

Rüştü Bozkurt

rustu.bozkurt@dunya.com

İş örgütlerini yönetenler 'varsayımlarını' sorgulamalı

İş örgütlerimizi yönetenler kendi birikimleri kadar toplumun birikimlerini de kullanarak, çevre ve toplumsal gelişmelerle ilgili varsayımlarını gözden geçirmek zorunda. Örgütlerinin özgül görevlerinin ne olduğunu da sorgulamalı.

Yönetim biliminin önderlerinden Peter F. Drucker iş kuramının üç bölümden oluştuğunu söyler: Birincisi, örgütün iş çevresi, toplum ve onun yapısıyla ilgili varsayımlar, pazar, çalışan, müşteri, teknoloji ve iş süreçleridir. İkincisi, örgütün özgül misyonuyla ilgili varsayımlar. Üçüncüsü de örgütün misyonunu yerine getirmek için gerekli çekirdek yetkinliklere ilişkin varsayımlar.

Geçerli iş kuramında dört bileşen birbirini bütünlemelidir: 1) Çevre, misyon ve çekirdek yetkinliklere ilişkin varsayımlar, iş ekosisteminin gerçekliklerine uymalı. 2) Bütün varsayımlar arasında bir uyum olmalı. 3) İş kuramı bütün örgüt tarafından bilinmeli ve anlaşılmalı. 4) Geri-bildirim döngüsüyle iş kurum sürekli test edilmeli.

Düşünmenin önemli araçlarından biri olan Drucker'in tanımladığı iş kuramı, bütün toplumsal gelişme aşamalarında genel ve geçerli yönetim aracıdır. İyi bir kuram, avcı toplayıcı toplum, yerleşik tarım toplumu, mekanik enerjinin insanların kas gücünü artırdığı sanayi toplumu ve sayısal teknolojinin insanın zihin gücünü öne çıkaran bilgi toplum gibi uygarlık aşamalarının hepsinde işimizi kolaylaştırmıştır, kolaylaştırmaktadır.

Hawking'in "Gerçeklik diye bir şey yoktur; zihni modele göre gerçeklik vardır. Zihni modelinizin varsayımlarını değiştirirseniz, gerçekliğiniz de değişir," tanımını bu yazının merkez düşüncesi yaparak analizimizi paylaşalım.

Üç bileşen hızla değişiyor

Çevre, görevler ve yetkinlikler farklılaşıyor. İş kuramının üç bileşeni de insanlık tarihinde hiç görülmedik bir hızda değişiyor. İş çevresi ve toplumun yapısı, işlevi ve kültürü farklılaşıyor. Temel misyonumuz olan maddi ve kültürel zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma hedefi değişmese de ekosistemin farklılaşması iş örgütlerinin "özgül misyonları" ayrışıyor. Maddi ve kültürel zenginlik üretimini gerçekleştirmenin gerektirdiği "çekirdek yetkinliklerini" de yeniden tanımlamak gerekiyor.

Örgütün iş çevresi, toplum ve onun yapısı hızla farklılaşıyor. Bilim ve teknolojik gelişmeler iş örgütlerinin iş çevresini baş döndürücü bir hızla değiştiriyor. Yeni teknolojiler, insanla-insan, insanla-eşya arasındaki bağlantıları yaygınlaştırıyor ve derinleştiriyor. Her şeyin interneti (IoT) günlük yaşamımızın derinliklerine doğru hızla ilerliyor.

İnsanların kendi aralarındaki bağlantıların sıkılaşması, yoğunlaşması ve derinleşmesi; "toplumsal mesafeleri" yeniden tanımlama ve ayarlama ihtiyacını da artırıyor. Dil engelinin - çeviri yazılımlarında sağlanan ilerleme kalkmasıyla, çok değişik düşüncelere ve inançlara sahip insanların iletişimini ve etkileşimini yeni düzlemlere taşıyor.

Teknoloji, araç ve gereçlerin bağlantısını ve etkileşimini de değiştiriyor. Makine donanımları

Çevre, görevler ve yetkinlikler farklılaşıyor. İş kuramının üç bileşeni de insanlık tarihinde hiç görülmedik bir hızda değişiyor. İş çevresi ve toplumun yapısı, işlevi ve kültürü farklılaşıyor. Temel misyonumuz olan maddi ve kültürel zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma hedefi değişmese de ekosistemin farklılaşması iş örgütlerinin "özgül misyonları" ayrışıyor.

da kapsayan eşyaların bağlantılı hale gelmesi, otomasyon olanaklarını derinleştirirken, otonom uygulamaların yaygınlaşmasına yeni fırsatlar oluşturuyor.

Özellikle sayısal teknolojinin yarattığı ölçme imkanları, süreçleri uçtan-uca gözetleme ve denetleme alanını genişletiyor. Ölçümler sırasında derlenen veriler, her alanda veri üretimi olgusunu beraberinde getiriyor. "Büyük veri" olgusu, iş çevresinin ve toplumun yapısını hızla değiştiriyor. Büyük Sayılar Yasası birçok alanda belirsizlikleri azaltma eğilimini güçlendiriyor. Sensörler ve diğer teknolojik donanımlar madde yapısına nano ölçekli erişimleri hızla artıyor. Doğadaki "sabitler" ile "değişmeleri" kavramak; oradan genellemelere ve yasalara ulaşmak kolaylaşıyor.

İnsanlar arasındaki bağlantı, iletişim ve etkileşime; araç-gereçler ve eşyalar arasındaki bağlantı, iletişim-etkileşim ve işbirlikleri eklenince iş çevresi ve toplumun yapısı köklü değişmelere doğru ilerliyor. Bu gelişmeye sistemler arasındaki bağlantı, iletişim-etkileşim ve işbirlikleri potansiyelleri eklenince; toplumsal, zamansal, mekansal, deneysel ve psikolojik mesafeleri yeniden ayarlama ihtiyacı artıyor.

