

NOTLARIM

ORHAN TURAN



Kültür yönü, vizyon yolu, strateji pusulası, insan ise yolcunun ta kendisidir.

Bir kurumun gerçek yolculuğu, bu dördünün aynı hedefe doğru yürüdüğü yerde başlar.

Kültür, bize nereden geldiğimizi hatırlatır; vizyon, nereye gideceğimizi gösterir.

Strateji, o yolu nasıl yürüyeceğimizi tanımlar; insan ise bu yolculuğa anlam katar.

“Paylaşılan bilgi, ortak akla; ortak akıl ise kalıcı sonuca dönüşür.”

Yıllardır not tutuyorum. Sahada gördüklerimi, okuduklarımdan çıkardıklarımı, hatalarımızı ve iyi örnekleri biriktiriyorum. Bu yeni derleme, o birikimin güncel bir seçkisi. Bugünün dünyasında değişim, hem daha hızlı hem daha karmaşık; bu yüzden öğrenmek kadar sadeleştirmek, anlatmak kadar uygulamak da şart.

Bu kitap; farklı disiplinlerden süzölmüş kısa metinlerle üç hedefi gözetiyor:

Fark ettirmek: Varsayımlarımızı ve kör noktalarımızı görünür kılmak.

Yol göstermek: Karar anlarında işe yarayan pratik ilkeler önermek.

Harekete geçirmek: Kültürü, stratejiyi ve insanı aynı masada buluşturmak.

Okurken şunu akılda tutmanızı isterim:

Dönüşüm; tek bir büyük adımın değil, her gün tekrarlanan küçük ama tutarlı tercihlerin toplamıdır. Öğrenmeyi alışkanlık haline getirir, paylaşmayı kültüre dönüştürür, stratejiyi insanın gelişimiyle yan yana koyarsak; hem şirketler daha dayanıklı olur hem de yaptığımızı daha anlamlı hale gelir.

Dilerim bu sayfalar, toplantı odalarında tartışılacak sorulara, sahada denenecek fikirlere ve birlikte inşa edeceğimiz yeni başarı hikâyelerine vesile olur.

Keyifli okumalar,
Orhan Turan
ODE Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

E: EKONOMİ

EKONOMİDE SONUNA GELDİĞİMİZ YOLLAR <i>Atilla Yeşilada</i>	3
EKONOMİNİN PUSULASI <i>Veysel Ulusoy</i>	7
PARASAL KONULARDA YAPTIĞIMIZ HATALAR <i>Attila Köksal</i>	19
YAPISAL REFORMLAR VE TÜRKİYE <i>Dr. Mahfi Eğilmez</i>	27
JAPONYA EKONOMİSİNİN GİZLİ GÜCÜ <i>İsmet Gergerli</i>	51
FİKİR ÜRETEN FABRİKA <i>Feyyaz Berker / Güngör Uras</i>	67
KOBİ YAZILARI <i>Prof. Dr. Volkan Demir</i>	69
AHLAKSIZ BÜYÜME <i>İbrahim Semih Akçomak</i>	79

S: SİYASİ

YERELDEN KÜRESELE MARKA YOLCULUĞU <i>Nirmalya Kumar, Jan-Benedict, E. M. Steenkamp</i>	85
--	----

KG: KİŞİSEL GELİŞİM

MENTORLUKTAN TERS MENTORLUĞA <i>Dr. Öğr. Üyesi Utku Güğçerçin</i>	93
TAM ÜSTÜNE BASTIN <i>Hülya Mutlu</i>	101
SÖYLEYİNCE KIZIYORLAR <i>Serdar Aslan</i>	117
T.U.H.A.F <i>M. İmer Özer</i>	133
İNSANLAR. DNA'MIZIN ÖZÜ <i>Nobuo ISHIDA</i>	137
SONSUZ OYUN <i>Simon Sinek</i>	143
İŞİN GELECEĞİ ŞİMDİ! <i>Canan Duman</i>	155
BAKİŞİNİZİ DEĞİŞTİRECEK 10 DENEY: İNSAN <i>Selçuk Şirin</i>	169
TAM ZAMANI <i>Aclan Acar</i>	177

EKONOMİDE SONUNA GELDİĞİMİZ YOLLAR

Yazan: Atilla Yeşilada

Daha geniş bakalım manzaraya. ABD bitmiş-miş. Ulan bunu twittlerken ABD icadı bir sosyal medya platformu kullanıp muhtemelen iPhone'dan mesaj atıyorsun. Kışında Lulu Lemon ayağında Nike's var. Biraz önce Koka Kola içip McDonalds yedin. Acaba bir de Dominos'tan bol malzemeli ısmarlasam mı diye düşünürken, TV'de zaplayıp Netflix'den neler çalarım hesabı yapıyorsun.

Yer kalmadı, yen kalmadı, kardeşim. Deniz bitti. Hükümet beni dinlemez, onlar seçim kazanmak için 2019 Kasımına kadar %7,5 büyüme sağlamak peşinde ki sağlam bir yol kazası geçirelim. Ama, siz şirket sahipleri ve yöneticileri iyi dinleyin. Elden geldiğince kaldıracı azaltıp karlılığa ve serbest nakit akımını artırmaya yönelin. Gerekirse yatırımları durdurup derhal borç/özkaynak oranını düşürün. Bilançoda düşük kar getiren aktifleri satışa çıkartın, dışarda sermaye bulmanın yollarına arayın. Verimliliği artırın, katma değeri daha yüksek mal ve hizmet üretmenin yollarını araştırın. Evrim teorisinin gazabına uğramak üzereyiz Yoldaşlar. Yalnız güçlü olan sağ kalacak.

Ekonominin aşırı ısındığını ispat etmeden önce, potansiyel büyümeyi tanımlayalım ve güzide ekonomimizin "normal seyir hızını" bulalım. Büyümek için sermaye, emek ve inavasyon ya da verimlilik artışı gerekir. Zaman içinde, daha fazla sabit sermaye yatırımıyla, işgücünü eğiterek ve/veya yeni teknolojileri fabrikalarımıza entegre ederek potansiyeli yükseltiriz.

Türkiye'nin potansiyel büyüme oranını en güzel Prof. Seyfettin Gürsel bir Radikal makalesinde anlatmış: "Araştırmalar bir birim ek sermayenin yaklaşık yarım birim gelir ürettiğini gösteriyor. Bu da sermaye birikiminden büyümeye 3,5 puan katkı demektir.

Emekten gelecek katkıyı tahmin etmek daha kolaydır. Uzun dönem istihdam artışını yüzde 2 kabul edebiliriz. Buradan büyümeye 1 puan katkı gelir. Toplam 4,5 puan eder. En büyük bilinmeyen, toplam faktör verimliliğinin katkısıdır. Bu katkının boyutu, insan sermayesinin kalitesine, teknoloji geliştirme hızına, piyasa kurumları ile devlet sisteminin ne kadar etkin çalıştığına bağlıdır. Türkiye'nin kötü yönetildiği dönemlerde faktör verimliliğinin katkısı sıfıra yakın olmuştur. İyi yönetildiği, esaslı reformların yapıldığı dönemlerde bu katkı 1,5-2 puana kadar çıkmıştır.

Türkiye'nin ne çok iyi ne çok kötü yönetileceği varsayımı altında büyüme 1 puan daha ekleyebiliriz. Bu hesapla Türkiye ekonomisinin potansiyel büyüme hızı $3,5+1+1=\text{yüzde } 5,5$ eder".

JCR Türkiye Direktörü Orhan Ökmen ne diyor:

"Brüt dış borç toplamının milli hasılanın yarısını aşmış durumda olması dikkatle izlenmesi gereken bir seviyedir: Hacimsel bazlı ekonomik büyümeler, iç tasarruf yetersizliği ve cari açık sorunu olan, kredi hacminin üst sınırını aşan ülkeler açısından her zaman stres kaynağıdır. Mevcut sınırlı kaynakların doğal kapasiteleri aşırı yüksek ekonomik büyüme için suni olarak zorlanması nedeniyle dış borçlar artmaktadır".

Döviz kurlarında meydana gelen değişmelere, enflasyon ve faiz oranının tepkisi çok daha yüksek olmaktadır. Bu bakımdan, fiyatlar ve faiz oranlarının istikrar kazanmasında döviz kurunun istikrar kazanması kesin olarak belirleyici unsurdur.

Bir ülkenin demokratik standardı ölçülebilir bir şey. İnsan haklarından basın özgürlüğüne, yargının güvenilirliğine vatandaşın katılımına kadar her konuda bir istatistik var.

Demokraside kesin yargı kararı olmadan kimse işinde atılmaz, üniversitede uzaklaştırılmaz, malına el konulmaz. Bunun için da o ülkede bilim yeşerir, sermaye gelir, özel sektör gönül rahatlığıyla yatırım yapar.

Demokrasi sevgili kardeşlerim, sırf bir insan hakları meselesi değil, bir refah meselesidir.

Demokrasi ölçülebilir bir kavram. Dünyaca kabul gören insan haklarına uymadan, yargının üstünlüğüne, kadının iş gücüne katılımına, basın hürriyetine kadar onlarca gösterge var. Bunlarda üstlerde olursanız, demokratiksiniz.

Demokrasi kurum ve kurallardan oluşur. Çoğunluğun iktidara gelmesi kadar, azınlığın da anayasa ve evrensel insan hakları beyannamesinde yer alan haklarına riayet edilmesi temel kuraldır. Basın, ifade ve yargı özgür olmadan demokrasi olmaz. Bunlar olmadığı zaman toplum gelişemez.

Teknoloji üretebilir miyiz? Hayır, çünkü özgür düşünceyi yasakladık. Üniversitelerde 7 bin akademisyen terörist diye tasfiye edildi, artık millet konuşmaya ve yazmaya korkuyor. Fikrini söyleyen üniversite öğrencileri, hatta sosyal medyadan paylaşım yapanları da hapse tikiyoruz. "Teknolojiyle ne alakası var?" demeyin. Özgür düşünce bir bütündür. Bir konuda özgür düşünmesini yasaklanan, icat da yapamaz. Nitekim artık yazılımda çalışacak eleman bulunamıyor. Hepsi yurt dışına kaçtı. Türkiye inovasyon liginde 43' den 50. sıraya düştü.

Geri kalma çok boyutlu bir kavram. Kafa yapısı, kurumları, yönetimi ve sosyo-ekonomik mimarisinin hastalığı yüzünden çağa ayak uyduramamak olarak tanımlayalım.

Kalkınmak bir toplumun refahının artması, sosyo-politik anlamda inkişaf etmesi, bireylerin evrensel değerleri kucaklaması olarak tanımlanır. Büyüme ise kişi başı gelirin yükselmesi demektir ki, kalkınmanın sadece bir-fakat itiraf ediyorum-- önemli-boyutudur.

Kalkınma - Demokrasi ilişkisini ve kalkınma dinamiklerini en iyi inceleyen ekonomistler John Romer, Amartya Sen, Dani Rodrik, Daron Acemoğlu ve bizde de Erinç Yeldan, Esfender Korkmaz ve Korkut Barotav'dır derim. Eminim birçok değerli isim atladım, benim cehaletimi gösterir onlardan özür dilerim.

Bunları okuduğumda kalkınma için beş unsurun öne çıktığını görüyorum:

Katılımcı demokrasi

Üretimde verimlilik

Güçlü kurumlar

Eğitim sistemi

Özgür medya

Katılımcı demokrasi halkın ne istediğini politikacılara anlatıp kalkınma yolunu ve temposunu belirler. Verimli üretim ekonomik kalkınmayı hızlandırır. Başta bağımsız yargı ve sadece anayasa ve kanunlara itaat eden bürokrasi (kurumlar) politikacıların yoldan çıkmasını önler, serbest piyasa ekonomisinin toplum yararına olan adil kurallara göre işlemesini temin eder. Eğitim sistemi bilinçli ve üretken vatandaşlar yetiştirir.

Evet dostlar, kalkınma"subjektif değil, ölçülebilir bir kavramdır". Ölçüm yapmak için özgürlük endeksi, iş yapma kolaylığı, bağımsız yargı sıralaması, vs. gibi her yıl geriye gittiğimiz onlarca barometreyi kenara atıp iki kritik rapora odaklanalım. Biri Global Rekabet Gücü Raporu (Dünya Ekonomik Forumu), ötekisi ise Beşeri Sermaye Endeksi (Dünya Bankası).

Her iki rapor da toplumun tomografisini çekip yarına hazırlık derecesini ölçüyor. Biz dünyanın 16 ya da 17. Büyük ekonomisi değil miyiz? 2023 yılında ilk ona gireceğiz değil mi? Rekabet Gücü Endeksi'nde bir yılda 3 sıra gerileyerek 140 ülke arasında 61. sıraya düşmüşüz.

Beşeri Sermaye Endeksi'nde ise 53. yüz. Bu Endeks ilk kez vitrine çıktı, dolayısıyla yıllar içinde performansımız nasıl evrildi, ölçülemez. Ama yazarlar şu yorumu yapıyor ve grafiği de veriyor: Türkiye kendi gelir grubunun gerisinde.

İllevelakin, eğitim kalitesiz. Birincisi, üst skoru 625 olan standart küresel karşılaştırmada 459 puanla nal topluyoruz. Eğitim kalitesi olarak 12,8 yıl aslında 9 yıla denk geliyor. Kızlarımız oğlanlarımızdan daha az eğitiliyor. Sonuçta bugün doğan bir çocuk 18 yaşına geldiğinde potansiyelinin sadece %63'ünü değerlendirebiliyor.

Raporu okuduğumuz zaman, niye bunca kaynak harcamamıza rağmen beşeri sermaye kalitesini yükseltemediğimiz de ortaya çıkıyor. Yanlış beslenme ilk yıllarda en önemli sorun olarak ortaya çıkıyor karşımıza.

Hayvansal proteinin bu denli pahalı olduğu bir ülkede, nasıl zeki çocuklar yetiştireceğiz?

İkincisi bütün Gelişmekte Olan Ülkeler aynı hatayı yapıyor! Fiziksel alt yapıya çok fazla, beşeri sermaye teşekkülüne yetersiz kaynak ayırıyor. Bizde de öyle değil mi? Dünyaya parmak ısırtacak havalimanları tüneller yerine dünya şampiyonu pilotlar ve maden mühendisleri yetiştirseydik, vergi mükellefinin parasını daha iyi harcamış olmaz mıydık?

EKONOMİNİN PUSULASI

Yazan: Veysel Ulusoy

Türkiye'nin ithalat kompozisyonu içinde aramal ve sermaye malı yüzde 90 oranına sahipken, kalan tüketim ürünleri yüzde 10'luk bir alan kapsamaktadır. 1970'li yıllardan bu yana tartışılan ve adına da "ithal ikamesi" denilen ekonomik kalkınma modelinin günümüzde de tartışılıyor olması, sanırsız bu gerçeği daha ne kadar derinden tartışacağımızın ipuçlarını bize sunmaktadır. Uluslararası ticarete ve finans piyasalarına oldukça açık bir orana sahip Türkiye ekonomisinde doğal olarak dövizdeki dalgalanmalar da bu açıklığın ve yukarıdaki kompozisyonun etkisiyle çoğu zaman yüksek seviyelerde olmaktadır.

Enflasyon, diğer bir ifadeyle fiyatların artış hızı, döviz kurundaki dalgalanmalara doğrudan bağlıdır; ancak ekonomideki üretim süreci, üretim faktörlerinin gelirlerindeki dağılımın dengeli olması ve hükümetin ya da devletin ekonomi politikalarıyla da çok yakından ilgilidir. İstenmeyen bir görünüm olana yüksek enflasyon oranını bu kapsamda sadece döviz piyasasıyla açıklamak ve küresel sorunlara bağlamak sanırım çok kolaycı bir yaklaşım olur ve suçun başkasına atılması da kolaycılığın diğer bir ifadesidir.

İnsan sermayesi yüksek olan toplumlarda üretkenliğin, kaynak dağılımının ve birçok ekonomik değerin yukarılara taşınacağını söylemek yanlış olmaz.

Uluslararası ticaretin büyümeyle bağlantısını ve refah seviyesinde yarattığı artışı değerlendirirken, büyüme ile kalkınmayı da birbirinden ayırmak faydalı olacaktır.

Kalkınma ve büyümenin birbirine yakın fakat iki farklı süreci tanımlar. Bu ülkenin tam anlamıyla büyüme yoluna girdiğini belirtmek için teknolojik gelişmenin önemini ve gerekliliğini vurgulamak gerekir.

