



Rüstü Bozkurt

rustu.bozkurt@dunya.com

İş insanlarında “anlama verimliliği” nasıl artar?

Öncelikle, öngörme ve önlem alma disiplini işletmeliyiz. İkincisi, bilgiye dayanan temaslarımızı yoğunlaştırmalı ve derinleştirmeliyiz. Üçüncüsü de yakınma kültürünü yekinme kültürüne taşımamızdır.

Ekosistem, herhangi bir organizmanın yaşamını sürdürmesi için doğrudan ve dolaylı ilişkide bulunduğu tüm canlı ve cansız sistemleri kapsar. Özellikle “dijital teknolojinin” yarattığı “radikal dönüşümler” ekosistemi de dönüştürüyor. Bu dönüşüm sürecinde, konsolide olmuş, iç dengeleri kurulmuş, standartlarını herkesin kolay anlayabildiği geçerli ekosistemler ile yeni oluşmakta olan ekosistemler arasındaki etkileşimde “geliştirici” ve “engelleyici” etkilerin anlaşılması, açıklanması iş dünyasında tartışmalarının gündeminde ön sıralara tırmanmıştır. Tırmanışın ciddi nedenleri vardır; iş dünyasının kuruluş ve kurumları rekabet güçlerini korumak ve geliştirmek istiyorsa, teknolojik gelişmeler kadar ekosistem oluşumlarını anlamak için çaba göstermek zorundadır.

Hiç kuşku yok ki iş dünyasının kritik araçları, sözleşmeler, işlemler ve kayıtlardır. Kritik araçlarla ilgili ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik yapıları değişmektedir; işlevler farklılaşmaktadır ve yeni bir kültür oluşmaktadır. Oluşmakta olan yeni kültürün kavranış düzeyi, uzun dönemli geleceği güven altına alabilmenin en etkin aracıdır. Bu yazıda, bir kez daha “iş kuramının”, teknolojik gelişmeleri kavrama kadar, ekosistemleri kavramadaki belirleyici etkisi üzerindeki düşüncelerimizi paylaşacağız.

Sınırsız bağlantı, sınırsız iletişim, sınırsız kayıt, eşzamanlı izleme ve geri-bildirim döngüsünün yarattığı gözetim ve denetim, yeni ekonomi ve yeni değer üretme yapılarını kavramadan işlerimizi tam, doğru ve etkin biçimde yapabileme şansımız yoktur.

Ekosistem analizi önemli

Bütün iş insanlarımız, işlerini etkileyen ekosistemi oluşturan bileşen ve bağlam dengelerini yakından izlemek; zihni modellerinin dayanağı olan “varsayımları sürekli sorgulamak”, eskiyen varsayımları ayıklarken; gelişen ihtiyaçları karşılayan varsayımlarını zihni modellerine eklemek zorundadır. Bu zorunluluk, iş yönetiminin çok kritik değişkenlerinden biridir. İş yeri yönetimleri, entelektüel düzlemde de uygulama alanında da değişmelere uyum göstermek istiyorlarsa; yaşadığımız dünyada gelişmelerin iç ve dış dinamiklerini oluşturan bileşen ve bağlam dengelerindeki ayrılmayı ve bütünleşmeyi yakından izlemelidir.

Derin öğrenme, derin anlama çağına doğru ilerlediğimizi unutmadan, anlama konusuna yatırım yapmak iş dünyamızın ivedi sorunlarından biridir. Hep birlikte kendimize ayna tutarak, “anlama verimliliği” yaratmanın neresinde durduğumuzu sorgulayalım.

Her iş yeri yönetimi, bulunduğu çevrenin yarattığı fırsat ve tehlikeleri analiz ederek, “ulaşmak istediği hedefe” götüreceği “görev tanımını” yapmış, “görev bilincini” geliştirmiş olmalıdır. Bu görevler bütününe değişik adlar verebiliriz. Eğer bir iş yeri yönetimi, yaratmak istediği sonucu tanımlamamış, yapmak istediklerinin ve varmak istediği hedefi netleştirmemiş; kendi çalışanları ve müşterileriyle paylaşmamış ise değişmelere uyum göstermede zorlanacaktır.

Üçüncü adım, dünya genelindeki gelişmeler fırsat ve tehlikeleri, kendi imkanlarımız ve engellerimizin dengelerini dikkate alarak, iş süreçleri ve işgücü profilleri açısından yeterli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip insan kaynağına ilişkin varsayımların üretilmesidir.

Üç adımda sürdürülen çalışmalar; karar sürecinin temel araçları olan zihni modellerimizin varsayımlarını zamanın ihtiyaçlarına uyumlu hale getirir. Varsayımlarla ilgili sorgulamalar, varsayımlarımızın iç tutarlılığını artırır. Ayrıca tartışılan varsayımlar, paylaşma zenginliği ve kapsayıcılık gücü oluşturur.

İşimizle ilgili bir “kuramsal çerçeve” oluşturmak çok etkin “yönetim aracına” sahip olmaktır. Teknolojilerin yapısı ve işlevi değişse de ekosistemler yenilense de sorun çözmenin en etkili aracı olan “iş kuramının ilkeleri ve geliştirme teknikleri” değişmez.

