



Rüştü Bozkurt

rustu.bozkurt@dunya.com

Karar verirken elimizdeki araçlar nelerdir?

Büyük değişim ve dönüşümü yönetmek istiyorsak, değişimin yönetiminde en az hata yapmayı hedefliyorsak işimizin bileşenlerini bağlamlarını, yapısal ve ekonomik özelliklerini yapı ve işlev dengelerini "başlangıç noktasına hassas bağlılık ilkesi" çerçevesinde analiz etmeliyiz.

İş yaşamında yönetici konumunda olanlar, karar verirken beş temel bilgi kaynağına başvurmak zorundadır: "Ele alınan sürecin bileşenlerini netleştirmek, süreci etkileyen bağlamları gözlemlemek, uygun yapıların ne olduğunu kavramak, yapılarla beklenen işlev dengelerini kurmak ve kültür oluşturarak sürdürülebilirliği güven altına almak."

Sürecin bileşenleri

Büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı zaman kesitlerinde, sosyal canlı olan insanların doğasında yer eden ortak değerler değişir. Ortak değerlerin değişmesi, siyasi irade, bürokrasi, sivil inisiyatifler, işinde gücündeki sıradan yurttaşların zihnindeki berisizlikleri artırır. Belirsizliklerin artması, ortak yararlar üzerinde uzlaşmayı güçleştirir ve ortak projeler üzerinde odaklanma yerine ayrışmalara yol açar. Son çözümlemede, ortak kurumları meşrulaştıran bir anlayış bütünlüğü yaratılmadığı için toplumun yer altı ve yer üstü kaynakları, insan eliyle yapılmış yol, havaalanı, liman gibi fiziki sermaye stoku, insan kaynağı ve teknolojik birikimler gerektiği gibi değerlendirilemez; maddi ve kültürel zenginlik üretiminde yaratılmak istenen sonuçlara ulaşılamaz. Bütün bu olumsuzluklar sonunda, toplumun refahı yani yaşamının kolaylaşması gerektiği yere ulaşamaz. Düşünce biçimimiz ve iş yapma tarzımız veriye dayalı analizleri içselleştirmemişse, geçerli olan, "İş süreçlerinin bileşenini" net olarak bilmemiz ve anlamamız olanaksızlaşır. İş süreçlerinin bileşenlerini bilmediğimiz zaman onun yapısal özelliklerini kavrayamaz; işlevleri sorgulayamaz, kültüründe kısıtlayıcı olanların tasfiyesini sağlayarak, yeni ihtiyaçların gerektirdiği dengeleri de kuramayız.

Bağlamsız bilgi olmaz

Dahi Richard Feynman, "Bilmediğinizi yapamazsınız" diyor. İnsanın için temel amacının maddi ve kültürel zenginlik üreterek insan yaşa-

Çevremizde bizi doğrudan ya da dolaylı etkileyen bütün olguları kavrayış biçimimiz ve onlara karşı refleksimizi yönlendiren etken kültürdür. Bir iş yerini yönetirken, bileşenleri çok iyi analiz etmiş olabiliriz; genel eğilimlerin fırsat ve tehlikelerini analiz ederek, gerçekçi bağlamlar üzerine kurulu bilgi bazı oluşturabiliriz.

mını kolaylaştırma olduğu genellemesini doğru buluyorsak; bilginin yaşamın temeli olduğunu kavrarız. Bilgi, verilerin bir bağlama göre değerlendirmesiyle oluşturulur. Bu açıdan bakıldığında, karar verirken kullanacağımız verileri bilgiye, bilgileri de anlamaya dönüştürmek için bağlam çerçevesini belirlememiz gerekir.

Hızlı değişim ve dönüşüm dönemlerinde bilgiler bağlamlarından kopuk hale gelir; bağlamından kopuk bilgi de bizi sağlıklı analizlerden uzaklaştırır. Bugün bilim ve teknolojik gelişmelerin yarattığı, otomasyon ve yapay zekanın giderek yaşamın derinlerine sindiği bir aşamadan geçiyoruz. Bilgi birçok alandaki bağlamından kopuyor. İletişim erişebilirliğinin artması, bilgi bağlamını kontrol etmeden önümüze yığınlar halinde ham malumat sunuyor. Bu ham enformasyona, bağlamından kopuk bilgiye dayalı kararlar da ciddi kaynak isafına yol açıyor. Örneğin, ekoloji ve evrimin birlikte ele alınması hayvan performansını artırdı. Büyük baş hayvanlarda ortalama 40 litrenin üzerinde süt elde edilebiliyor; et verimi de giderek yükseliyor. Hayvancılık konusunda yatırım yaparsanız zarar eder; piyasadan çekilmek zorunda kalırsınız.