Basit anlamıyla ulusal gelirdeki yüzdesel artış ekonomik büyüme göstergesi olarak belirlense de ekonomik büyüme, kaynağını esas olarak teknolojik sıçramadan alır. Bu sıçrama, sermaye stoku ve insan sermayesinin seviyesine ve değişimine bağlıdır: insan sermayesinin girişimcilik yoluyla yarattığı teknolojik değişim ekonomik büyümenin uzun dönemde en önemli kaynağı olarak karşımıza çıkar.

Görüldüğü gibi, ekonomide bir faktör diğerinden bağımsız hareket etmez. İnsan sermayesi teknolojik gelişmeyi, teknolojik gelişme büyümeyi, büyüme ise tekrar sermaye stokunu ve eğitim yoluyla insan sermayesini yukarılara taşır. Son dönemde üzerinde akıl almaz tartışmalar yapılan ve hangisi diğerinin nedeni veya sonucu olduğu üzerinde enerji harcanan enflasyon ile faizin, bu kapsamda sadece sonuç olduğunu, her ikisini de etkileyen ortak faktörün ise insan sermayesine dayalı verimlilik artışı olduğunu söylemeye gerek yok.

Tekel ürünlerinin üretim hakkının özel sektöre verilmesi tekel piyasasının bozulduğu anlamını taşımaz. Son dönemde de sıkça gördüğümüz gibi alkollü içecekler ve sigara üretim ve dağıtımında piyasa tamamen özel sektöre bırakılmışken, onların regüle edilmesi, yani denetleme, fiyatların oluşması sürecinde vergilendirme ve çıpa koyma gibi düzenleme işlemleri yine devlet tarafından yapılmaktadır.

Devletin temel olarak iki tür gelir vardır; bunlar ürün satışında kaynaklanan vergiler olduğu gibi ithalatta veya bazı zamanlarda ihracatta da yine vergi olarak karşımıza çıkar. Diğer bir gelir kaynağı ise devletin üretim gücüne dayalı birimlerinde fiili satış kaynaklı gelirlerdir. Dikkat ederseniz Türkiye'de artık devlet, ekonomide bir üretim gücüne sahip değildir, sadece belirli bir hizmetleri yerine getiren bir fonksiyonel yapı içerisinde. Bunlar eğitim, güvenlik ve sağlık gibi ürünleri kapsayan hizmetlerdir. Hal böyleyken, neredeyse toplam devlet gelirlerinin vergilerden kaynaklandığı ve bunların çoğunun tekel piyasası ve oligopol piyasalardaki ürün satışlarından elde edildiğini görüyoruz. Bu piyasalarda temel olarak üretilen mal ve hizmetler gerekli ürün

kategorisinde olduğunda fiyatlardaki değişim, talebi de fazla etkilemez, zira talep fiyata oldukça az duyarlıdır. Bu ise her bir fiyat değişimi sonucunda oluşan ek vergi yükünün halihazırdaki vergilerle beraber hane halkının üzerine yüklenmesini ortaya çıkarır.

Günlük tüketim alışkanlıkları çerçevesinde hayatımızın her anında bu piyasanın ürünlerini kullanmaktayız. Piyasayı domine etmeleri nedeniyle fiyat artışlarının üzerinde bir hızla yükselmesi beklenirken, gazlı içecek ürünlerinin şaşırtıcı bir şekilde enflasyon oranlarını takip ettiğini gözlemlemekteyiz. Satış hacminin yükseltilmesi stratejisinin birim fiyatı daha yüksek olan küçük hacimli ürün pazarlama stratejisi, son dönemde bu iki firmanın piyasa yapıcılığı rolü içinde önemli bir yer almaya başlamaktadır. İmkânsız üçleme ya da üçlü dediğimiz bu ilişki tarzı ekonominin vazgeçilmez özelliğidir. Etkin finansal piyasalarda döviz kurunu, fiyatlar genel seviyesindeki değişimi ve enflasyon oranı ile faiz oranını aynı anda kontrol etmek imkânsızdır. Bunlardan sadece birini hedefler veya kontrol eder, diğerlerini serbest piyasaya bırakmak zorunda kalırsınız. Türkiye'deki son dönem politika uygulamalarına baktığımızda, bu fiyatların bazı zamanlarda ikisi veya üçünün hedeflenmese bile, kontrol edilmeye çalışıldığını görüyoruz.

Şekli ne olursa olsun, aslında bu tartışmaların göbeğinde ekonomi politikalarının siyasete dayalı uygulaması vardır. Bazı dönemlerde merkez bankası faiz indirme sinyalini verirken, ekonomideki tıkanmayı önleme, yatırımların önünü açacak maliyetleri düşürme ve dolayısıyla tüketim harcamalarını da bu kapsamda artırma amacını vurgular. Fakat bilinen bir gerçek de bu tıkanmanın sadece düğmeye basarak faiz indirmekle mümkün olamayacağıdır; aksine faizle birlikte en az 15-20 faktör göz önünde bulundurularak ekonomik dengelerin nasıl oluşturulacağını çok iyi hesaplamak gerekir. Aksi takdirde, örneğin düğmeye basarak ekonominin gerçeklerinden uzak bir biçimde faizleri düşürdüğünüzde, fiyatların ve döviz kurunun aşırı derecede yukarılara taşınacağını bilmeniz gerekmektedir. Dolayısıyla ekonomideki yatırım ve harcama dengesinin nasıl bozulacağını bilmek zorunluluğu da ortaya çıkmaktadır.

Döviz kurunun faizdeki değişime tepkisi bir yatırım aracı mantığında gizlidir. Ekonomisi bize benzer ülkelerde, özellikle enflasyonist baskının hissedildiği dönemlerde güvenli limanların başında ikili para uygulamaları gelir. Halk enflasyondan korunmak ve belki de gelirlerini artırmak amacıyla yabancı paralara yatırım yapar. Esasında yabancı paraya yatırım yapma söylemi ekonomik teoride yeri olmayan bir söylemdir ama yüksek enflasyon oranları bunu ilgili kategoriye sokar maalesef. İkili para birimi diğer tarafta ikili (düalist) ekonomik yapı nedeniyle ortaya çıkan bir sonuç özelliği taşımaktadır.

Türkiye'de son dönemde küresel çapta gözükmeyen önemli bir farklılık yaşanmaktadır. Merkez bankalarının rezervlerinin bazı durumlarda brüt ve çoğu zaman da net olarak modellerle incelenmesi sanırım bu farklılığın ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu farklılık tam anlamıyla başka ülkelerle takas ettiğimiz Türk lirası ile yabancı para birimlerinin oluşturduğu açık, daha doğrusu rezerv eksikliği konusudur. 2000'li yılların başından bu yana merkez bankası rezervlerinin sürekli yükseldiği bir süreçte bazı dönemlerde rezervlerin 150 milyar dolara yaklaştığını gözlemledik. İhracatımızın 100 milyar doların altında yıllık bir hacme sahip olduğu o dönemde, döviz rezervinin liraya yapılacak herhangi bir saldırıyı kolaylıkla önleyecek bir seviyede olduğunu gördük. Ama son yıllarda özellikle 2018 krizinin etkisiyle başlayan pandemi şartlarıyla devam eden döviz kıtlığı ve döviz ataklarının merkez bankası rezervlerini birkaç yılda erittiğini gözlemledik. Bununla da kalmadı, rezervlerimiz net olarak eksilerde gezmeye başladı.

Ekonomideki daralmanın enerji tüketimiyle paralellik arz ettiğini tüm ekonomik modeller ortaya koymakta, tersine bir durumda ise genişlemenin ilk sinyallerini yine enerji tüketiminde bulmaktadırlar. Daralmanın krize dönüştüğü dönemlerde ise ani sert düşüşler görmek mümkündür. Bunların son iki hareketi grafikte de görüldüğü gibi, küresel krizin yaşandığı 2018 yılının hemen ertesinde ve 2020 Mart ayında başlayan COVID-19 sağlık krizinin etkisiyle oluşmuştur.

Gelelim enerji faturasının katma değere olan etkisine... Yıllık 40-50 milyar dolar civarında olan genel enerji faturasının cari açığa bu kadar etki etmesine rağmen milli gelirden yarattığı katma değer oldukça önemli bir seviyede olduğunu söylemek zor değildir. Ortalama 800 milyar dolar üretim gücüne sahip olan ülkemizde enerji faturasının katbekat üzerinde bir milli gelir katkısının olduğunu ekonomik modeller bize açıkça ifade etmektedir. Bu bazen 150 milyar dolar civarında, bazı durumlarda da 200 milyar doları aşan bir üretim kapasitesini karşımıza çıkarmaktadır. Olaya bu gözle baktığımızda, yani fatura bedeliyle onun yarattığı katma değer arasındaki fark kapsamında incelediğimizde enerji maliyetinin büyüme trendiyle olan ilişkisinin, maliyetin yarattığı değer yanında o kadar fazla olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Enerji faturasının muhasebe büyüklüğüyle ekonomide yarattığı katkının hacmi bizi sadece parasal olarak bir noktaya götürmez; onun istihdama katkısı, tüketim harcamalarında yarattığı olumlu etkiler ve buna benzer sektörel aktivitelerin canlanması düşünüldüğünde faturanın sadece bir sayıdan ibaret olmadığını anlamış oluruz.

Bir ülkenin uluslararası rekabet alanında söz sahibi olmasının, onun yarattığı ölçek ekonomileriyle çok ilgisi vardır. Ülkenin, üretim kapasitesini teknolojik gelişmeyle özdeş hale getirip, ürettiği çeşitlilik ve üretim hacmiyle küresel arenaya çıkması ve bu sayede piyasalarda rekabet edebilmesidir. Bu sürecin içinde üretimde yoğunlaşma, uzmanlaşma ve insan sermayesi biriktirme vardır. Bu haliyle ölçek ekonomileri Türkiye gibi ülkelerin sanayi politikalarına da yön vermesi bakımından çok ama çok önemlidir. Tümüne geleceğiz... Öncelikle endüstri-içi ticaretin faydalarına tekrar dönelim.

Endüstri-içi ticaret öncelikle iç ve dış şokların derecelerini azaltmada önemli rol oynar. Çalışanların sürekli iletişimi ve yoğunlaşması, yani belirli bir lokasyonda olmasıyla ilgili paylaşımı en üst seviyeye taşınır. Dikey birleşme, ürünün ortaya çıkması için iş birliği ve benzer teknoloji kullanımı gerektirdiği için dışsal şoklara toplu bir yanıt verme olanağı yaratır.

Endüstri-içi dış ticaret yoluyla ülke içinde üretilenden daha çeşitli ve farklı özelliklere sahip çok sayıda ürün piyasaya girer. Örneğin ayakkabı sadece bir ayakkabı değildir. Hangi marka, hangi tür deriden yapılmış, nerede üretilmiş, hangi renklerden oluşmuş ve nasıl bir modeli var gibi sorulara verilen yanıtlarla ayakkabı, çeşitlilik ve ayrıcalıklı özellikler kazanır. Özelliklerine göre artık farklılaştırılmış bir tüketim ürünüdür ve ne kadar farklılaştırılırsa piyasadaki değeri de o kadar yukarıda belirlenir. Üreticiler bu sayede piyasa kuvvetini de ayrıştırarak yollarına devam ederler.

Televizyon, yoğurt, tereyağı, mobil telefon başta olmak üzere hemen tüm ürünlerde bu farklılaşmayı hayatımızın her anında gözlemlemekteyiz. İşte bu farklılaşma eni yapısıyla dış ticaretin bir nedeni, belki de en önemli nedeni olmaktadır. Son çeyrek yüzyıla damgasını vuran bu ulusal ve uluslararası piyasa şekli daha önce değindiğimiz tekelleri rekabet piyasa modeli içinde incelenir ve oldukça detaylı modellenir.

Tüketicinin talebine hitap eden tüm ürün çeşitleri her zaman piyasada bir yer ve değer bulur. Çeşitli sebeplerle piyasadaki kayboluncaya kadar da belirli bir piyasa kuvveti taşır üzerinde. Söz konusu piyasa kuvveti sayesinde taleple birleşen ürün yelpazesi bazı durumlarda enflasyonla mücadeleyle daha etkin hale çevirebilir. Örneğin, yüksek döviz kuru nedeniyle pahalı hale gelen dış tüketime ve ara mallara olan talep, bu ürünleri yurtiçinde üretilen benzerlerine kayarak enflasyonist baskıyı azaltabilir. Dikkat ederseniz buraya kadar konunun ağırlığını tüketici üzerine kurduk ama belki de daha önemli olan üretim sürecinde yaşanan gerçeklerdir. Üretilen ve içinde teknolojiyi içeren her malın üretim aşamasında bu endüstri-içi ticaret özelliğini hissetmek mümkündür. Basit anlamıyla bir cep telefonunun üretiminde onlarca ara mal ve teknolojik ürünün dış ticaretle sağlanması buna en güzel örnektir. Farklı özellik ve markalarla üretilen bu telefonların değişik ülkelerde dikey birleştirme yoluyla, yani belirli kısımlarının farklı ülke ve coğrafi bölgelerde yapıp bir üretim biriminde son ürün haline getirilmesi endüstri-içi ticaretin önemli bir şeklini verir bize.

Günümüzde dış borcun tekrar yüzde 60'lar eviyesine erişerek 2001 krizi dönemindeki oranı yakalaması durumuyla karşı karşıyayız. Bu yüksek oran Türkiye'de kırılganlığı arttıran diğer bir göstergedir, hem de uzun dönemli olma özelliğiyle karşımızda durmaktadır. Pandemiyle beraber tecrübe edinilen 2018 krizinin etkileriyle bu borcun ve borç oranının artmasında ayrıca iki temel noktayı tartışmak daha tartışmak yerinde olacaktır. Bunlardan ilki döviz gelirlerinin çok kısıtlı olduğu ve özellikle turizm alanında yaşanan büyük sıkıntıların önümüzdeki dönemde de süreceği ve döviz kuruna baskı yapacağı gerçeğidir.

İkicisi ise, aynı çizgide, cari açığındaki kararlı artışın yapısal bir bozukluğa neden olarak yine döviz piyasasını ve merkez bankası faiz kararını önemli ölçüde etkileyecektir.

Kırılgan Beşli bir yönüyle bu üç gösterge kapsamında incelense de, ekonomide diğer tüm göstergeler bununla beraber hareket ederler. Örneğin cari açığın arttığı dönemlerde döviz kurunda yaşanan baskıların enflasyonu ne kadar arttıracaklarını söylemeye gerek bile yok. Ayrıca maliyet baskısıyla oluşacak fiyat artışlarının işsizlikle beraber hareket etmesi halinde durgunluğun ve onun yarattığı toplumsal sorunların ortaya çıkması da kaçınılmaz olacaktır. Bundan dolayı Kırılgan Beşli içinde yaşanan tüm sorunların yapısal bir bozukluk çerçevesinde kabul edilerek yapısal reformlarla çözüme kavuşturulması ve kalıcı olarak toplumsal refahın yukarılara taşınması zorunludur.

Burada Kırılgan Beşlinin yukarıda açıkladığımız özellikleri yanında ortak bir benzerliğini de tartışmak faydalı olacaktır. Bu beşlide siyasal yapı çoğu zaman çalkantılıdır ve verilerin kontrolüyle açıklanması tek elden sıkı bir şekilde yürütülmektedir. Şeffaflığın sürekli bir şekilde sorgulandığı bu grup ülkelerde veri sağlığı ekonomideki davranışların da bozulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Siyasal ve ekonomik riskler at başı gittiği için, ülkelerin bu gruptan sıyrılıp başka bir konuma yükselme olasılığı da sürekli azalmaktadır.

Her ne kadar bu özelliği vurgulasak da, ekonomik faktörler sonuçta belirleyici unsurlar olarak karşımızda durmaktadır.

Bu ülke gruplarında reel faizler ya çok düşüktür ya da negatiftir. Özellikle Türkiye'de son dönemde yüksek enflasyonla beraber baskılanan politika faiz oranı arasındaki mesafe gerçekte inanılmaz bir seviyeye ulaşmıştır. Enflasyonun 2001-2002 döneminde olduğu gibi yüzde 60'lara ulaşmasına rağmen merkez bankasının ya da para otoritelerinin politika faiz oranını yüzde 10'ların ortasında ayarlamaları bir bakıma bu sorunun derecesini de ortaya koymaktadır.

Bir yandan dolarizasyonla boğuşurken diğer yandan tasarruf sahiplerinin getirisini etkileyen mevduat faiz oranlarının enflasyonun altında kalması, sorunları azaltmamakta, hatta onlara doğrudan katkıda bulunmaktadır. Hele de son dönemde kur korumalı mevduat adıyla ortaya çıkan ya da çıkartılan bir finansal ürünün politika faizine ek olarak kur değişim değerini garanti etmesi, Kırılgan Beşli ülkelerindeki en büyük yapısal bozukluk olan mali ilişkiler zincirinde kırılmaları daha da arttırmaktadır.