Bu makaleyi ya da başkalarını okurken ya da herhangi bir tartışmayı izlerken bazı soruların yanıtını zihninizde netleştirmeliyiz: Birincisi, okuduğumuz malumat, bizi bir “yöntem öneriyor” mu? İkincisi, işimizi kolaylaştıracak “uygulama tekniği” sunuyor mu? Üçüncüsü, “karar değişkenlerini analiz etmemizi” kolaylaştırıyor mu? Dördüncüsü, bizi geçmişin alışkanlıkları ve ezberlerinde bir “kısır döngünün” tuzaklarına düşürüyor mu? Beşincisi, yazılanlar ya da söylenenler “değişmelere uyum sürecimizi hızlandırıyor” mu?

İş dünyasının yatırım gündemi

Türkiye’deki iş dünyası, küçük ve orta ölçek yapılarından, uluslararası ölçekte iş yapan bütün kuruluş ve kurumlara kadar iki eksende yatırım yapma ihtiyacı hızla büyüyor: Birincisi, mevcut geleneksel üretim yöntemlerini modernize eden, birim üretim maliyeti ve fiyatı dengelerini yeniden belirleyen, daha düşük katma değerli alanlardan daha yüksek katma değer üreten alanlara kaydıran yatırımların yapılmasıdır. İkincisi, dijital teknolojinin gündeme getirdiği; sınırsız bağlantı, sınırsız iletişim, sınırsız kayıt sistemi, sınırsız işlem yapabilme gücü, eşzamanlı gözetim ve denetime dayalı geri-bildirim döngüsü, yüksek verimlilik ile yeni bir ekonomik yapılanma ve yeni değer sistemi potansiyelinin değerlendirilmesidir.

Her iki eksen de etkin ve verimli kaynak kullanımı, yatırımların zamanında ve uygun maliyette yapılabilmesi; birey, topluluk ve toplum düzleminde üç alanda özenli olmamız gerekiyor: Öncelikle, öngörme ve önlem alma disiplinini işletmeliyiz. İkincisi, bilgiye daya-

nan temaslarımızı yoğunlaştırmalı ve derinleştirmeliyiz. Üçüncüsü de yakınlık kültürünü yekine kültürüne taşımalıyız.

Bu konuları sık yazdığımı, zaman zaman da “tekrarın tuzaklarına” yakalandığımı biliyorum. Bilerek neden böyle davranıyorum? Davranışımı düşüncelerim besliyor: Bugün ulaştığımız düzlemde, iş dünyamızdaki bütün aktörlerini öngörme-önlem alma, temas halinde olma ve yakınlık kültürünü aşma konusunda olması gereken düzeye ulaşamadığını düşünüyorum da ondan.

Özgür ve özgün düşünen planlama çalışmaları

İş dünyasında “planlama bilinci” dalgalı bir seyir izliyor. Aynı gemide olduğumuz anlayışı özellikle iyi dönemlerde unutuluyor; zor zamanlarda akla geliyor. Öngörme-önlem alma disiplini de daha çok kriz koşullarında aklımıza geliyor; büyümenin ivme kazandığı, istikrar döneminde ise popülist eğilimlerin tuzaklarına yakalanıyoruz: Kapsayıcı değil, ayrıştıran, bölen, düşman yaratma üzerine kimlik ve güç oluşturmaya daha yakın durduğumuz oluyor.

Bir başka zayıf yanımız da “bağımsız kurumlara sahip çıkamamamız”.

Popülist tutum, kendi aşırı pragmatik uygulamalarını kitle desteğine dönüştürmek için bağımsız kurumların ilke, kural ve liyakata dayalı iş yapmasını engellemek için o kurumları dejenere eden saldırılarına; kısa dönemde çıkarlara yönelik baskılarına “direnme gücü” gösteremiyoruz.

Öngörme-önlem alma disiplininden sapmalar, kendi aramızdaki temassızlığın yarattığı sivil inisiyatif güçsüzlüğü; pozitif seleksiyon yerine negatif seleksiyonu öne çıkarıyor. Uzmanlık bilgisinin zamanla savaşılan bir durumda yarattığı olumlu katkıları unuttuyor; yaranmaya dayalı anlayışları ön plana çıkarabiliyoruz.

Eğer ciddi bir iş kuramına sahipsek, değişkenlerin analizi ve varsayımlarımızın hayata uygunluğu arttığı için yaratılan sonuçlar da etkili olabiliyor.

İmalat sanayimizi olması gereken dinamizme kavuşturmak istiyoruz... Küreselleşen arz zincirinde doğru bir konumlanma ile geleceğimizi güven altına almaktan yanaysak... İşsizliğin olumsuzluk yaratan etkilerini azaltmaktan yana duruyorsak...

Göç ve göçmen sorunlarımızı minimize etme niyetimiz varsa... Gençlerin, kadınların iş dünyasına katılımının öncelikli görevimiz olduğu bilincindeyse... Yaptıklarımızı sorgulamalı, yapacaklarımızı da iyi planlamalıyız.

Etkin bir planlamanın itici gücü “iyi anlamaktır”...

Derin öğrenme, derin anlama çağına doğru ilerlediğimizi unutmadan, anlama konusuna yatırım yapmak iş dünyamızın ivedi sorunlarından biridir.

Hep birlikte, kendimize ayna tutarak, “anlama verimliliği” yaratmanın neresinde durduğumuzu sorgulayalım.