Uygun yapılar

Bileşen bilgisine sahip olmak sağlıklı yapı oluşturmanın gerek şartıdır ama yeter şartı değildir. Sağlıklı yapılar oluşturabilmek için, geniş anlamıyla "fiziki varlıkları" ya da başka bir anlatımla kaynaklar hakkında bilgi sahibi olmak gerekir. Bir adım daha ileri giderek "üretim yöntemleri ve ürünlerin" bugünkü durumunu bilmek gerekir. Fiziki varlıkları, ürün ve üretim yöntemlerini bilmek de eksiklidir; "finansal araçları ve erişebilirliklerini" de analiz etmeniz gerekir. Biraz daha ilerleyerek "hukuk sisteminin" yarattığı fırsat ve oluşturduğu kısıtları da kavramış olmalısınız. "Sosyal ve kültürel sistemleri", "bilimsel ve teknolojik birikimleri", "siyasi sistemin işleyişini"; "sosyal ve sınıfsal dengeleri" de hesaba katmalısınız.

Başlıklar halinde sıraladığımız "yapı bileşenlerini" gerektiği gibi dikkate almazsak, modelimiz sorunlarımıza gerçekçi çözümler üretmez. Demek ki işimizi yönetirken "yapı analizi" önemli araçlardan biridir.

İşlev analizi de önemli

Bileşen ve bağlamların bilinmesi ve uygun yapıların oluşturulması için önemli bir yanı ama tamamı değil. Başka bir anlatımla yapıları oluşturmak işin daha kolay yanını oluşturur; asıl önemlisi, bizi yaratmak istediğimiz sonuca götürecektir "işlevlerin tanımlanması"dır.

Bir yapıyı oluşturduğumuz zaman onun "yaratmak istediği sonucu" tanımlamışsak, etkin ve verimli bir işleyiş için "işlevlerini tanımlama" kolaylaşır.

İşimizi yönetirken etkin ve verimli sonuçlar almanın üç koşulunu bir kez anımsayalım: "Net bilgi sahibi alma, etkin koordinasyon ve odaklanma." Bu üç temel işlevi yerine getirebilmemiz için işlevlerin ne olacağını da öngörmeliyiz.

Buraya kadar özetlenen karar vermenin dört temel aracı "yapı ve işlev dengelerini" kurar; boş kapasite yaratmayı önler; değer yaratma zincirinin bütün halkalarında eşzamanlı sonuçlar yaratmayı kolaylaştırır.

Kültür yaratılmalı

Çevremizde bizi doğrudan ya da dolaylı etkileyen bütün olguları kavrayış biçimimizi ve onlara karşı refleksimizi yönlendiren etken kültürdür. Bir iş yerini yönetirken, bileşenleri çok iyi analiz etmiş olabiliriz; genel eğilimlerin fırsat ve tehlikelerini analiz ederek gerçekçi bağlamlar üzerine kurulu bilgi bazı oluşturabiliriz. Bütün sistemleri dikkate alarak, çeşitliliği içeren dirençli yapılar kurabiliriz. Gerekli alan keşiflerini önemser, gerçekçi tanımlar yaparak işin nasıl yapılacağını da tanımlamış olabiliriz. Yapılar ve işlevler dengesini de kurabiliriz. Bütün bu olumlu gelişmeleri, anlatacağımız bir hikayenin parçası haline getirip, çalışanlarımızın ve müşterilerin ortak değeri haline getiremezsek, işimizle ilgili bir kültür oluşturamış oluruz.

Edgar Morin'in anlatımıyla "rakam ve hesap barbarlığının" kitlelerin zihninde yarattığı sanal algılama, gerçek anlamda iş yeri kültürü yaratmayı engelliyor. Adını bildiğimiz bir olguyu, "... biliyormuş havasına" kapılıyoruz. Rakam ve hesap kadar temel dinamik ve niteliksel gelişme analizleri de yapmalıyız.

Büyük değişim ve dönüşümü yönetmek istiyorsak; değişimin yönetiminde en az hata yapmayı hedefliyorsak; işimizin bileşenlerini, bağlamlarını, yapısal ve ekonomik özelliklerini, yapı ve işlev dengelerini "başlangıç noktasına hassas bağlılık ilkesi" çerçevesinde analiz etmeliyiz. Ayrıca, işimizle ilgili bir "kültürel çerçevenin" ne denli önemli girdi olduğunu unutmamalıyız.

Bir son sözle düşüncelerimizi tamamlayalım: Zihinde çözmediğimiz hiç bir olay ya da olguyu pratikte net olarak çözmemiz mümkün değildir. Kuramı, kuramın iş yaşamındaki önemini, kuramsal çerçevelerin karar süreci üzerindeki etkilerini önemsemiyor; hatta gereksiz buluyorsak, giderek hızlanan değişim ve dönüşüm sürecinin sistem dışına bizi itmesi kaçınılmaz olur.