Türkiye gibi Kırılgan Beşli kategorisindeki diğer ülkelerin en çok etkilendikleri dışsal veri, ABD ekonomisinin de yönünü belirleyen faiz oranlarıdır. ABD Merkez Bankası FED'in belirlediği, daha doğrusu ekonominin dinamiklerinin belirleyip merkez bankasının düğmeye basarak ortaya koyduğu faiz oranları, küresel piyasalarda doların yönünü tayin eden en önemli göstergelerden bir tanesidir. Ekonomik modellerdeki belirli dengeler kapsamında uluslararası arenada eğer doların kira fiyatı olan ABD'de faiz oranları yükselirse, gelişmekte olan ülkelere yönelen dolar bir tarihten sonra tersine dönerek anavatanına dönme eğiliminde olur. Böyle bir durumda Türkiye dahil tüm gelişmekte olan ülkelere hem faiz hem de enflasyon oranları yükselişe geçer ve diğer tüm ekonomik faktörler bunlardan olumsuz etkilenir. Ulusal para biriminin değeri hemen azalmaya başlar ve halkın alım gücü de bunlardan olumsuz etkilenir.

Yapısal Reformlar ve Türkiye Gerçeği

Yapısal reformlar bir değişimin tanımıdır. İşgücü, finansal ve ürün piyasaları başta olmak üzere tüm piyasa ve alt sektörlerde var olan aksaklıkların giderilmesi sürecini ifade eder. Buna hükümetin ekonomik gücünü de ifade eden kamu iktisadi teşekkülleri ve iktisadi devlet teşekküllerini de eklemek suretiyle ulusal ekonomi alanındaki işleyişi tamamlamış oluruz. Yapısal reformların bir diğer ayağı ise uluslararası ekonomidir. Döviz piyasasını da yakından ilgilendiren bu piyasadan, dış ticaretin yapısal özellikleri, cari açığın kaynakları ve finansal akımların iyileştirilmesi anlaşılır. Reform, adı üstünde yeniliktir, ilerleme ve kalkınmayı ifade eder. Ekonomiyi bir aşamadan daha yükseğine taşımak için yapılan uygulamaların tümüdür. Reformun sadece düğmeye basmakla belirli piyasalarda veya piyasaların tümünde ortak bir şekilde uygulama alını bulacağını sanmak sanırım saflık olur, zira reformun içeriği, süreci ve daha önemlisi ne zaman hayata geçirileceği ayrıntılı bir şekilde ortaya konur. Doğal olarak ekonominin sağlıklı bir şekilde ilerlediği, kalkınma hızının yeterli görüldüğü ve ulusal ekonominin uluslararası ekonomiye en iyi şekilde adapte olduğu dönemlerde reformu düşünmek gereksiz gibi algılsa da, böyle dönemlerde reformların en etkin sonuçlar ortaya koyacağı zamanları ifade eder. Diğer bir ifadeyle, yenilik ve değişimlerin sıkıntıların yaşanmadığı dönemlerde planlanması toplumsal maliyeti azalttığı gibi refah seviyesini daha hızlı bir şekilde attıracaktır. Zaten "ileriye dönük sosyal ekonomik politikalar" da bunu gerektirir.

Yapısal reformlar hemen olmasa da büyümeyi ve istihdamı doğrudan arttırır. Bunun gerçekleşebilmesi için de ilgili politikaların koordinasyonunun çok önemli olduğunu bilmek gerekiyor. Koordinasyon öncelikle makro kapsamda sosyal politikalar ile ekonomik politikalar arasındaki işbirliği ve onun düzeniyle başlar. Ekonomik alanda ise para ve maliye politikalarının uyumlu bir şekilde davranışı anlaşılır. İçinde kalkınma, barınma ve refah seviyesini arttıran diğer etkenlerin yanında hukukun üstünlüğünü sağlayan ve geliştiren tüm basamaklar da mevcuttur.

Yapısal reformlar kategorik anlamda ekonomik, sosyal ve siyasal reformlar olarak üç gruba ayrılabilir. Biz burada bir anayasa değişikliği ya da siyasal partilerin yeniden yapılanmasını içeren siyasal reformları bir kenara koyup daha çok sosyal reformlar ile ekonomik reformları irdelleyecek, onlar arasındaki bağlantıları ele alacağız.

Ekonomik reformlar

Daha önce vurguladığımız ve detaylı bir şekilde açıkladığımız Kırılgan Beşli ülkelerinin bu grupta olma nedenleri ile ekonomik reformlar arasında çok yakın bir ilişki vardır. Örneğin Türkiye'nin bu durumda olmasına neden olan faktörlerin düzeltilmesi amacıyla ele alınan ve tartışılan ekonomik değişimin diğer bir adıdır yapısal reformlar. Ekonomide yapısal reformları, piyasaların kendi özelliklerini analiz ederek elde edilen bilgilere göre incelememiz gerekir. Söz konusunda analizlerin temel konuları şunlardır:

- İşgücü piyasasında kaynak dağılımı etkinliğinin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasıyla ücret-verimlilik bağının daha sıkı hale getirilmesi,
- Reel piyasalarda kararlı bir büyümeyi sağlayacak para ve maliye politikası koordinasyonunun bağımsız kurumlar vasıtasıyla sürekli hale getirilmesi,
- Gelişmekte olan ülkelerin önemli bir hastalığı olan, büyüme ve ihracatın ithalata bağımlılığının azaltılması ve dışa açık ithal ikamesi yönteminin uygulanması,
- Vergi politikasının gelir dağılımı verileri gerçeği çerçevesinde tabana yayılması konusunda gerekli politikaların oluşturulması,
- Yine işgücü piyasasında, çalışma süresi ile emeklilik dönemi gelir farklılıklarının azaltılması konusunda adımların atılması ve sosyal güvenlik sisteminin açık vermeden toplumsal faydanın en yükseğe çıkartılması,
- Teknoloji yaratma ve teknoloji transferi sağlama konusunda dış ticaret politikasının ayrıntılı değişiminin sağlanması,
- Enerji bağımlılığını azaltıcı nitelikteki bir birim enerjinin üretim ve tüketimde etkinliğini artıracak sürecin planlanması,

- Finansal piyasalarda sermaye etkinliğini azaltmadan denge ve denetimi en etkin şekilde yapabilecek kurumların koordinasyonun sağlanması,
- Hükümetin ekonomik gücü ve harcamalarının toplumun faydası kapsamında analiz edilerek artırılması,
- Dengeli bir denetim kapsamında ticaret özgürlüğünün, iş yaratma ve geliştirme özgürlüğünün ve finansal özgürlüğün en etkin şekilde sağlanması için hukuki kapsamda hazırlanması,
- Cari açığın azaltılması için başta ölçek ekonomilerine dayalı kamu ortaklı kuruluşların yaratılması,

Tüm bunlardan önce sosyal reformların önemli bir rol oynadığını söylememiz yerinde olur.

Bunlar ise:

- Hukukun kurallarının yeni şekliyle uygulama alanı bularak toplumsal fayda için değişime tabi tutulması,
- Ekonomiye derinden etkileyen mülkiyet hakkı ilkesinin bir üst/koruyucu şemsiye niteliğinde en üst tabakadan tekrar yapılandırılması,
- İnsan sermayesinin temel kaynağı olan araştırma geliştirme faaliyetlerinin ilk ve önemli girdisi olan eğitimin köklü bir şekilde değişime tabi tutulması,
- Uzmanlığa dayalı uygulamalı eğitimin daha yaygın hale getirilmesi.

Muhakkak hem ekonomik hem de sosyal yönde atılacak adımlara daha birçok şey eklenebilir. Ayrıca iç içe geçmiş ve ilişkili olan tüm faktörlerin birleşiminden kaynaklanan değişim maddeleri detaylı bir şekilde incelenebilir ama toplumsal faydayı sağlamak üzere verimlilik, ücret, daha rahat bir yaşam tarzı, sıkıntısız bir emeklilik ve daha öngörülebilir bir geleceğin oluşturulması yapısal reformların temel amaçlarıdır.

İnsan sermayesinin önemi

Ülkemizde 1990'ların ortasında kişi başına yaklaşık altı yıl olan temel eğitimin süresi günümüzdeki sekiz yıla çıkmıştır. Diğer gelişmekte olan ülkelerle karşılaştırdığımızda hâlâ çok düşük seviyelerde gerçekleşen kişi başı eğitimin yılı verisi doğal olarak toplam insan sermayesinin birikiminin çok net bir göstergesidir. İnsan sermayesi birikimi, yani eğitimin birikimli hali araştırma geliştirme faaliyetlerinin temel girdisidir ve bu faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkan patent ve markaların üretimde ne kadar katma değer yarattığını da sanırım vurgulamaya gerek yoktur. İnsan sermayesi birikimi ve yapısal reformlar arasındaki sıkı ilişki hem onun planlaması, yürürlüğe konması hem de içeriği bakımından incelenir. Diğer bir ifadeyle, insan sermayesi yapısal reformları hayata geçirmek için gerekli bir girdi, aynı zamanda tüm ekonomik, sosyal ve siyasal reform sürecinde yürütücüsü ve son olarak da bu reformları derinden etkileyen, kalkınmayı yukarılara taşıyan bir olgudur.

Eğitim faaliyetleri ve teknolojik gelişmenin birlikteliği son 25–30 yılda değişen üretim formatının içinde de önemli bir pay almıştır. Klasik tanımıyla sermaye birikimi ve işgücün teknolojiyle beraber girdi olduğu üretim sürecinde artık insan sermayesi de ayrı bir faktör, yani girdi sayılmakta ve hatta yeni ekonomik teorilerde çok önemli bir yer tutmaktadır. Yalnız başına girdi niteliği dışında, insan sermayesi diğer girdilerle olan ilişkisi dolayısıyla da üretime çarpan şeklinde katkıda bulunan bir özelliğe sahiptir. Yüksek insan sermayesinin yarattığı yeni fiziksel sermaye stoku ve onun daha verimli gale gelmesi için yazılım sektörü tarafından desteklenmesi bunun en güzel örneği olarak karşımıza çıkar. Sadece emek gücüyle tanımlanan insanın, beyin gücüyle de yeni teknolojiler yaratıp diğer girdileri daha verimli ve etkin hale getirmesi üretimdeki kuvveti tanımlayan yeni bir yaklaşımdır.

Üretimdeki girdi niteliğindeki her faktörün yapısal reformlarda karşılığı vardır. Girdi dağılımının en uygun şekilde yapılması ve böylece verimliliğin artırılması belki de söz konusu reformların ana çatısını oluşturmaktadır. İnsan sermayesi girdisinin ise bu kapsamda rolü oldukça büyüktür.

Ekonomik teoride de beklendiği gibi imalat sanayii, inşaat, perakende ve finansal hizmetler sektörlerindeki insan sermayesi seviyesinin yükselmesi yapılması değişimindeki olumlu sonuçları da beraberinde getirmiştir. Aslında biriken tecrübe ve eğitim seviyesi temel olarak bütün sektörlerde yapısal reformlara katkı sunar ama daha önce belirttiğimiz gibi bu kısa vadede bazı sektörlerin olumsuz etkilenmesine de neden olabilmektedir.

Ekonomik Kalkınma: Nedir, Ne Değildir?

Çoğu zaman ekonomik kalkınmayla ekonomik büyüme tüm akademik çalışmalarda aynı kapsamda ele alınıp analiz edilir. Bu yaklaşım aslında günlük hayatımızda yaptığımız yorumlarda da geçerlidir. Her ne kadar kalkınma olmadan büyümeyi konuşmak geleneksel iktisat teorisinde yer almasa da, büyüme üretim gücündeki artışı, kalkınma ise daha çok toplumsal refahın parasal gelişmeler dışında kalan öğelerini ifade eder. Ekonomik daha ayrıntılı inceleyeceğimiz ama öncelikle ekonomik kalkınma ve onu oluşturan alt grupları çalışalım biraz.

Kalkınmanın tüm göstergeleri günlük hayata dokunan tüm faktörleri içerir. Temiz suya erişimden kişi başı elektrik tüketimine, bir evde bulunan televizyon sayısından araba sahipliğine kadar onlarca gösterge kalkınmayı bir bütün olarak tanımlar. Kişi başı gelirin seviye ve değişimiyle örneğin tiyatroya gidiş sıklığı gibi diğer bazı göstergeler ise hem büyümeyi hem de kalkınmayı gösteren öğelerdir.

Temiz suya erişim bir kalkınma göstergesi olabilir ama büyümenin kapsamı içinde değerlendirilmeyebilir. Benzer bir şekilde kişi başı elektrik tüketim miktarı toplumsal refahın bir göstergesi olarak kabul edilirken o yılıki ekonomik büyümeye fazla bir katkı sunmayabilir. Öte yandan, ekonomik kalkınmanın ekonomik büyümeyle ortak tabanda buluştukları birçok gösterge mevcuttur. Etkileşim çoğu zaman da çift yönlüdür. Yani ekonomik kalkınma büyümeyi, büyüme ise kalkınmayı destekler nitelik taşır.

Türkiye ve benzeri ülkeler, ekonomik büyümeyi etkileyen söz konusu faktörlerin aynı şekilde davranacağı varsayımıyla, ortalama 100 yıl sonra ABD veya Almanya'nın kişi başı ulusal gelirin erişecektir. Varsayımların ekonomik yaklaşımları oldukça basitleştirdiği düşünüldüğünde, böyle bir sonucun ortaya çıkmasının da o kadar kolay olmadığını belirtmek zorundayız.

Yeni klasik makroekonomi teorisinin kurucularından olan Harvard Üniversitesi öğretim üyesi Robert Barro, büyümenin kalite yönünü o ünlü makalesinde şöyle tanımlıyor:

Daha önceki araştırmam da dahil olmak üzere, ekonomik büyümeyle ilgili ülkelerarası çalışmaların çoğu, dar ekonomik değişkenlerin belirleyicilerine odaklanır. En sık çalışılan değişkenler, kişi başı gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) büyüme oranı ve yatırımın GSYH'ye oranıdır. Bu çalışmada benim odak noktam ekonomik kalkınmanın kalite boyutlarının belirlenmesidir. Nitelik derken, yaşam beklentisi, doğurganlık, çevresel koşullar, gelir eşitsizliği ve siyasal kurumların eğitimleri gibi faktörleri kastediyorum. Düşündüğüm siyasal boyutlar, seçim hakları anlamında demokrasi, hukukun üstünlüğünün korunması ve resmi yolsuzluğun boyutudur. Ayrıca cinayet oranlarıyla ölçülen suçun belirleyicilerine de bakıyorum. Bir milletin kültürünün kilit unsuru olan dindarlık, ekonomik kalkınmanın bir başka nitelik boyutu olarak görülebilir.

Barro, tam da ekonomik kalkınma ile ekonomik büyümeyi buluşturduğu ve detaylı ekonometrik, yani nedensellik yöntemiyle irdelediği bu araştırmasında temel bulguları da bu şekilde açıklıyor:

1. Bazı önemli sosyal ve politik değişkenler, ekonomik gelişme ile birlikte açık ve düzenli bir şekilde hareket eder. Örneğin, bu çalışmada doğumda beklenen yaşam süresiyle ölçülen sağlık durumu, uluslar zenginleştikçe iyileşir. Bu yanıt, yaşam kalitesinde açık bir iyileşme olarak görülür. Ekonomiler geliştikçe doğurganlık oranı da düzenli olarak düşer, ancak daha düşük doğurganlığın – ve azalan nüfus artışının – daha iyi kalite olarak etkilenmesi tartışmalıdır.

2. Ekonomik kalkınma çevre kirliliğini önleme girişimiyle pozitif olarak ilişkilidir. Endüstriyel karbondioksit ve su kirliliği önemli göstergeler olarak karşımıza çıkar.
3. Ekonomik kalkınma demokrasiyle aynı yolda ilerler. Bu model, demokrasi, seçim hakları ve sivil özgürlüklerin göstergeleriyle ölçüldüğünde geçerlidir. Yaşam standardındaki artışlar aynı zamanda hukukun üstünlüğünün daha fazla korunması ve resmi yolsuzluğun boyutundaki azalmayla ilişkilidir.
4. Eğitim ekonomik kalkınmanın standart bir göstergesidir. Ve ilköğretimdeki artış gelir dağılımındaki eşitsizliği azaltır. Bununla birlikte, ekonomik kalkınmayla da ilgili olan yükseköğretimdeki bir artış gelir eşitsizliğini arttırabilir.
5. Suç oranlarının ekonomik kalkınmayla düzenli bir ilişkisi yoktur. Gelir eşitsizliğinin artması daha fazla suç işleme anlamına gelir, ancak daha önce belirtildiği gibi, eşitsizliğin ekonomik kalkınmayla ilişkisi karmaşıktır.
6. Veriler, daha gelişmiş ülkelerdeki insanların daha az dindar olma eğiliminde olduğu bir modeli ortaya koyuyor. Bununla birlikte, doğurganlıktaki azalmada olduğu gibi, dindarlıktaki değişim ile kişisel gelişim ve "iyi insan olma" arasındaki ilişkiler, gelecekteki araştırmalar için önemli bir alan gibi görünmektedir.

