

RÜŞTÜ BOZKURT

rustu.bozkurt@dunya.com

İş yeri ölçeğinde sorunlar gündemin neresinde?

İş süreçleri kadar "iş gücü profilleri" de önemli. İş gücümüzün niteliğiyle ilgili öngörü ve önlemleri ne kadar tartışıyoruz? Sadece, "eğitilmiş iş gücü ihtiyacımız had safhada" diye genel ve kategorik talepler bıkkınlık yaratıyor. **Daha ihtiyaca dönük ve proje tabanlı iş gücü** talebini alabildiğine yaygınlığıyla, derinliğiyle ve yoğunluğuyla gündemde tutmalıyız.

Yurttaşımız **Daron Acemoğlu**'nun da içinde bulunduğu önde gelen ekonomistlerin ünlü araştırmasında ulaştıkları sonucu bir kez daha anımsayalım. **Kontent XXI**'ın Ocak-Şubat 2003 sayısında "Kalkınmanın Kökenleri…" **The Economist**'ten yapılan çevirinin uzunca bir bölümünü paylaşalım:

"İktisatçılar uzun yıllar, (çoğu zaman hangi politikaların iyi, hangilerinin o kadar iyi olmadıkları konusunda fikir birliği sağlayamasalar bile) iyi ekonomi politikalarına vurgu yaptı. Son zamanlarda, büyümeyi teşvik eden uzun ömürlü "kurumlar"ın (politik istikrarın, mülkiyet haklarının, hukuk sistemlerinin, toprağı iktisap etme tarzlarının vb.) önemine vurgu yapmak moda oldu. Kimi iktisatçılar da bunun yerine coğrafya, özellikle (hastalıkları, bazı teknolojilerin kullanılmasını, tarımsal olanakları ve daha bir sürü şeyi etkileyen) iklime ve uluslararası entegrasyonun boyutunu etkileyen denize erişimine ağırlık verir oldu.

Bu gibi açıklayıcı etmenlerin birbirini dışlamaları gerekmiyor. Başarılı kalkınma bunların hepsine birden dayanıyor olabilir. Zengin ekonomiler genellikle, usta politikayı (bir bütün olarak) sağlam ve istikrarlı kurumlarla ve elverişli coğrafyayla birleştiriyor. Dünyanın en yoksul ülkelerinin birçoğunun durumu birçok etmen bakımından da iyi değil. Buna rağmen, politikaların, diyelim coğrafyadan çok daha önemli olduğunu keşfetmek ilginç (ilginç olduğu kadar teşvik edici) olacaktır. Çünkü politikaların değiştirilmesi, bir ülkenin dünyanın tropik bölgelerinde yer alma veya deniz ulaşımına sahip olup olmama durumunu değiştirmekten daha kolaydır. Küresel Kalkınma Merkezi'nden William Easterly ile Minnesota Üniversitesi'nden Ross Levine'in kaleme aldıkları yeni bir makalede, zengin ve yoksul ülkeler arasında seçilmiş 72 ülkelik bir örneklemeden hareketle, bu üç etmenin önemi test edilmektedir.

Sonuçlar çok ilginç. En önemli faktörün kurumlar olduğu ortaya çıkıyor ama bu çıkan sonucun çok hafif ifadesi. Her ikisi de kendi başlarına etkileyici etmenler olan coğrafya ve politikanın sadece kurumlardan daha az etkili oldukları değil, kısaca söylemek gerekirse, hiçbir etkiye sahip olmadıkları görülüyor.

Bilim insanlarının saptaması, özellikle bizim gibi, tartışma verimi düşük ülkelerin kanaat önderlerini, sivil inisiyatiflerin yöneticilerini, iş yeri sahip ve profesyonellerini, kamu yönetiminde görev almış atanmışları ve seçilmişleri, sorumluluk duygusu olan herkesi düşündürmeli.



GİRİŞİMCİ "YANLIŞ" YAPMAZ MI?

Yaklaşık yirmi yıl öncesinde *"girişimcilerin yaptığı yanlışlar"* başlıklı bir değerlendirme yaparak uluslararası nitelikte bir toplantıda sunmuştum. Birkaç gün sonra çalıştığım kurumun genel müdürü, o konuşmayı dinlemiş olan İstanbul Sanayi Odası Meclis üyelerinden birinin *"… kim bu adam?"* diye konuyu gündeme getirdiğini aktardı. Daha sonra Meclis Başkanı **Dr. Oktay Duran** da o karşı çıkışı doğruladı.

O dönemlerde *"girişimci fetişizmi"* diyebileceğimiz bir algılama vardı. Bütün girişimcilerin *"…sütten çıkmış ak kaşıkmış"* gibi algılanmasının çok sakıncalı bir eğilim yarattığını, içe dönük eleştirinin bu nedenle gelişmediğini düşünüyorum. Bugün, geçmişe göre daha çok *"içe dönük eleştiri"* yapılabilen bir olgunluğa eriştiğimiz kanısındayım.

Ekonominin en küçük teknik birimleri ve alt kurumları **"işletmeler"**dir. İşletme yönetiminde yapılan yanlışları, en az faiz oranları, kur dengeleri, teşvik sistemleri, enflasyon, fiyat istikrarı, büyüme vb. makro çerçeveler kadar gündeme taşımayı beceremezsek; reel sektörün temelini oluşturan *"kurumların işleyişindeki aksamaları"* görmezden gelmiş oluruz. Yukarıda alıntı yaptığımız çalışmanın sonucu dikkate almadan, insan ve sermaye kaynaklarını üretim sürecinde etkin biçimde kullanamayız. O nedenle, girişimcilerin, sivil inisiyatif yöneticilerinin ve kamudaki atanmış ve seçilmiş yöneticilerin de "yanlış" yapabileceğini kabul etmemiz, o yanlışları irdelemeyi tartışma gündeminde ön sıralara taşımamız gerek.