Özellikle üç boyutlu baskı ve eklemeli üretim alanındaki gelişmeler, malzeme üretiminde değişik kombinasyonların önünü açıyor. Bu yeni üretim teknolojisinin ana akım üretim teknolojisi haline gelmesi, bugüne kadar üretimde standart haline gelmiş ve öngörülebilir birçok formülasyonu değiştirmeye aday.

Toplum oluşturan birey, topluluk ve toplum yapıları da hızla değişiyor. Anthony Elliot ve Charles Lemert'in "Yeni Bireycilik" kitaplarında ayrıntılarıyla analiz ettikleri gibi, birey, topluluk, toplum, kimlik, etkileşim, yaşam biçimleri ve yaşam tarzları değişiyor.

Başlıklar halinde paylaştığımız iş çevresi, toplum ve onun yapısındaki değişmeler, öngörme ve önlem alma süreçlerini yönlendiren "iş kuramının" da yeniden ele alınmasını gerektiriyor. Oluşan yeni varsayımlara göre yeni iş kurumları geliştirmeden, birikim yeteneklerimizi korumak ve uzun dönemli geleceğimizi güven altına almak mümkün değil.

Örgütlerin özgül misyonları (görevleri) değişiyor. İş yerlerinin "maddi ve kültürel zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma" temel amacı, insan-odaklı bakışın benimsendiği her alanda geçerliliğini koruyor. Temel görev değişmese de o görevi hakkıyla yapabilmenin koşulları ise radikal değişikliklere uğruyor.

İş örgütlerinin var olma, varlığını sürdürme ve geleceğini güven altına almasını sağlayan değer sistemi önemli. Ağırlıklı değer "kalite." Kaliteyi destekleyen diğer ağırlıklı değerler "çeşitlilik", "maliyet düşürme" ve "sorun çözme yetkinliği".

İş süreçlerinin hızla değiştiği, işgücü profillerinin farklılaştığı, kalite bilincinin yükseldiği, fiyat-maliyet bilgilerine kolay erişildiği, yeni malzemelerle çeşitliliklerin hızla arttığı, sorun çözme metotlarının farklılaştığı iş ortamında "özgül görevlerinin varsayımları" da değişiyor. Özgül görevleri sürekli sorgulamayan, gerekli ayarları yapmayan iş örgütleri uzun soluklu olamıyor.

En etkin "yönetim aracı" olarak nitelenen "iş kuramının, özgül görevlere ilişkin varsayımları" karar sürecinin önemli değişkenlerinden biri.

Çekirdek yetkinliklerle ilgili varsayımları sorgulanıyor: Çekirdek yetkinlik bir iş örgütlerinin "kimlik" belgesi. Çekirdek yetkinlikleri iş örgütünü "öteki" iş örgütlerinden ayırt eden özellikleridir. Bir işyeri ortaya koyduğu mal ve hizmetleri dünyadaki en ileri rakibi düzeyinde üretebiliyorsa "hüner" sahibidir. Hünere akıl katarak "yaratıcı yenilik/inovasyonla" farklılık yaratabiliyorsa; çekirdek yetkinliklerini değerlendirerek geleceğini güven altına alır.

Çekirdek yetkinlikler konusunda literatürde çok değişik çalışmalar yapılmaktadır. Çekirdek yetkinlikleri belirleyen etkenlere kafa yormalıyız. İş örgütünün kuruluş aşamasında, fırsat ve tehlikeler ile işyerinin kendi olanak ve kısıtlarına ilişkin varsayımların sorgulanmış olması önemli. Bu sorgulamanın aydınlattığı "karşılaştırmalı üstünlük" analizi, iş örgütünü küresel pazarda bir adım öne çıkarır. İş örgütlerinin kuruluş aşamasında belirlenen "çekirdek yetkinlik varsayımları" zaman içinde değişir. Değişmenin en önemli göstergesi, bugünün koşullarında dünyanın önde gelen etkili iş örgütlerinin, geçmişe göre giderek kısalan zaman aralıklarında piyasada ya daha geri sıralara düşmesi ya da piyasadan çekilme zorunda kalmasıdır.

İş yaşamında başarı, başkalarının bıraktıkları "boşlukları" doldurma yetkinliğiyle ilişkilidir. Boşlukları gözleme, boşlukları doldurarak piyasada var olma süreci, çekirdek yetkinlikleri sürekli gözlemeyi; varsayımlarını sorgulamayı ve yenilemeyi gerektirir.

İş kuramını önemsemeliyiz

Ülkemizdeki iş dünyasının bir dizi sorunu var. Orta-düşük teknolojiye dayalı, emek-yoğun rekabete odaklanmış, ithal girdi bağımlısı haline gelmiş yapıyı dönüştürmek ivedi bir ilk adım. Hemen onunla birlikte "sayısal teknolojinin" devreye girmesiyle birlikte geleneksel orta-ileri teknolojilere yatırım yaparak, sayısal teknolojilerle uyumlandırılmış yeni iş örgütleri oluşturma gibi…

İş örgütlerimizi yönetenler, kendi birikimleri kadar toplumun birikimlerini de kullanarak, çevre ve toplumsal gelişmelerle ilgili varsayımlarını gözden geçirmek zorunda. Yetmez, örgütlerinin özgül görevlerinin ne olduğunu da sorgulamalı. Daha da önemlisi, çekirdek yetkinliklerin varsayımlarını da sorgulayarak, yeni bir iş yeri kimliği tanımlamalı ki geleceği güven altına alabilsin…