Ekonomik büyümenin, fırsat maliyetini hesaba katmadan, "büyüyelim de ne pahasına olursa olsun" yaklaşımıyla kabullenilmesi yapılacak en büyük hatalardan birisi olacaktır. Dolayısıyla ekonomik büyümeden beklenen sonuçları almak için yukarıda Barro'nun da belirttiği gibi kalkınma ve kaliteyi ifade eden faktörlerin geliştirmesinin yanı sıra, yoksulluğu azaltan aşamaların da geride bırakılması gerekir. Kapsayıcı büyüme olarak da adlandırılan bu kalite yaklaşımı son dönemde ekonomist Daron Acemoğlu tarafından geliştirilen yaklaşımlarla literatürde çok önemli bir yer almıştır. Acemoğlu'na göre ülkeleri zenginleştiren veya fakirleştiren, birbirinden farklı iki tür kurumsal yapı söz konusu. Bunlardan biri "Kapsayıcı kurumsa yapılar", diğeri ise "Dışlayıcı kurumsal yapılar". Anlayış olarak birbirinden çok farklı olan ve ülkeler arasındaki farkın giderek daha fazla açılmasına neden olan bu yapılar, ülkelerin hem ekonomik hem de siyasi sistemlerini belirliyor. Acemoğlu, kapsayıcı sisteme sahip ülkelerin zenginleşebildiğini, dışlayıcı sisteme sahip ülkelerin ise giderek fakirleştiğini söylüyor.

Mülkiyet haklarını güçlendiren, herkese eşit şartlar sağlayan, yeni teknolojilere yatırım ve becerileri özendiren kapsayıcı ekonomik kurumlar, ekonomik büyüme yaratabilirken, dışlayıcı ekonomik kurumlar, çoğunluğun sahip olduğu kaynakların belirli kişi veya küçük gruplar tarafından sömürülmesine dayanıyor ve ekonomik faaliyeti özendirmekte aciz kalıyor. Acemoğlu, Türkiye'nin tarihsel olarak dışlayıcı sisteme yatkın olduğunu söylüyor. Osmanlı'da mülkiyet, rekabet gibi konuların son derece cılız kalması, Cumhuriyetten sonra da dışlayıcı kurumların bir kısmının varlığını sürdürmesi, zenginleştirmenin önündeki en önemli engel. Geline nokta, bu dışlayıcı büyüme; kalitesiz, sadece bazı kesimlerin yararlandığı, tekelleşmenin olduğu bir tablo ortaya çıkartıyor.

Diğer yandan son yıllarda dünya çapındaki çalkantıların da küresel olarak kapsayıcı kurumlar için birer sınav olduğunu düşünüyor Acemoğlu. Kapsayıcı kurumların dışlayıcı kurumları kendinden alt edeceği gibi bir ön kabul olmayacağı için kapsayıcı kurumların bütün dünyada toparlanması, canlandırılması gerekiyor. Zira politik gücü eline geçiren bir grubun ekonomiyi ve tüm kapsayıcı sistemi yıkma riski artabiliyor.

Daron Acemoğlu, Amerika 'da son 30 yıldır bu tür çalkantıların yaşandığını anlatıyor. Böylesi durumlarda kapsayıcı kurumların kendini yenileyebilmesi gerekiyor. Yaratılan katma değerin dağıtılması, eğitim ve benzeri alanlarda eşitsizlik arttığında, kapsayıcı kurumlara olan güven azalıyor. O zaman da Trump gibi, sisteme karşı olanlar başarı kazanıyor. Bunu önlemenin yolu da yine sivil toplumu ve kapsayıcı kurumları güçlendirmekten geçiyor.

Acemoğlu Türkiye'deki durumu da pek iç açıcı görmüyor. Son 10 yılda Türkiye'deki büyümeyi "düşük

kaliteli" olarak nitelendiren Acemoğlu, "Ortalama büyüme yüzde 3 ve Türkiye gibi bir ülke daha yüksek oranlarda büyüebilmeli. Büyümenin kapsamına baktığımızda ise tüketimden kaynaklanan bir büyüme görüyoruz. Yani büyüme yatırımdan gelmiyor. Cari açık, işsizlik ve eşitsizlik çok yüksek oranlarda" diye devam ediyor.

2001-2006 arasını kapsayıcı kurumların gelişmesi ve verimlilik artışı için örnek gösteren Acemoğlu, Türkiye'de demokrasi ve sivil toplumun güçlenmesi, işgücü eğitimini yükselmesi finans başta olmak üzere ekonomide, yargıda ve siyasi alanda yapılan reformlarla büyümenin ortalama yüzde 6'ya yükseldiğine dikkat çekiyor. Büyümenin verimlilikten kaynaklandığı bu dönemde, eğitim, sağlık, fırsat eşitliği gibi alanlarda önemli reformlar görölüyor. Acemoğlu'na göre kapsayıcı büyüme için Türkiye'de sivil toplumun ve yargının güçlendirilmesi gerekiyor. Zira bunun aksi yönde atılacak her adım Türkiye'yi verimsizliğe ve fakirleşmeye mahkûm ediyor.

Türkiye ekonomisinde 1970'li yıllardan bu yana tecrübe ettiğimiz, farklı nedenleri ve çeşitleri olan ekonomik krizlerin yapısı incelendiğinde, dış borçların bu tür doğrudan etkisinin fazla olduğunu söylemek yanlış olmaz. Bir de ekonomik büyümeyle beraber yüksek enflasyonun söz konusu dış borçla birlikteliği çoğu zaman yaratılan katma değerin dışarıya aktarılması sonucunu doğurur. Bu durumda artık çalışanların belirli bir emek zamanı, dolaylı olarak yabancılara çalışma anlamına gelir. Daha önce belirttiğimiz gibi, ihracat birim fiyatlarımız ithalat birim fiyatlarına oranla düşeceği için de, toplum olarak fakirleştirilen büyüme olgusunu açıkça hisseder hale geliriz.

İthalatın kompozisyonunu oluşturan tüketim malları, ara mallar ve sermaye mallarının oranlarına baktığımızda, son 30-40 yıldan bu yana sermaye ve ara malların, toplam ithalatın yüzde 90'ına ulaştığını ve bu seviyeyi de son yıllarda kararlı bir şekilde koruduğunu görüyoruz. Geriye kalan sadece yüzde 10'luk kısım ise tüketim malları kapsamında ithal edilmektedir.

Bu gerçeikle toplam dış borcun tüketimde meydana gelen artışa dayandırılması haksızlık olur. Öte yandan, ara mal ve sermaye malı niteliğindeki ürünlerin ithalat içindeki payının bu derece yüksek olması üretim ve ihracatta yapışkan bir ithalat bağımlılığını gösteriyor bize. Bu haliyle bile dış borcun birikmesinde bu iki grubun da fazla ir etkisi olduğunu söylemek zorlama olur. Ara mal ve sermaye malı girdi özelliklerinden dolayı tekrar katma değer eklenerek son ürün haline gelir ve iç ve dış piyasadaki talebi karşılar. Diğer bir ifadeyle bu mallar hem üretim hacminin hem de ihracat kapasitesini arttırarak dış ticaretin açığını kapatan bir niteliğe bürünebilir.

1 trilyon doların üstündeki potansiyel geliri, yaklaşık 800 milyar dolarlık GSYH hacmi ve üretim gücünün yüzde 5 büyümesiyle yaratılan 40 milyar dolar katma değerimizin varlığıyla, kısa ve orta vadedeki borç ödemelerimizi bırakın ödemeyi, yönetmemiz bile zordur. Öyleyse yapılması gerekenleri doğrudan sıralamakta fayda vardır:

1. Yeni bebek endüstrileri ve yapısal reformların yardımıyla üretim gücünün artırılması,
2. Refah seviyesi ve GSYH'yi artıran en etkin yöntem olan komşularla ticaretin en yüksek kapasiteye çıkarılması,
3. Borç yerine alternatif kaynak arayışına girilmesi,
4. Şeffaflığı artırarak kurumsal yapının geliştirilmesi ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarını çekilmesi,
5. Finansal krizlerden ve döviz krizlerinden daha az etkilenmek için daha etkin yolların oluşturulması,
6. Geleceği ipotek altına alan sözleşmelerin ulusal para cinsinden yapılması,
7. Devlet harcamalarında aşırılığın önlenmesi,
8. Tüketicinin reel alım gücünün devamlı bir şekilde artırılması,
9. Sermaye birikimini yaratacak altyapılara önem ve öncelik verilmesi,
10. Kaliteli insan sermayesinin sürekliliğinin sağlanması,

11. Uluslararası ticaretteki kazanımları artırmak için devlet ortaklı ölçek ekonomilerine gidilmesi, yani büyük hacimli, teknolojik seviyesi yüksek kuruluşların oluşturulması,
12. Sıcak para alışkanlığının azaltılması,
13. Tarımda devletin maliyet ortaklığıyla araziye girmesi ve tarım ticaretinin geliştirilmesi,
14. Fiyat istikrarı ve kaynak dağılımının etkinliğini sürekli kılmak için devletin üretim gücünü artırması.

Borçlanmanın gelişmekte olan ülkeler için bir kader olmadığı açıktır. Teknolojik gelişmenin sağlandığı, daha önceden ithal edilen ürünlerin artık ülkemizde ikame yöntemiyle bir benzerinin ya da kendisinin yapılabilirdiği, yatırım altyapılarının tamamen iç kaynaklarla dengelendiği bir yapıyı oluşturmanın gerekli olduğunu belirtmeye lüzum yok. İç kaynakları harekete geçirerek verimliliği artıracak önemli bir faktörün de insan sermayesi seviyesi olduğu çok açıktır. Bu özelliğiyle insan sermayesi hem ithal ikamesi hızını hem de dış borç miktarını azaltıcı niteliğe sahiptir.

Üretimin İthalata Bağımlılığı ve Çıkış Yolları

Son dönemde sıklıkla “ithalata bağımlılığı azaltacak ekonomi politikalarını uygulama alanına alıyoruz” benzeri söylemlerle karşılaşyoruz. Esasında bunu yıllardır söylemeye devam ediyor karar vericiler... Bu söylemler ithalata bağımlılığın ne kadar önemli olduğunu ortaya koyuyor. Öte yandan, bu bağımlılığın azaltılması için ne yapılması gerektiğini içermiyor söylenenler.

Ülkelerin ihracat ve ithalat dengeleri sadece bir muhasebe istatistiğiyle belirlenemeyecek kadar karmaşık bir iştir, çünkü ithalatın kompozisyonunu oluşturan kalemler, tüketim, ara mal ve sermaye malı, tamamıyla iç içe geçmiş bir birliktelik oluşturur. Hatta bu beraberlik tüketim dışında kalan ürünlerin üretime dönmesiyle daha da belirgin hale gelir.

Ülkemizde ithalatın yaklaşık olarak yüzde 90'ına yakınının ara mal ve sermaye malı olması ve üretime katkıları nedeniyle ithalatı sadece bir muhasebe hesabı olarak düşünmek yanlış olur ama özünde ithalatın ihracatı aşması ithalata bağımlılığın azalmaması her zaman üzerinde düşünülmesi ve politikaları belirlemesi gereken bir durumdur.

PARASAL KONULARDA YAPTIĞIMIZ HATALAR

Yazan: Attila Köksal

**Oscar Wilde'in dediği gibi;
"Deneyim, insanların hatalarına verdikleri isimdir".**

Gözlemlerime dayanarak Türk Halkının parasal konularda yaptığı en önemli "hataları" şöyle sıralıyorum:

- Aile içinde parasal konuları açıklıkla konuşmuyoruz;
- Yeterince tasarruf etmiyoruz, edemiyoruz;
- Düzenli olarak bütçe ve finansal planlama yapmıyoruz;
- Kendimize ait olmayan paralarla ihtiyacımız olmayan şeyleri alıyor, birçoğumuz borç içinde yüzüyoruz;
- Düzenli birikim yapmıyor, finansal konularda geleceğimizi planla(ya)mıyoruz;
- Birikimlerimizi ağırlıklı olarak kısa vadeli enstrümanlarda değerlendiriyor, verimsiz yatırımlar yapıyoruz;
- Kaderciyiz, varlıklarımızı yeterince sigortalamıyoruz.

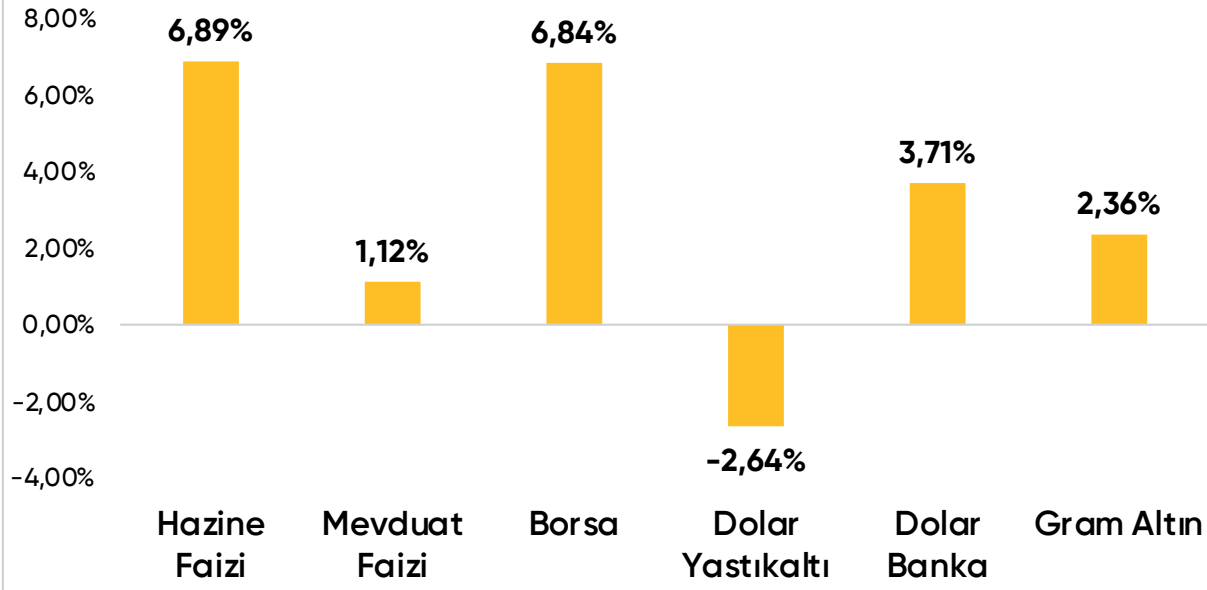
Türkiye'deki hane halkı varlıklarının dağılımı önümüze çarpıcı bir tablo koyar. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından derlenen verilere göre uzun yıllardır vatandaşlarımızın finansal varlıklarının dörtte üçünden fazlası kısa vadeli Türk Lirası ve döviz cinsi mevduatta durur. Bu dağılımın bu şekilde oluşması ülkemiz ekonomisine ve siyasi ortamına duyulan güvensizlikten kaynaklanır.

Bu güvensizliğin verdiği etkiyle alınan yatırım kararları Türkiye ekonomisinde ne yönden gelişme olursa olsun önemli ölçüde değişmez. Vatandaşlarımız zaman zaman ortaya çıkan önemli gelişmeler sonucu sürü psikolojisine kapılır, örneğin 2000 yılındaki bankacılık veya 2020'deki pandemi krizleri öncesi yüz binlerce kişinin hemen hemen her gün yükselmekte olan borsaya girmeleri, ya da 2018 yılının Ağustos ayında tarihi yüksek seviyelerden dolar alımı yapmaları gibi. Ancak uzun süren ekonomik büyüme dönemlerinde bile vatandaşlarımız ekonominin gelişmesinden bir pay alabilecekleri yatırım araçları olan hisse senetlerine veya şirket tahvillerine yönelmezler.

