, iyi yönetici ne yapacağını, nasıl yapacağını, farklı gelişmeler karşısında hangi önlemleri alacağını bir plana bağlayabilen yöneticidir diyebiliriz.

İyi yönetici, hedefleriyle ilgili vazgeçilmez ideali ve yaratmak istediği sonucu tanımlamış olan yöneticidir.

KAPSAYICI KURUMLARA SAHİP OLMAK

Maddi ve kültürel zenginlik üretme, yeniden üretme mekanizmasını işler kılma, sürdürülebilirliği sağlama, birikim yeteneğini koruma ve uzun dönemli geleceği güven altına alma "kapsayıcı kurumlarla" mümkündür.

Kapsayıcı kurumlar, fırsat eşitliği ve eşit hakların gücünden beslenir, paylaşımcı ortak aklın yaratıcı gücünden yararlanır, katılımcı yönetimle ivme kazanır, sistem kapasitesinin gücüyle kendini yeniden üretir. Katılımcı yönetim bileşenlerinin iç bütünlüğü "içerik kalitesini" artırır.

Kapsayıcı kurumların belli başlı bileşenlerini şöyle sıralayabiliriz:

Açık ve demokratik ilişki düzeyine erişmiş olmayı gerektirir. Hesap verebilirlik kapsayıcı kurumun erdemidir. Kapsayıcı kurumlar, pozitif seleksiyon, sıkı çalışırsam kazanırım inancı ve varlıklarımı koruyabilirim güveninden beslenir. Negatif ayırıcılık yapılmasına fırsat vermez, hukuk sisteminin işleyişine özen gösterir. Kapsayıcı kurumlar, fikri ve sınai hakları korur, yurtaşlar karşısında eşit mesafede duran ve şans eşitliği yaratan bir işleyiş yaratır. İlkeler, kurallar ve alınan kararların ödünsüz gözetim ve denetimini benimser. Sorgusuz alkışlamayı, akli, bir inanca, ideolojiye ve ezbere emanet etmemeyi asla benimsemez. Kendine ayna tutan, sorgulayan, sapmaları düzelterek ilerleyen bir mekanizma oluşturur. Hata kültürünü sonuna kadar kullanır, aynı yanlışların tekrarlanmasına izin verilmeyen bir düzen yaratır.

İyi yönetici, kendini, başkalarını ve dünyayı iyi anlayan insandır.