Kriz öncesi *"büyüme sürecinde"* iş yeri ölçeğinde girişimcilerin yaptıkları yanlışları tartışmalıyız ki, *"…ben hata yapmadım demiyorum, aynı hatayı iki kez tekrarlamadım"* diyen büyük liderlerin öğütlerini dinlemiş, geçmişten ders almış olalım.

TARTIŞILMASI GEREKEN KONULAR

Tartışılması gereken çok sayıdaki iş yeri sorununu yazıya sığdıracak kadar mahir olmadığımızı biliyoruz. Yine de, üzerinde düşünmeyi, alabildiğine şeffaf ortamlarda tartışmayı önerebileceğimiz bazı konuları sıralayalım:

- Kriz sonrasındaki *"faz değişikliği"* hepimizi *"uğraş alanımızı"* ve "*çekirdek işlerimizi"* gözden geçirmeye zorlayacak. İş konumuzun yükselme ve yok olma sürecini, bu süreçte yaratılan boşlukları, bizim süreç içinde *"alternatif tepkilerimizin"* neler olacağını, işi tamamen *"terk etmeyi"*, işle ilgili *"odak kayması"* yapmayı ya da "çekirdek alanı" koruyarak "*küçülme"* ya da *"büyümeyi"* zihnimizde netleştirmek zorundayız. Bu konular üzerinde kafa yormadan, kendi ortak aklımızı, başkalarının ortak akıl süzgecinden geçirmeden geleceği güven altına alamayız.
- Nobel Ödülü almış **Edmund Phelps**'in altını çizdiği gibi çağımızda *"inovasyon"* yenilik yaratmanın ötesinde yeni bir *"metot"*, yeni bir *"ürün"* ve yeni bir *"üretim şekli"* olarak algılanıyor. Geleceğin rekabetini inovasyon belirleyecekse, metot, ürün ve üretim şekli odak konular ise *"iş süreçlerini"* gözden geçirerek, işletme ölçeğinde yapılan hataların dökümünü yapmamız, onları açık ortamlarda tartışmamız gerek. Geçmişi sorgulamanın yarattığı bilinçle, gelecekte aynı hataları tekrarlamamış oluruz.
- İş süreçleri kadar *"iş gücü profilleri"* de önemli. İş gücümüzün niteliği ile ilgili öngörüleri ve önlemleri ne kadar tartışıyoruz? Sadece, *"eğitilmiş iş gücü ihtiyacımız had safhada"* diye genel ve kategorik talepler bıkkınlık yaratıyor. Daha ihtiyaca dönük ve proje tabanlı iş gücü talebini alabildiğine yaygınlığıyla, derinliğiyle ve yoğunluğuyla gündemde tutmalıyız.
- Fiyat-maliyet-hizmet dengelerini tutturabilmek için, finansal sisteme erişilebilirliği, bu konuda sistemin yeterliliğini, daha da önemlisi iş yeri yöneticilerinin ulaşabilirlik ve erişebilirlik bilincini sorgulamalıyız. Bu krizde hep birlikte gördük ki, iş yerleri kendilerini banka sistemine anlatmak için donanımlı değil. Varlıkların düzgün bir analizini yaparak finans sisteminin araçlarını kullanan iş yerlerinin sayısı oldukça sınırlı kalıyor.
- İş yerlerimizde *"iş istihbaratı"* konusunda algılama bilinci, teknik donanım, analiz yeteneği ve önlem alma disiplini eksiklikleri olduğunu sayısız örneğinden gördük. Gelecek günlerin kızışan rekabeti, iş istihbaratı ve faaliyetlerin nesnel analizi konusunda teknik geliştirmeden geleceği güven altına alamayacağımızı gösteriyor. Örneğin bilânço analizleri, kâr kalitesi, ciro kalitesi, başabaş noktasının sürekli izlenmesi, eğilimler ve konjonktürel gelişmelerin ayrı ayrı ve birlikte iş yerinin performansına etkileri tartışılmalı, bu konuda geçmişte yapılan yanlışlarla yüzleşmekten kaçınılmamalı…

İş yaşamı iki ayaklı bir merdivene benzetilebilir. Bu ayağın biri makro ölçekte dengeler ve sitemin bütünü, öteki ayağı da iş yeri ölçeğinde alınacak kurumsal önlemlerdir. Biz bu ayaklardan birini alabildiğini tartışırken, makro bakışta hemen herkes düşünce üretirken, iş yeri odağındaki sorunlara ilgisiz kalıyoruz. Başarı öykülerinin abartılı biçimde anlatırken, başarısızlık öykülerini neden anlatmadığımız da sorgulanmalı.

"Hayatta eli boş dönülmeyen tek yolculuk, kendi içimize yaptığımız yolculuktur" diyen özdeyişi unutmayalım. Makro çerçeveleri, sistemin bütün ile ilgili sorunları tartışmayı sürdürelim; ama onlar kadar işyerlerinde eksik bilgiler, yerleşik doğrular, kültürel önyargılar vb. etkenlerle yapılan yanlışları da tartışmaya açma özgüvenini gösterelim. Ülkemizde böylesi bir gelişme yaratmaya büyük ihtiyaç olduğu çok açık değil mi?

Bütün girişimcilerin "… sütten çıkmış ak kaşıkmış" gibi algılanmasının çok sakıncalı bir eğilim yarattığını, içe dönük eleştirinin bu nedenle gelişmediğini düşünüyorum. Bugün, **geçmişe göre daha çok "içe dönük eleştiri" yapılabilen bir olgunluğa eriştiğimiz kanısındayım.**