Yastık altında bulunan döviz ve altın yatırımları da yine sisteme duyulan güvensizliğin ve tutuculuğun bir sonucudur. Bazı vatandaşlarımız dini inançları gereği faiz içeren yatırım araçlarına yatırım yapmayı uygun bulmadıkları için birikimlerini yastık altında saklamayı tercih ederler. Dini vecibelere uygun yatırım imkanları sunan katılım bankacılığı sistemimiz maalesef bu birikimlerin sistem içine çekilebilmesi yönünde yeterli mesafe kaydedememiştir. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın ülkemizdeki altın stoğu ile ilgili analizlerine ve bazı ekonomistlerin ampirik çalışmalarına dayanarak 100 – 150 milyar dolar civarında olduğu tahmin edilen yastık altı yatırımlar siyasetçilerimizin tüm çabalarına rağmen bir türlü sistem içine girmezler.

Türk Halkının ağırlıklı tercih ettiği yatırım araçlarının 1986 – 2020 yılları arasındaki 35 yıl içindeki gösterdikleri performans aşağıdaki grafiktedir.

1986 - 2020 Arası Yıllık ortalama Reel Getiriler



Son yıllarda dünya ekonomi gündemini en çok meşgul eden konuların başında gelir dağılımındaki bozulma geliyor. Zengin ve yoksullar arasındaki hem gelir hem de varlık farkları çok rahatsız edici boyutlara ulaştı. Bu alandaki ana trend de farkın açılmaya devam edeceği yönünde.

Toplam varlıkları 10.000 USD'nin altındaki 2,9 milyar kişi dünya yetişkin nüfusunun yüzde 64'ünü oluştururken, bunların toplam varlıkları küresel servetin sadece yüzde 1,8'ini oluşturmaktadır. Buna karşılık, dünya üzerindeki 47.000.000 milyoner, dünya nüfusunun yüzde 1'inden daha küçük bir grup olmalarına rağmen toplam hane halkı varlığının yüzde 44'üne sahiptir.

Küresel servetin önümüzdeki dört yıl içinde yaklaşık yüzde 26 artarak 2024 yılına kadar 399 trilyon USD'ye ulaşması beklenmektedir. Beklenen bu büyümeyi öncelikle orta gelir grubundaki artış sağlayacak ancak milyonerlerin sayısı önümüzdeki beş yılda belirgin bir şekilde artacaktır.

Dünya Bankası yoksulluk sınırını günlük 3,2 Dolar olarak tanımlamaktadır.

OXFAM araştırma şirketinin "Toplum Yararı veya Bireysel Zenginlik" olarak tercüme edebileceğimiz "Public Good or Private Wealth" başlıklı 2019 raporu gelir adaletsizliğini gözler önüne seren istatistikler içeriyor:

"2018 yılında milyarderlerin sayısında her iki günde bir artış olması ile tarihteki en büyük artış gerçekleşmişti. Bu trend biraz yavaşladıysa da 2019 yılında da devam etti. 2019 yılında her 10 kişiden 9'u erkek olmak üzere dolar milyarderleri sayısı 2.153'e ulaştı. Bir yıl içinde bu elit grubun serveti toplamda 1,2 trilyon dolar artmıştır. Sadece bu tutar dünyadaki yoksulluğu yedi kez sona erdirebilecek bir kaynaktır."

Oxfam 2019 raporunda ilginç bir analogiye de yer veriyor:

"Eğer herkes tüm varlığını 100 dolarlık banknotlara çevirip üzerine otursa, dünyadaki insanların çoğunluğu yerde oturuyor olurdu. Gelişmiş bir ülkede yaşayan orta halli birisi sandalye yükseldiğinde bir yerde, dünyanın en zengin iki adamı ise uzayda oturuyor olurlardı."

2019 yılında dünyadaki en zengin 26 kişinin toplam varlığı en düşük gelir düzeyinde yer alan 3,8 milyar kişinin toplam varlığına eşitti.

Son yıllarda dünya ekonomi gündemini en çok meşgul eden konuların başında gelir dağılımındaki bozulma geliyor. Zengin ve yoksullar arasındaki hem gelir hem de varlık farkları çok rahatsız edici boyutlara ulaştı. Bu alandaki ana trend de farkın açılmaya devam edeceği yönünde.

Toplam varlıkları 10.000 USD'nin altındaki 2,9 milyar kişi dünya yetişkin nüfusunun yüzde 64'ünü oluştururken, bunların toplam varlıkları küresel servetin sadece yüzde 1,8'ini oluşturmaktadır. Buna karşılık, dünya üzerindeki 47.000.000 milyoner, dünya nüfusunun yüzde 1'inden daha küçük bir grup olmalarına rağmen toplam hane halkı varlığının yüzde 44'üne sahiptir.

Küresel servetin önümüzdeki dört yıl içinde yaklaşık yüzde 26 artarak 2024 yılına kadar 399 trilyon USD'ye ulaşması beklenmektedir. Beklenen bu büyümeyi öncelikle orta gelir grubundaki artış sağlayacak ancak milyonerlerin sayısı önümüzdeki beş yılda belirgin bir şekilde artacaktır.

Dünya Bankası yoksulluk sınırını günlük 3,2 Dolar olarak tanımlamaktadır.

OXFAM araştırma şirketinin "Toplum Yararı veya Bireysel Zenginlik" olarak tercüme edebileceğimiz "Public Good or Private Wealth" başlıklı 2019 raporu gelir adaletsizliğini gözler önüne seren istatistikler içeriyor:

"2018 yılında milyarderlerin sayısında her iki günde bir artış olması ile tarihteki en büyük artış gerçekleşmişti. Bu trend biraz yavaşladıysa da 2019 yılında da devam etti. 2019 yılında her 10 kişiden 9'u erkek olmak üzere dolar milyarderleri sayısı 2.153'e ulaştı. Bir yıl içinde bu elit grubun serveti toplamda 1,2 trilyon dolar artmıştır. Sadece bu tutar dünyadaki yoksulluğu yedi kez sona erdirebilecek bir kaynaktır."

Oxfam 2019 raporunda ilginç bir analogiye de yer veriyor:

"Eğer herkes tüm varlığını 100 dolarlık banknotlara çevirip üzerine otursa, dünyadaki insanların çoğunluğu yerde oturuyor olurdu. Gelişmiş bir ülkede yaşayan orta halli birisi sandalye yükseldiğinde bir yerde, dünyanın en zengin iki adamı ise uzayda oturuyor olurlardı."

2019 yılında dünyadaki en zengin 26 kişinin toplam varlığı en düşük gelir düzeyinde yer alan 3,8 milyar kişinin toplam varlığına eşitti.

2019 yılı içinde milyarderlerin toplam varlıkları 900 milyar dolar, yani günde 2,5 milyar dolar arttı. Buna karşılık, en fakir 3,8 milyar insanın toplam varlıkları yüzde 11 oranında düştü.

26 kişinin varlığı = 3,8 milyar kişinin varlığı

**BÜTÇE YAP
TASARRUF ET
BİRİKİM YAP
BİRİKİMLERİ YATIRIMA DÖNÜŞTÜR
BÜTÇENİ VE YATIRIMLARINI DÜZENLİ TAKİP ET
SABIRLI OL**

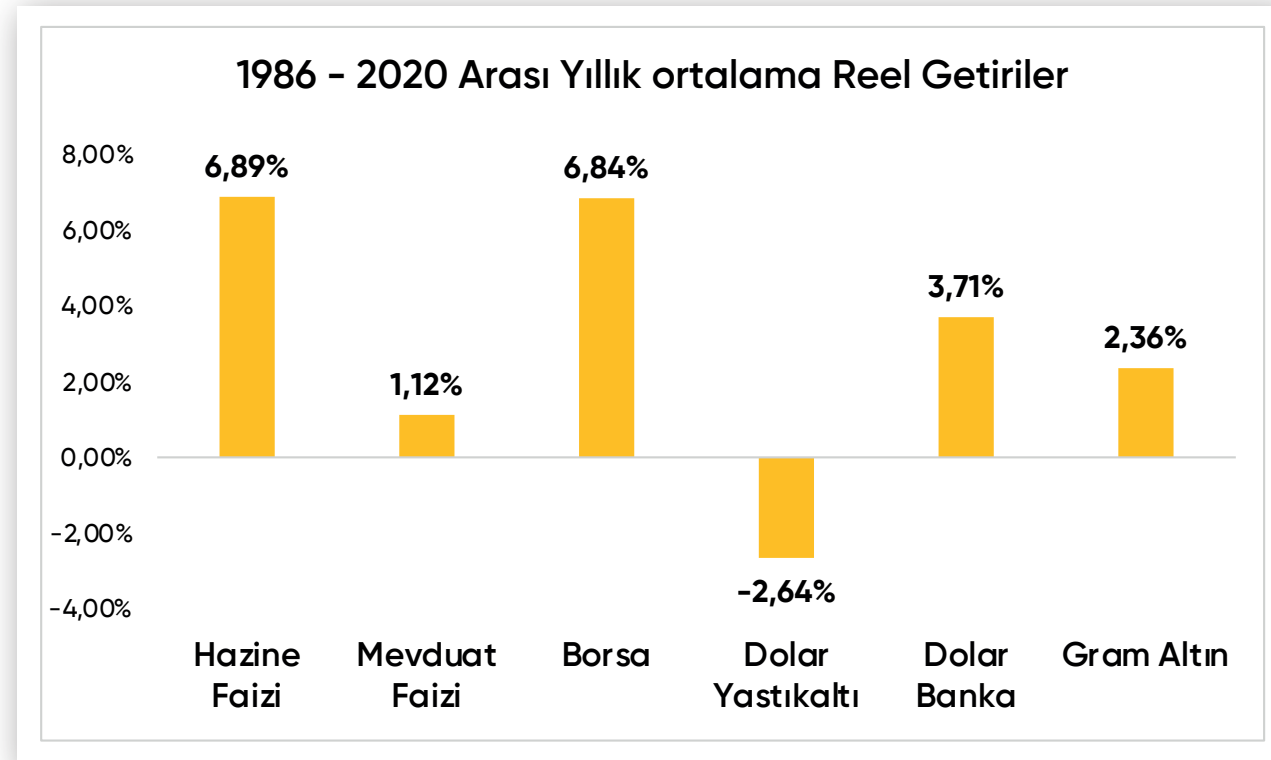
Türkiye 1971 – 2003 yılları arasında 33 yıllık dönemde yüzde 13,7 ile yüzde 125,5 arasında değişen ve aritmetik ortalaması yüzde 51,5 (geometrik ortalaması yüzde 48,9) olan bir strato-enflasyon dönemi geçirmiştir.

Strato-enflasyon çok sık duyduğumuz bir tabir değildir. Çünkü ona çok seyrek rastlanır. Geçmişte Çin, Hindistan, Brezilya ve Türkiye’de gözlenmiştir.

Tanımı ile mal ve hizmetlerin fiyatlarının yüksek ve sürekli artan oranlarda yükselme eğiliminde olmasıdır. Strato-enflasyon genelde yüzde 10 ile yüzde 1000 arası enflasyon oranları için kullanılır.

O dönemde enflasyon oranının yüksek seyretmesinin ardında yatan temel nedenler şunlardır:

- Yüksek bütçe açıkları
- Bütçe açıklarının para basılarak finanse edilmesi
- Yüksek kamu iç borçlanma gereği
- Uzun yıllar politik istikrarsızlık dönemi
- Savunma harcamalarının yüksekliği
- Önemli bir ithal kalemimiz olan petrol fiyatlarındaki artışlar
- Kırılamayan enflasyon beklentileri
- Kur artışlarının enflasyonist etkileri



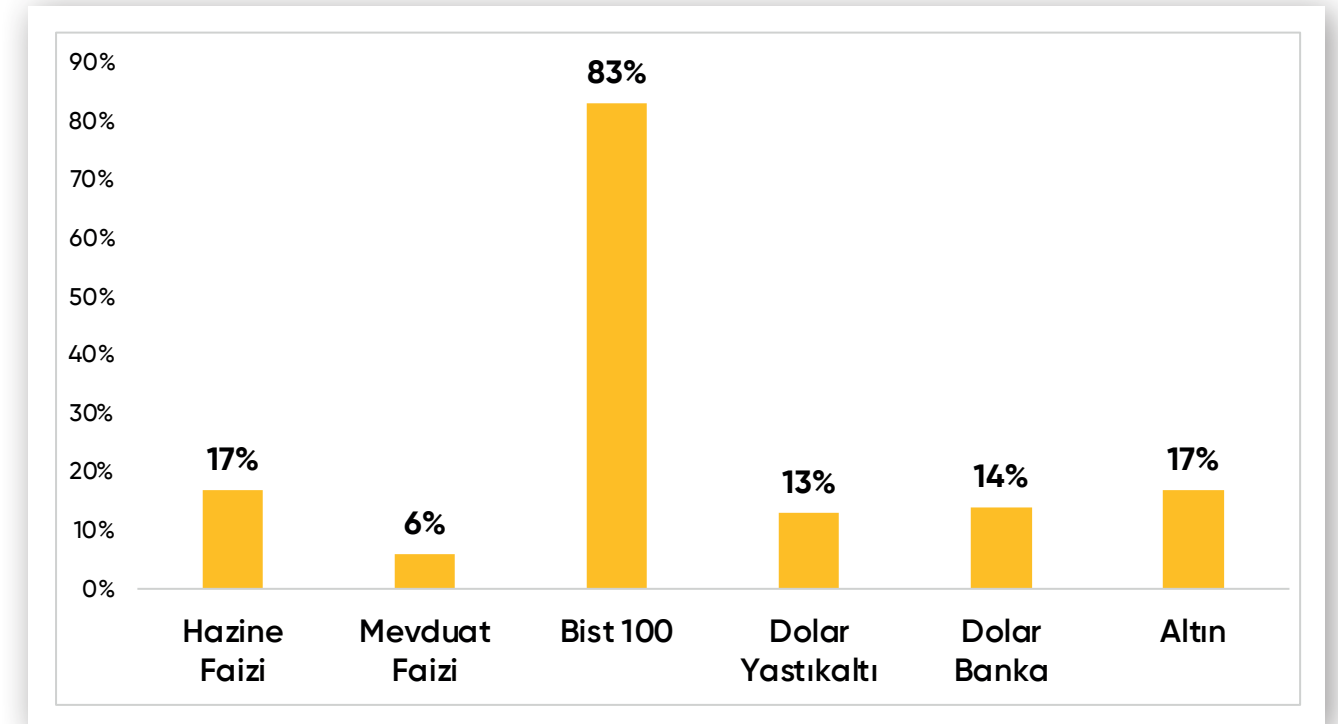
1986–2020 arasında en yüksek ortalama reel getiriyi yukarıdaki grafikte görüldüğü gibi hazine bonoları sağlamışlardır. Ancak, bu getirinin büyük bir bölümünün 2011 öncesinde elde edildiğini unutmamalıyız.

Özellikle 1986–2010 arası hazine bonoları düşük volatilité ile yüksek getiri sağlamışlardır. 2011 sonrasında ise izlenen kamu maliyesi politikası sonucunda hazine bonolarının reel getirileri çok düşük seviyelerde gerçekleşmiştir.

Hisse senetlerinin reel getirisi de uzun vadede diğer yatırım araçlarına (altın, döviz ve mevduat) göre yüksek olmuştur. Ancak borsadaki oynaklık çok yüksek olmuş, bazı yıllar nominal olarak dört veya beş misline yükselen borsa bazı senelerde yüzde 50’ler oranında değer kaybetmiştir. Hisse senetlerinin reel getirilerinin yıllık standart sapması yüzde 84 ortalama ile diğer yatırım araçlarının çok üzerinde olmuş, bu nedenle borsaya kısa vadeli bir perspektifle yatırım yapan yatırımcılar zaman içinde hisse senedi yatırımlarından uzaklaşmışlardır.

Varlık dağılımının temel hedefi bireylerin çeşitli yatırım araçlarına yayılmış bir portföy ile uzun vadede yatırımlarından daha sağlıklı sonuçlar almalarıdır. Yumurtaları farklı sepetlere koymak riskleri azaltır, olası krizlerde toplam varlığın büyük darbeler almasını önler.

Reel Getirilerin Standart Sapmaları



Aşağıdaki tablo, Türkiye’deki popüler varlık sınıflarının yıllık reel getirilerinin birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir. Bu ilişkiye finans literatüründe “korelasyon” adı verilir. Bazı varlıkların getirileri başka varlıklar ile pozitif, bazıları ise negatif yönde olur. Pozitif korelasyonu olan varlıklar genelde birlikte yükselirler. Negatif olan varlıklarda ise bir varlık değer kazanırken, diğeri değer kaybeder. Korelasyon değeri -1 ile 1 arasında değişir. 1 mükemmel korelasyonu gösterir, yani iki varlık birlikte hareket ederler. -1 ise iki varlığın getirilerinin tamamen ters yönde hareket ettiklerini gösterir. Portföyün oynaklığını, yani riskini düşüren özellik içindeki varlıkların birbirleri ile olan korelasyonudur. Örneğin, hazine bonusu ile mevduat faizinin korelasyonu hem yüksek hem de pozitifdir. Bu da çok doğaldır. Faiz yükselmelerinden veya düşüşlerinden bur varlık sınıfları aynı yönde etkilenirler. Gram altın ve dolar getirileri de altının ons fiyatının dünya piyasalarında dolar bazında fiyatlanması nedeniyle genelde aynı yönde hareket ederler.

	Hazine Bonosu	Mevduat Faizi	Borsa	Dolar Yastıkaltı	Dolar-Banka	Altın
Hazine Bonosu	1					
Mevduat Faizi	0,68	1				
Borsa	0,11	-0,08	1			
Dolar Yastıkaltı	-0,34	0,3	-0,34	1		
Dolar – Banka	-0,3	-0,38	-0,31	0,96	1	
Altın	-0,16	0,08	-0,07	0,51	0,4	1

Yukarıdaki tablodaki en çarpıcı ilişki, dolar getirisinin altın dışında tüm diğer varlıklar sınıflarının getirileri ile ters yönde hareket ediyor olmasıdır. Döviz cinsi yatırımların Türkiye’de yoğunlukla tercih edilmesinin nedeni özellikle kriz dönemlerinde portföyleri koruyucu yönde hareket etmeleridir.

“En iyi yatırım, kendine yapacağın yatırımdır. Ne kadar çok öğrenirsen, o kadar çok kazanırsın.”
Warren Buffett

Yurdumuzda tasarruf oranının bize benzeyen ülkelere göre oldukça düşük olduğu bilinen bir gerçek. Bunun birçok nedeni var. En başta gelen nedenlerden biri, ortalama gelir düzeyimizin düşük olmasıdır. Toplumumuzun dörtte üçünden fazlası maalesef dar gelir seviyesindedir. Ortalama aylık hane halkı gelirin 5.000 TL olması toplam tasarrufların düşüklüğünün temel nedenidir.

Diğer bir neden, genç bir toplum olmamızdır. Ülkemizde ortanca (medyan) yaş 32, 14 yaş altı nüfusun toplama oranı ise yüzde 22,9’dur. Henüz gelir elde etmeyen gençlerin tasarruf etmeleri doğal olarak mümkün değildir.

Ancak, anketler bize orta ve yüksek gelir düzeyindeki bireylerin de yeterince tasarruf etmediklerini ve birikim yapmadıklarını gösteriyor. Bu kitap ile en azından bu kitlenin tasarruf, birikim ve yatırım alışkanlıklarının olumlu yönde değişmesine ufak da olsa bir katkıda bulunmayı hedefliyorum.

Yukarıdaki basit “bütçe-tasarruf-birikim-yatırım algoritması”nı uygulamak kolay gibi görünse de, bu kitapta gördüğümüz gibi, gerçek hayatta birikim yapmamız ve bunları doğru yatırımlara yönlendirmemizi engelleyen birçok faktör vardır.

Bu faktörlerin en başında finansal okuryazarlık seviyesinin düşüklüğü gelmektedir. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de finansal okur-yazarlık seviyesi maalesef çok düşüktür. Finansal okuryazarlık seviyemizin düşük olması, bizi parasal konularda da ürkek, daha muhafazakar ve biraz da umursamaz yapıyor.

Diğer yandan, “Davranışsal Ekonomi Kavramları” bölümünde detaylıca anlattığım gibi, hepimiz doğamız gereği, ekonomik kararlar verirken duygu, endişe, korku, sabırsızlık, çevre baskısı vb. etkenlerin etkisi altında kalıyor, her zaman rasyonel davranamıyor, bazen karmaşık hesaplar yapmak yerine kestirme yöntemler kullanıyoruz. Bizleri bu kestirme yöntemlere sürükleyen etkenleri yanılgılar veya ön yargılar olarak adlandırıyoruz. Bu ön yargılar bilişsel veya duygusal nedenlerden ortaya çıkıyorlar.

Bilişsel nedenlerden doğan ön yargılar genelde geçmişten gelen yanlış inançlar, bilinçaltımızın yönlendirmeleri, hafıza yanılgıları ve istatistikleri/bilgileri yanlış sınıflamamız veya işlememiz sonucu ortaya çıkarlar.

Duygusal ön yargılar ise hem bilişsel hem de duygusal nedenlerden ortaya çıkarlar. Kaynakları her ne olursa olsun davranışsal ön yargılar yaşantımız boyunca hatalı finansal kararlar almamıza neden olurlar.

Bilişsel hatalardan doğan ön yargıların bir kısmı geçmişten gelen yanlış bilgilere dayandığından veya bazı konularda yeterli bilgiye veya tecrübeye sahip olmadığımız için ortaya çıktıklarından eğitimle düzeltilebilir, tamamen olmasa da önemli ölçüde ortadan kaldırılabirler. Finansal okuryazarlık eğitimlerinin bu ön yargıların kontrol edilmesinde faydalı olduğunu düşünüyorum. Duygularımızın yarattığı ön yargıları ve yanılgıları kontrol etmek ise kolay değildir ama onlar hakkında bilgi sahibi olmamız zaman zaman onları engellememize yarayabilir.

Bütçe ve birikim yapmayı ertelemek, zarar etmekten korkmak, verdiğimiz bir karardan pişman olmaktan korkmak, başkalarının kararlarından etkilenmek, kendine aşırı derecede güvenip alınmaması gereken riskleri almak, yüksek getiri hırsına kapılıp piyasalardaki tuzaklara düşmek ve bunlar gibi birçok hatayı bizler ve çevremizdeki kişiler sürekli olarak yapmıyor muyuz?

Bu noktada tekrar vurgulamak istiyorum:

Bütçe yapmak, tasarruf etmek, birikim yapmak ve doğru yatırımlar yapabilmek için ne finans ne de davranışsal ekonomi konularında uzman olmak gereklidir. Bu konularda bilgi sahibi olmanın büyük faydası vardır ancak sadece bazı temel prensiplere uyarak birçok uzmandan daha başarılı sonuçlar elde edebilirsiniz.

Finansal Açıdan Rahat Bir Gelecek İçin Tavsiyelerim

- Bütçe yapın
- Finansal plan yapın
- Az çok demeden birikim yapın
- Yatırımlarınızdaki riskleri yayın
- Dalgalanmalara hazırlıklı olun
- Kısa vadeli tahminlere, söylentilere asla kulak asmayın
- Yatırımlarınızı basit bir plan çerçevesinde yapın
- Hisse senedi seçmeye kalkmayın
- Asla aşırı derecede risk almayın
- Bir yatırım aracının nasıl işlediğini anlamıyorsanız, yatırım yapmayın
- Yatırımlarınızı sürekli takip edin

YAPISAL REFORMLAR VE TÜRKİYE

Yazan: Dr. Mahfi Eğilmez

İDEAL DEVLET YAPISI

Konu ideal yapı olunca ortak bir noktada buluşmak kolay bir iş değildir. Ekonomiye siyasal ve sosyal yapıdan soyutlayarak baksak bile burada ortak bir nokta bulmak zordur. Kimine göre piyasa ekonomisi olmazsa olmaz (sine qua non) koşuldur, kimine göreyse planlama en iyi yöntemdir.

Günümüzde ideal devletin niteliklerini şöyle sıralamak mümkündür: Devlet, yurttaşlarının genel onayını almış bir sosyal sözleşmeye dayanmalıdır. Bir başka ifadeyle anayasa, yurttaşların onayını taşıyan bir sosyal sözleşme niteliğinde olmalıdır. Öte yandan anayasa, bireyleri devlete karşı korumalıdır. Mülkiyet hakkı, düşünce ve ifade özgürlüğü yasalarla korunmalıdır. Bu haklara bireyler kadar devlet de mutlaka uymalıdır. Güçler ayrımı geçerli olmalıdır. Güçler ayrımı yalnızca yasama, yürütme ve yargı açısından değil aynı zamanda merkezi yönetim ve yerel yönetimler açısından da geçerli olmalı; merkezi yönetim, yerel yönetimlere karışmamalıdır. Devletin vergi koyma ve kamu harcaması yetkileri mutlaka yasalara bağlı olarak sınırlanmalıdır. Açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik temel ilkeler olarak yaşama geçirilmelidir. Laiklik, yönetimin temel ilkeleri arasında bulunmalıdır. Düşünce, ifade ve basın özgürlüğü korunmalıdır. Kamu kesiminde yapılacak görevlendirmelerde liyakat sistemine uygun davranılmalıdır.

Buna göre günümüz dünyası için ideal yapıyı, hukukun üstünlüğü – laiklik – liyakat – demokrasi – piyasa ekonomisi – gelir dağılımı adaleti gibi yaklaşımlar çerçevesinde tanımlarsak, bu çerçeveye uyulması için yapılması gerekenleri de yapısal reformlar olarak belirleyebiliriz.

Gelişme, bir ülkede hukukun üstünlüğünün sağlanması, demokrasinin tüm kurum ve kurallarıyla yerleşmesi, yolsuzlukların azalması, eğitimin ve eğitim kalitesinin yükselmesi, ifade özgürlüğünün var olması demektir. Çin’de bunlar olmadığı için gelişmiş ekonomi olmaktan henüz uzak durumdadır.

Kesimlerin GSYH İçindeki Payı (% , 2017)

	Tarım	Sanayi	Hizmetler
Dünya	6,4	30,0	63,0
ABD	0,9	19,1	80,0
Japonya	1,1	30,1	68,7
Almanya	0,7	30,7	68,6
İngiltere	0,7	20,2	79,2
Çin	7,9	40,5	51,6
Rusya	4,7	32,4	62,3
Brezilya	6,6	20,7	72,7
Türkiye	6,8	32,3	60,7
Sudan	39,6	2,6	57,8
Gine-Bissau	50,0	13,1	36,9

Türkiye’de Yapısal Değişim: GSYH’de Kesim Paylarının Durumu (%)

GSYH’deki Paylar	1924	1950	1970	2000	2020
Tarım Kesimi	47	42	37	10	7
Sanayi Kesimi (İnşaat dahil)	10	14	16	25	28
Hizmetler Kesimi	43	44	47	65	65

Kaynak: TÜİK: Türkiye İstatistik Göstergeleri 1923–2013, 2000 ve 2020 için TÜİK Haber Bültenleri

Türkiye’de Yapısal Değişim: İstihdamdaki Paylar (%)

GSYH’deki Paylar	1927	1955	1970	2000	2020
Tarım	81	77	66	48	17
Sanayi	7	9	14	28	28
Hizmetler	12	14	20	34	54

Kaynak: TÜİK: Türkiye İstatistik Göstergeleri 1923–2013, 2000 ve 2020 için TÜİK Haber Bültenleri

Yapısal reform, bir sistemin daha verimli çalışabilmesi ve şoklara karşı daha dayanıklı hale getirilebilmesi için o sistemin yeniden yapılandırılmasıdır. Bu yeniden yapılandırma, gerek maddi gerekse genel yaşam çerçevesi anlamında refahı artırıcı bir sonuca gidişi sağlamalıdır. İnsanların madden daha iyi bir konuma geçmesine karşılık demokrasinin kaybedildiği ya da özgür düşünceye sınırlar konulduğu bir ortam ortaya çıkmışsa yapılanların yapısal reform değil ekonomide yapısal dönüşüm olarak tanımlanması daha doğru olur. Çünkü reform kavramının arkasında, yanlış, yozlaşmış, tatmin edici olmayan şeylerin iyileştirilmesi veya kökten değiştirilmesi, yani bir iyiye gidiş olması gerekir. Yapısal reformlar denildiğinde benim öne sürdüğüm geniş çerçeve, özgün bir çerçevedir. O nedenle burada daha geniş kapsamlı bir çerçeve içine oturtulmuş olan yapısal reform ifadesinin IMF, Dünya Bankası, OECD ya da Avrupa Komisyonu’nun kullandığı ve genel olarak kamu kesiminin mali disiplini sağlamaya, ücretleri denetlemeye ve ekonominin alacaklılar tarafından güçlü görünmesini mümkün kılmaya yönelik yapısal reform tanımlarıyla karıştırılmaması, aynı sepete konulmaması gerekir.

Yapısal reform ifadesi, bir ülkenin yapısını mevcut durumdan farklı bir yapıya doğru değiştirmeyi amaçladığı için birçok parçadan oluşan bir bütünü, bir paketi kapsar. Dolayısıyla yapısal reform bütün bir yapının değiştirilmesini içerir. Bir başka ifadeyle, örneğin düşünce özgürlüğüyle ilgili bir düzenleme yapılıp bunun eğitim alanına yansıtılmaması halinde yapısal reform tamamlanmış sayılmaz. Bununla birlikte birçok ülkede hukuk alanından eğitime, ekonomiden sanata kadar pek çok alanda reform gereksinimi olduğu ve bunların hepsinin aynı anda gerçekleşmesi kolay olmadığı için parça parça yapılması ve bunların zaman alması normal kabul edilmelidir.

Türkiye gibi ekonomi dışında sosyal ve siyasal alanlarda da sorunların yaşandığı bir ülkede yapısal

Türkiye gibi ekonomi dışında sosyal ve siyasal alanlarda da sorunların yaşandığı bir ülkede yapısal reformlar ekonomiyle sınırlı kalmaz, sistemin tümünü kapsayacak bir paket halinde düzenlenmesi zorunludur. O nedenle ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda ideal devlet-toplum ilişkileri yapısına geçmeye yönelecek bir reformlar paketi yerine, bu alanlardan birinde yapılacak değişikliklerle yapısal reform yapılmış olmaz.

Bugünün dünya ekonomik düzenine biçim veren neoliberal yaklaşımlar 1970’lerde ortaya çıkmaya başladı ve 1980’lerden itibaren yaygınlık kazandı. Neoliberalizm terimi, ilk kez 1950’lerde yaygın biçimde kullanılmaya başlandı. Liberalizm, yalnızca ekonomik içerikli olmayan, siyasal ve sosyal bir çerçeveyi de içeren bir kavram olmasına karşılık neoliberalizm, daha çok “bırakınız yapsınlar” yaklaşımına dayalı ekonomik felsefeye geri dönüşü temsil etmek üzere kullanıldı. Neoliberalizm taraftarları, ekonomik ve finansal serbestleştirme, özelleştirme, deregülasyon, serbest ticaret, kamu harcamalarının düşürülmesi ve dolayısıyla ekonomide kamu kesimi ağırlığının azaltılması, özel kesimin önünün açılması, çevreci koruma önlemlerinin hafifletilmesi, sermaye hareketlerinin serbest bırakılması gibi görüşleri savunuyor ve bu çerçevenin oluşturulması halinde, ekonomik sistemin hiçbir aksamaya meydan bırakmadan çalışacağını ileri sürüyorlardı.

Yapısal reformların niteliği ve kapsamı ülkelerin durumuna göre farklılık gösterir. Mesela demokrasi sorunu olmayan, yasama, yürütme ve yargı güçlerini ayırmayı, yargıyı bağımsız kılmayı başarmış, eğitimde ileri gitmiş ama ekonomide bazı sorunlar yaşamaya başlamış ülkeler için yapısal reformlar ekonomiyle sınırlı olabilir. Ya da ekonomik sorunu pek olmayan ama gelişme yarışında diğer ülkelerin gerisinde kalmış bulunan bir ülkede sorun, eğitimin iyileştirilmesine yönelik yapısal reformlarla sınırlı olabilir. Bu alanların hepsinde sorunları olan ülkelere, yapısal reformlar bu alanların tamamını kapsamak zorundadır. Bu çerçeve IMF ve Dünya Bankası gibi kurumların çizdiği çerçeveyi çok aşar. Bu kurumlar hiçbir zaman destek sağlayacakları bir ekonomide demokrasinin geliştirilmesi, yargının bağımsız hale getirilmesi, eğitimin iyileştirilmesi gibi konularla ilgilenmez, bu konulardaki ilerlemeyi koşul olarak ileri sürmezler. Yalnızca IMF’nin yapacağı stand by düzenlemelerinde Merkez Bankası’nın ve diğer bazı düzenleyici kurumların bağımsızlık sorununa değinilir. Onlar da zaten ekonomi yönetimiyle ilgili sorunlardır.

Gerçek anlamda kapsamlı bir yapısal reformun paradigma değişimine yol açması gerekiyor.

DEMOKRASİ

Ülkelerin Sınıflandırılması

	Sayı	Toplamdaki Payı (%)
Tam Demokrasiler	21	12,6
Kusurlu Demokrasiler	53	31,7
Karma Rejimler	34	20,4
Otoriter Resimler	59	35,3

Kaynak: The Economist Intelligence Unit, Demokrasi Endeksi, 2021

Türkiye'nin en fazla doğrudan yabancı sermaye çektiği dönem, Avrupa Birliğiyle tam üyelik müzakerelerini en ciddi biçimde yürüttüğü 2005 – 2009 arasındaki dönemdir. Bu müzakereler Türkiye'nin demokrasi ve piyasa standartlarını yükselteceği beklentisini yarattı ve o nedenle yüksek miktarda, doğrudan yabancı sermaye girişi yaşandı. Müzakerelerin ciddiyeti azalınca doğrudan yabancı sermaye girişi, yarı yarıya düştü, yerini borçlanmaya bıraktı.

Demokrasiyle ya da demokrasi dışı yollarla yabancı sermayeyi çekmenin örnekleri var. Ama sürekli sistemle oynayarak, demokrasiyle demokrasi dışılık arasında gidip gelerek, riskleri artırarak, piyasaya karışarak devamlı yüksek miktarda doğrudan yabancı sermaye çekmiş olmanın örneği pek yok.

Hukukun Üstünlüğü

Hukuk devleti olmanın bazı koşulları vardır. Yasama, yargı ve yürütme organları hukuka bağlı olmalı, yürütmenin eylem ve işlemleri yargı denetimi dışında bırakılmamalıdır. Yargıçlar bağımsız ve teminatlı olmalı, yürütmenin mali sorumluluğu bulunmalıdır. İlk koşulun içinde gizli bir koşul daha vardır: Güçler ayrımı koşulu; bir başka deyişle yasama, yargı ve yürütmenin ayrılması ilkesi. Bu koşulların sağlanmadığı bir ülkede hukukun üstünlüğü geçerli olamaz.

Güçler Ayrılığı

Güçler ayrımı ilkesinin önemini gösteriyor. Gücün tek elde toplanması halinde o gücü kullananın yargılanması mümkün olamayacağı için herhangi bir korkusu da kalmıyor ve dilediği gibi karar alıp uygulatabiliyor. Oysa güçler ayrılığı sisteminin geçerli olması halinde yargı bağımsız olacağı için iktidar sahipleri yasalara ve diğer kurallara uygun hareket etmek zorunda kalıyor. Bu zorunluluğun yolsuzlukları, yasa dışılıkları, liyakate dayanmayan atamaları engelleyeceği kesindir. Diyelim ki iktidarı elinde tutanlar, yasanın veya kuralların aradığı koşullara uygun olmayan bir kişiyi bir makama atamışlarsa o zaman o atama yargıya taşınır ve iptale konu olabilir. Yargı bağımsız değilse iktidarın bu uygulamaları yargıya götürülemeyebilir ya da götürülse bile sonuç alınamayabilir.

Burjuvazi ve İşçi Sınıfı Dengesi

Burjuvazi bir ülkede sanayinin, ticaretin gelişmesine, kalitenin artmasına, gerekli yatırımların yapılmasına önderlik eder. Öte yandan burjuvazi üretim birimlerinin sahibi olarak ülkede söz sahibi olur ve ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal politikalarının yönlendirilmesinde etkin rol oynar. İşçi sınıfı, eğer emeğinin karşılığında yeterli ücret alabiliyorsa üretime katkısını en üst düzeye çıkarır. Kapitalizmin temel taşlarını oluşturan bu iki sınıf arasındaki denge, daha güçsüz olan iş sınıfını koruyarak sağlanabilirse ekonomide üretim de verimlilik de çok daha üst düzeylere çıkar ve refah artışına katkı yapar.

Düşünce ve Anlatım Özgürlüğü

Düşünce ve anlatım özgürlüğü, düşüncesini açıklamaktan dolayı kimsenin cezalandırılmayacağını kural haline getiren bir düzenlemeyi ifade eder.

Hoşgörünün kaybolduğu ortamlarda eleştiri, düşmanlık gibi görülür ve eleştiri yapanlara karşı cadılık benzeri suçlamalar yöneltilir. Burada önemli olan yargının ne yapacağıdır. Yargı, eleştiri hakkının yok edilmesine izin verecek yönde karar alırsa işte o zaman cadı avı yeniden hortlamış olur.

Yönetim de başka güçler de, tarihte pek çok örneği görüldüğü gibi, zaman içinde bizden olanlar ve olmayanlar ayrımları yapabilir. Önemli olan yargının ne yapacağıdır. Yargı, eğer yönetimin izinden giderek bizden olanlar ve olmayanlar ayrımına göre karar almaya başlarsa o zaman yalnızca düşünce ve anlatım özgürlüğü değil yargı bağımsızlığı da yok olmuş demektir.

Bu alandaki yapısal reform, anlatım özgürlüğüne getirilecek sınırlamaların, evrensel olarak kabul edilebilir sınırlara indirilmesi anlamına gelir.

Basın Özgürlüğü

Basın özgürlüğü, haber, fikir ve düşünceleri, çoğaltıcı araçlarla, serbestçe açıklayabilmek demektir. Bilgi ve verileri kimsenin müdahalesi olmadan toplayıp, serbestçe yorumlayarak çoğaltmak ve bunları serbestçe yayımlamak ve dağıtabilmek hakkını veren bir özgürlük türüdür. Gerçeklerin geniş halk kitleleri tarafından öğrenilebilmesi çoğu zaman basın özgürlüğü olmadan mümkün olamaz. Düşünce ve anlatım özgürlüğünün en önemli parçalarından birisi, basın özgürlüğüdür. Bu özgürlükler olmadan yolsuzlukların, hukuk dışı davranışların, çelişkilerin anlaşılması, izlenmesi ve cezalandırılması mümkün olmayabilir. Basın özgürlüğünün kısıtlandığı, ortadan kaldırıldığı yerlerde basın, halkın çıkarlarını savunamaz.

Heterodoks ekonomi politikası, özellikle de sabitleme uygulamaları, dünyada en çok Brezilya ve Arjantin'de olmak üzere Güney Amerika ülkelerinde uygulanmış ve başarıya ulaşamamıştır. Kısa süreli başarılar söz konusu olsa da işin temeline inilerek getirilecek çözümlerin yerini bu uygulamalar alamamıştır. Bunun temel nedeni süre uzadıkça karaborsanın, el altından yapılan ödemelerin ortaya çıkmasıdır. Bu uygulamalar geçmişte Türkiye'de de kısmi olarak uygulanmış ancak geçici birtakım düzeltmeler dışında kalıcı sonuçlar verememiş hatta piyasanın bozulmasına ve sonraki dönemlerde daha fazla sorunlar yaratmasına yol açmıştır.

Tanzimat Fermanı, 1215 tarihli Magna Carta'nın yaklaşık altı yüz yıl sonra Osmanlı'daki yansıması olarak kabul edilebilir ve birçok benzerinde olduğu gibi devleti yönetenlerin isteyerek değil zorunlu kaldıkları için yaşama geçirdiği önemli bir yapısal reform girişimi olarak değerlendirilebilir.

Tanzimat Fermanı, amaçlanan hedeflerin çoğuna varamamasına karşın dini yönetimden uzaklaşmaya, çağdaşlaşmaya ve cumhuriyet fikrine önayak olması nedeniyle önemlidir. Gerçekten de ferman, Cumhuriyet'in ilanından sonra yaşama geçirilen Atatürk devrimleri için temel oluşturmuştur.

Türkiye, 2010 yılına kadar AB ile tam üyelik müzakerelerinin Olumlu rüzgarıyla riskleri düşürmeyi ve ciddi miktarda yabancı sermaye çekmeyi başarmıştı. Sonrasında o ilk ivmeyi kaybetmesine karşılık risklerini denetlemesi sonucu yabancı sermaye gelmeye ve TL'yi güçlü tutmaya bir süre daha devam etti. Küresel sistemde likidite bolluğunun gelişmekte olan ülkelere daha yüksek getiri elde etmek üzere yönelmesi, Türkiye ekonomisinde başlayan bozulmayı bir süre gizledi. Türkiye, AB ile müzakerelerden kopmasının da etkisiyle demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan hakları gibi alanlarda hızla geriye gitti. Bunların yanı sıra ekonomi politikasında neden-sonuç ilişkilerinin karıştırılması, merkez bankası bağımsızlığının zedelenmesi, kamu hesaplarında şeffaflığın kaybedilmesi gibi ciddi yanlışlar yaptığı için kaçınılmaz olarak rakiplerinden geriye düştü.

Sermaye hareketleri serbest bırakıldığında bizim gibi ekonomisi güçlü olmayan ülkelere ortaya çıkan dual para durumunun (yabancı paraların yerel parayla birlikte kullanımda olması hali) yönetimi kolay değildir. Dual para meselesi, sonunda dolarizasyon denilen bir başka duruma (yerel para yerine yabancı paraların tercih edilmesi hali) yol açar. Özellikle üretim girdilerinin çoğunu ithal eden ekonomilerde dual para ve dolarizasyon kurun belirleyicisi olur ve enflasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Sermaye hareketlerinin serbest olduğu bir sistemin temel kurumu merkez bankasıdır. Böyle bir sistemde merkez bankası siyasetten tümüyle bağımsız olmalıdır ki faiz-kur-emisyon-enflasyon ilişkileri siyasal tercihlere değil ekonomik gereklere göre kurulsun. Aksi takdirde bu değişkenler arasında sağlam bir denge oluşturulamaz.

Türkiye, sermaye hareketlerini serbest bıraktıktan sonra hem kuru hem de faizi dolaylı olarak denetim altında uygulamasına devam etti. Türkiye, dalgalı kur politikası uygulaması içinde olduğu halde kura, en yanlış yoldan giderek döviz satışı yoluyla müdahale etmeye çalışıyor. Hatta zaman zaman döviz alım satımına vergi koyarak sermaye hareketlerine de dolaylı kısıtlamalar getiriyor. Bu müdahaleleri düşük dozlarda ve dolaylı yollardan yaptığı için, imkansız üçleme kuralına aykırı davranmamış oluyor ve sistem çökmüyor.

ABD yönetimi, Fed 'in faizi nasıl yönlendireceğine karışmaz.

Fed 'in yasasındaki ifade 'hükümet içinde bağımsızlık' şeklinde bizdeki kadar açık olmayan bir ifade olduğu halde böyle bir müdahale söz konusu olmaz. Çünkü bu tür bir müdahale toplumda ciddi tepki görür, toplum Fed 'e sahip çıkar. Bu saptama Almanya, İngiltere, Fransa gibi ülkeler için de geçerlidir. Aynı durumun Türkiye'de geçerli olmadığını hükümetin, Merkez Bankasına baskı yaparak beklentinin tam tersi karar almasına neden olabildiğini biliyoruz. Bu tür irrasyonel yaklaşımlar arttıkça, beklentiler de uygulamanın irrasyonel biçimde olacağı yönünde gelişiyor.

Bu durumda rasyonel beklentilerin yerini irrasyonel beklentiler alıyor. Bir başka ifadeyle irrasyonel yaklaşımlar öyle yaygınlaşıyor ki piyasadaki karar vericiler ve uygulayıcılar siyasal iktidardan gelecek kararın irrasyonel bir karar olduğunu tahmin edebiliyor ve buna göre davranmaya yöneliyorlar. Örneğin Merkez Bankası faizi indirse bile bankalar bu kararın enflasyonu indirmek bir yana, riskleri ve dolayısıyla enflasyonu arttıracaklarını tahmin ettikleri için faizlerini indirmiyorlar.

Türkiye'nin Küresel Sistemdeki Yeri

Endeks	2018-20	Yayınlanan Kuruluş
İnsani Gelişme Endeksi	64/189	BM Kalkınma Programı (UNDP)
Daha İyi Yaşam Endeksi	35/38	OECD
Demokrasi Endeksi	104/167	The Economist EIU
Hukukun Üstünlüğü	107/128	Dünya Adalet Projesi (JWP)
Yargı Bağımsızlığı	111/140	Dünya Ekonomik Forumu (WEF)
Yolsuzluk Algı Endeksi	78/100	Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency InternatianoI)
Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi	130/144	Dünya Ekonomik Forumu
Ekonomik Kırılganlık Endeksi	1/145	BM Kalkınma ve Analiz Bölümü (UNDESA)
Dünya Rekabet Sıralaması	61/140	Dünya Ekonomik Forumu
İş Yapma Kolaylığı Endeksi	43/190	Dünya Bankası (World Bank)
Açık Pazar Endeksi	53/75	Uluslararası Ticaret Odası (ICC)
Bilgi ve İletişim Teknolojileri Gelişmişlik Endeksi	70/167	BM Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU)
Bütçe Şeffaflığı Endeksi	58/102	Bütçe ve Politika Öncelikleri Merkezi (IBF)

Türkiye'nin Yapısal Sorunları ve Çözüm Önerileri Sosyal Sorunlar ve Reform Önerileri

Hukukun üstünlüğü ve yargı bağımsızlığı.

Hukukun üstünlüğü ile yargı bağımsızlığı arasında neredeyse birebir ilişki vardır. Hukukun üstünlüğü için yargı bağımsızlığı olmazsa olmaz (sine qua non) koşuldur. O nedenle bu alanda atılacak ilk adım, hakim ve savcıların atanması, terfi ve yer değiştirmesiyle sorumlu olacak Hakim ve Savcılar Kurulu'nun tümüyle siyasal iktidar dışında, kendi mesleki sınırları çerçevesinde oluşturulmasıdır. Atanmaları, terfileri ve yer değiştirmeleri siyasal iktidara bağlı olan yargı üyelerinin, yürütmeden bağımsız karar almaları ve uygulamaları mümkün değildir. Türkiye'nin son dönemde yargı alanında yaşadığı deneyim, bunu açık bir biçim de göstermiştir.

Öte yandan hukukun üstünlüğünün yerleştirilebilmesi için yürütmenin eylem ve işlemlerinin yargı denetimine tabi hale getirilmesi de şarttır. Bunun da yolu, güçler ayrımından geçer. Yürütmenin aldığı kararları ve yaptığı uygulamaları denetleyen iki yüksek yargı organından biri olan Danıştay'ın kararlarının uygulanmamasının ve Sayıştay'ın raporlarının Türkiye Büyük Millet Meclisinde ele alınıp sonuçlandırmamasının ağır yaptırımları olmalıdır. Aksi takdirde yürütmenin eylem ve işlemleri yargı denetimine tabi görünse de bu denetim işlevsiz kalmaktadır.

Siyasal baskıya açık ve ağır çalıştığından şikâyet edilen adalet sistemini kaliteyi de artıracak biçimde hızlandırmak için hakim, savcı ve mahkeme sayısını artırmak gerekir. Böylece daha hızlı sonuç alınacak ve siyasal etkilerden bağımsız kalınacak bir adalet sistemi kurarak yapısal reformların hukuk alanına yansması sağlanabilir.

Düşünce ve ifade özgürlüğü

Sonradan yapılan değişiklik Anayasa'daki düşünce ve ifade özgürlüğü açısından ileri sayılabilecek düzenlemeyi tümüyle bozmuş, bununla da kalmayıp bu düzenlemelerin kanunla da yapılacağını belirterek Anayasayı da aşağı kategoriye düşürmüştür.

Yapısal reform paketine bu alandan yapılması gereken katkı 2001 yılında 26'nci maddeye eklenen hükümleri kaldırmaktan ibarettir.

Laiklik

Laiklik veya laisizm devlet yönetiminde dinin veya dinsizliğin referans olarak alınmamasının ve devletin bu konularda tarafsız ve tepkisiz olmasını savunan ilkedir. Fransızca kökenli bu terimin İngilizcedeki karşılığı din ve devlet işlerinin ayrı tutulmasını öngören sekülerlik veya sekülerizmdir. Teokratik devlet yapısından demokratik yapıya geçişte dini otorite dinsel yaşamla ilgili kararlarla sınırlandırılması, genel yaşama ilişkin kuralların konulması ve kararların alınıp uygulanması sivil otoriteye terk edilmiştir. Zaman içinde gelişen laiklik anlayışı çağdaş demokrasinin olmazsa olmaz koşullarından birisi olarak öne çıkmıştır.

Yapısal reform paketinin bu alandaki uygulaması Türkiye'nin bir an önce laiklik ilkesini tartışmasız hale getirmesi olmalıdır.

Eğitim

Türkiye'nin en önemli sorunlarından birisi eğitim alanıdır. Bu alandaki sorun, araştırmacı ve analitik bir yönetime dayanmak yerine ezbere dayalı yöntemlerin tercih edilmesinden doğmaktadır. Ayrıca her düzeydeki okulda bilimsel bir bakış açısıyla biçimlendirilmesi gereken eğitimin, dinsel inanç süzgecinden geçirilerek biçimlendirilmesi ve kitaplara giren konuların daha çok dinsel inanca göre belirlenmesi bilimsel eğitimin oluşmasında engel olmaktadır.

YÖK, bugünkü görünümüyle demokratik ve özgür üniversite yapısını önleyici bir tutum içinde bulunmaktadır. Ne var ki sorun YÖK'le sınırlı değildir. Atamaların Cumhurbaşkanı kararıyla yapılması bir başka deyişle üniversitelerin kendi rektörlerini, fakültelerin kendi dekanlarını seçme ya da en azından önerme hakkından yoksun bırakılması üniversitelerin, düşünce özgürlüğünün savunulduğu alanlar olmaktan uzaklaştırmaktadır.

Gereksiz üniversite ve bölümlerin varlığı ve bazı bölümlere ihtiyaçtan çok fazla öğrenci alınması da ayrı bir sorun olarak karşımızda duruyor.

Yapısal reform paketinin eğitim alanındaki uygulamasının en önemli parçası bugünkü eğitim sisteminin bilim çerçevesinde yeniden yapılandırılması, bilimin egemen kılınması, özgür düşüncenin, sorgulamanın, araştırma yapmanın teşvik edilip ödüllendirilmesi olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye ne yazık ki bu alanda geçmişe göre çok daha geriye gitmiş bulunuyor. Eğitim sisteminde 1930'larda egemen olan sisteme geri dönüp ve o sistemi günümüz koşullarına göre revize etsek bile ciddi bir reform yapmış oluruz.

Eğitimde yapılacak reformun önemli bir parçası da yoksul kesim öğrencilerinin gidebileceği parasız yatılı okullar açılmasıdır.

Bu konuda geçmişte son derecede akılcı uygulamalar yapılmıştı.

Örneğin son 20 yıl içinde kapatılan Maliye Meslek Okulu ve benzeri yatılı meslek okullarının yeniden açılması ortaya çıkan eksiklerin giderilmesi açısından yararlı olacaktır. Öte yandan devletin, ailesinin yanında olmayan öğrencilere yurt sağlaması şarttır. Öğrenci yurtlarının devlet dışında hiçbir kurumun, cemaatin veya vakfın elinde olmasına izin verilmemelidir.

Medya

Yapısal reform paketinin medya ile ilişkili bölümü, medya patronlarının başka işlerle uğraşmalarının yasaklanması, medyayla ilgili olarak getirilmiş yayın ve ifade özgürlüğü kısıtlamalarının kaldırılması ve uluslararası düzenlemelere uygun bir yapının kurulmasıyla gerçekleştirilmelidir.

Çevre

Türkiye'nin çevre sorunlarını çözmesinin tek yolunun, yasalarda ve uluslararası sözleşmelerde öngörülen kurallara uyulması halinde, sorumlulara çok ağır yaptırımlar uygulanmasından ve cezalar verilmesinden geçtiğini söyleyebiliriz.

Siyasal Sorunlar ve Çözümü

Demokrasi sorunu ve güçler ayrımı

Türkiye'de var olan ciddi sorunlardan birisi demokrasi eksikliğidir. Demokrasi bu topraklarda hiçbir zaman, örneğin Avrupa'da olduğu şekliyle uygulanamamıştır. Güçler ayrımının var olduğu dönemde bile özellikle yasama ve yürütme arasında ayırım tam olarak sağlanamamıştır. Buna karşın o dönemde en azından yargı bağımsızlığı en üst düzeyde olmasa da iyi sayılabilecek bir konumdaydı. Başkanlık sistemine geçiş sonrası yargının bağımsızlığı da tartışma konusu olmuş durumda. Böylece Türkiye, zaten eksik olan güçler ayrımı ilkesinden tümüyle uzaklaşmış bir görünüm sergiler olmuştur.

Güçler ayrımı olmayınca yargı bağımsızlığı yitiriliyor ve yasama da yürütmenin güdümüne giriyor. Bu durumun yürütmenin denetlenmesini olanaksız kılıyor. Oysa çağdaş anayasalarda yer alan en önemli düzenlemelerden birisi, "Yürütmenin hiçbir eylem ve işleminin yargı denetimi dışında bırakılamayacağı." ilkesidir. Bu ilke bizim Anayasamızda da yer almasına karşın işlememekte, yürütmenin eylem ve işlemleri, yapılan düzenlemeler ve yargı üzerinde kurulan baskılarla yargı denetimi dışında kalmaktadır.

Türkiye bu haliyle tam bir ahbap çavuş demokrasisi görünümü sergiliyor. 2021 yılı Demokrasi Endeksi de bunu doğruluyor. Türkiye hibrid rejimler (yarı demokrat yarı otokratik rejimler) arasında yer alıyor ve dünya demokrasi sıralamasında (en iyi durumdaki ülkenin birinci, en kötü durumdakinin 167'nci sırada yer aldığı) 167 ülke arasında 103'üncü sırada yer alıyor.

Türkiye'nin endeksteki puanı 2012 yılında 5,76 / 10 iken 2021'de 4,35 / 10'a gerilemiş bulunuyor. Raporda bu durum, yönetimde otokratik eğilimlerin artmasının yani sıra ekonomide yaşanan olumsuzluklar ve buna halkın artan tepkisinin bir sonucu olduğu şeklinde yorumlanıyor.

Türkiye'nin demokrasiyi üstün kılmak için yapması gereken şey, partili Cumhurbaşkanlığı sistemini terk edip güçler ayrımına dayalı parlamenter sisteme dönmesidir. 2018 yılında partili Cumhurbaşkanlığı sistemine geçilmesinden itibaren Türkiye' de demokrasi, hukukun üstünlüğü, yargı bağımsızlığı, ekonomik sistem gibi neredeyse sistemin bütün parçaları geriye gitmiştir. Bugün birçok yerde, "20 yıl geriye gitsek elli yıl ileri gitmiş olacağız" şeklinde esprili biçimde ifade edilen görüş aslında gerçeği yansıtıyor. Anayasa, kuvvetler ayrımını tam olarak vurgulamalı; yasama, yürütme ve yargı erklerinden birinin ötekine üstünlüğünü önleyecek bir yapıda olmalıdır.

Genel sorunlar ve çözümü

Anayasa değişikliğini izlemesi gereken reform, seçim sisteminin ve siyasal partiler sisteminin düzenlenmesi olarak karşımıza çıkıyor. Seçim sisteminde baraj uygulamasının kaldırılması şart görünüyor. Siyasal partiler kanununda paralel değişiklikler yapılması, milletvekilliğinin (en fazla iki kez seçilmek gibi) süre sınırlandırılmasına tabi tutulması, lider egemenliğini ve milletvekili dokunulmazlıklarını kaldıracak düzenlemelerin yapılması gibi birçok konu bu çerçevede sayılabilir.

Kürt meselesi ve çözümü

Bugün geldiğimiz noktanın bundan elli yıl önceki siyasal durumdan farkı yoktur. Belki tek fark Kürtlerin halen bir bölüm milletvekili tutuklanmış olsa da bir siyasal parti tarafından temsil ediliyor olmasıdır.

Kürt meselesinin çözilememiş olması Türkiye için milyarlarca lira tutarında harcamaya ve insan kaybına yol açmakta ayrıca moral olarak toplumun yıpranmasına neden olmaktadır. Türkiye eğer en baştan bu kadar parayı ve emeği Kürtlerin yoğun yerleşim bölgelerine harcayıp oradaki halkın iş ve aş sahibi olmasıyla uğraşabilseydi bugün büyük olasılıkla böyle bir sorunu olmayacaktı. Bugün de çözüm aynı yerde yatıyor: O bölgeye ve Kürt halkına özel bir programla yaklaşmak.

Dış Politikayla ilgili sorunlar ve çözümü

AB ile ilişkileri düzeltmek Türkiye'nin yalnızca üyelik meselesini yeniden canlandırmasının değil aynı zamanda demokrasi ve insan hakları yolunda da doğru adımlar atmasının altyapısını sağlayacaktır.

Türkiye, demokrasi ve hukukun üstünlüğü gibi meselelerini çözdükten sonra ABD ile ilişkilerini de düzeltebilir.

Kamu Hizmeti ve Liyakat Sorunları ve Çözüm Önerileri

Türkiye, kamu kesimine yapılacak bütün atamalarda, liyakate dayalı sisteme geçmek zorundadır. Bu, yetki devriyle birleşince sorunların alt kademelerde çözümlenmesi ve yukarılara daha az sorunun götürülmesi, ayrıca çeşitli önerilerin aşağıdan olgunlaştırılarak yukarıya getirilmesi sağlanacak, böylece sistem hem daha hızlı hem de daha doğru çalışacaktır.

Ekonomik ve Mali Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Büyümenin ithalata bağımlı yapıdan kurtarılması ve cari açığın düşürülmesi

Türkiye, 2000'lere kadar bütçe açığını, 2000'ler sonrasında ise cari açığı itici güç olarak kullanmış ve bu itici güçle büyüdüğü için açık vermeden büyüemeyen bir ekonomi görünümündedir. Bu görünümünden kurtulmak, yani açık vermeden büyüebilmek için iki yol var: İç tasarrufları arttırmak ve üretimi ithalata dayalı yapıdan çıkarıp yerli girdilere yöneltmek. Her ikisi de zaman alıcı ve biraz can acıtıcı önlemleri gerektirse de tıpkı deprem önlemi gibi mutlaka yapılması gereken şeylerdir. Eğer bu iki önlem alınıp da yapısal reform yapılamıyorsa, o zaman tek çare büyüme hızını potansiyel büyüme düzeyi olan yüzde 5'lere düşürmektir. Özetle söylemek gerekirse, yapısal reform yapamamanın maliyeti daha yavaş büyümek olarak karşımıza çıkıyor. Bunun maliyeti ise işsizliğin düşürülememesinden başlayarak birçok başka sorun şeklinde gündeme geliyor.

Bu alanda, “kısmi ve geçici ithal ikamesi” yaklaşımına uygun düzenlemeler yapılması çözüm yollarından birisi olarak gündeme getirilebilir. Bu yaklaşımı ithal mallarından ülke içinde de aynı fiyata üretilebilecek olanlar geçici süreyle teşvik ederek maliyetini düşürmek şeklinde özetlemek mümkündür. Bunu yapabilmek için öncelikle sanayi ürünlerinin envanterini çıkararak maliyet, vergi, satış fiyatını sıralamak, sonra bunları dünya fiyatlarıyla kıyaslamak ve hangilerinde teşvik yapılacağını belirlemek gerekir.

Türkiye’nin teşvik sistemini baştan aşağıya yeniden kurması, cari açığı düşürmeye yönelik bir teşvik sistemine geçmesi şarttır. Buradaki kritik nokta fiyat olarak rekabet edemeyeceğimiz ürünleri içeride üretmeye kalkışarak kaynak tahsisinin bozulmasına yol açmamaktır.

Vergi reformu ve bütçe gelirlerinin konjonktürel etkilerden mümkün olduğunca arındırılması

Vergi, ekonomideki birimlerden (kişiler, kurumlar, kuruluşlar) rıza aranmaksızın yasa zoruyla ve karşılıksız olarak devlete kaynak aktarılmasıdır. Devletlerin vergi gelirleri dışında da gelirleri vardır. Bunların en önemlileri, kamu kesimi elindeki mülklerin kiralanması, satılması, özelleştirilmesi, kamu iktisadi teşebbüslerinden kar payı alınması, trafik cezaları, idari cezalar gibi gelirlerdir. Gelişmiş ekonomilerde devlet gelirlerinin neredeyse tamamı vergilerden oluşuyor. Buna karşılık gelişme yolundaki ekonomilerde toplam kamu gelirleri içinde vergi gelirlerinin yanı sıra diğer gelirlerin de yüksek düzeyde ağırlığı bulunuyor. Vergi geliri, devletin diğer gelirlerinden çok daha farklı amaçlarla kullanılabilen bir politika aracı işlevi gördüğü için ağırlığın onda olması ekonomi politikasının yönetimi açısından önemlidir. Örneğin gelir vergisi oranlarını yükseltip buradan elde edilen gelirleri toplumun daha fakir kesimlerine aktararak gelir dağılımının düzeltilmesi sağlanabilir. Ya da enflasyonun yükseldiği dönemlerde vergi oranlarını yükselterek harcamaların ve dolayısıyla talebin kısılması şeklinde bir politika uygulanabilir. Ekonominin canlılığını yitirdiği, büyümenin düştüğü dönemlerde ise tam tersine vergi oranlarının düşürülmesi yoluyla talebin canlandırılması ve ekonomik büyümeye katkı yapması sağlanabilir.

Türkiye’de dolaylı vergilerin toplam vergi gelirleri içindeki payı yüzde 70’lerdedir. Bu da gelir dağılımında, adaletin sağlanmasını güçleştiren bir unsurdur. Bu dönüşüm ayrıca ithalat artışına bağımlı vergi geliri artışlarından uzaklaşmamızı sağlayacağı için de önemlidir. Bugünkü durumda ithalat (dolayısıyla cari açık) arttıkça vergi gelirleri de artmakta, dolayısıyla bütçe açığı azalmaktadır. Bu ikili arasındaki ters ilişkiyi mümkün olabildiğince kırmak gerekir. Bu reformun bir başka yararı da kayıt dışılığı önlemesinde ve GSYH hesaplarının gerçeği göstermesinde görülecektir.

Buraya kadar anlatılardan yapısal reformlar konusunda iki sonuç çıkar:

- 1) Vergi gelirlerinin toplam kamu gelirleri içindeki ağırlığının arttırılması.
- 2) Vergi gelirleri içinde dolaysız vergilerin payının yükseltilmesi.

Enerji faturasının azaltılması için gerekli tasarruf önlemlerinin alınması

Türkiye, dışarıdan enerji ithal eden bir ülke olduğu için bu durum cari açığa olumsuz katkı yapmaktadır. Bunu önlemenin bir yolu enerji ithalatını düşürecek önlemlerin alınmasından geçiyor. Bu konuda yapılabilecek işler ötekilere göre daha sınırlı görünüyor.

Petrol ve doğal gazımızın olmaması ya da ticari boyuta taşınacak düzeyde bulunmaması alternatif enerji üretimi kaynaklarına yoğunlaşmamızı gerektiriyor. Bu alanda güneş ve rüzgar enerjisi, biyoenerji alanlarında yoğunlaşmanın yanı sıra nükleer enerjiyi de planlarımızın içinde tutmamız ve bu yolda adımlar atmamız gerekli görünüyor.

Alternatif enerji kaynaklarına yönelerek cari açığın sıfırlanması mümkün olmasa da açığın önemli bir bölümünü enerji faturası oluşturduğu için bu alanda yapılabilecek küçük düzeltmelerin bile katkısı olacağı açıktır.

Faizin bir ekonomi politikası aracı olarak kabulünün sağlanması

2021 yılının Eylül ayında, “faiz neden, enflasyon sonuçtur,” görüşüyle yola çıkan Türkiye’nin USD/TL kurunu ve enflasyonu nasıl yükselttiğini göstermektedir. Bu ilişki bize devlet ve din işlerinin ayrılması gerektiğini, yani laikliğin ne kadar önemli bir ilke olduğunu net bir biçimde göstermektedir. Birbiriyle hiçbir ilgisi yokmuş gibi görünen laiklik ile ekonominin nasıl ilişkili olduğunu, sosyal ve siyasal çerçevenin ekonomi politikasını nasıl etkilediğini burada görmek mümkündür.

Türkiye’nin ekonomisini toparlamasının belki de ilk koşulu faiz takıntısından kurtulmasıdır. Bu alandaki reform herhangi bir düzenlemeye dayanmamakta yalnızca laikliğin yeniden kazanılmasına bağlı bulunmaktadır.

Veri güvenilirliği ve hesap verilebilirlik

Türkiye’nin bugün en ciddi sorunlarından birisi, başta TÜİK olmak üzere kamu kurumlarının derleyip yayınladığı istatistik verilere güven duyulmamasıdır. En başta enflasyon verileri, işsizlik verileri ve ardından da büyüme verilerine duyulan güvensizlik en üst noktalardadır.

Hesap verilebilirlik bir ekonomide kamu yönetimi için güven ortamını sağlamanın en önemli anahtarıdır. Aldığı kararlar ve yaptığı uygulamalardan hesap sorulamayan bir iktidarın hatasını, yanlışını düzeltmesinin imkânı yoktur. Hesap sorulabilirlik ortamını oluşturmanın da ilk adımı yine güçler ayrımı ilkesinden geçiyor. Yürütme hem yasamaya hem de yargıya hesap vermelidir. Ancak bu gerçekten sağlanabilirse hesap verilebilirlik yaşama geçirilebilir ve ancak bu adımdan sonra insanlar açıklanan verilere güven duyabilir.

Siyasal iktidara yakın kişilerin yaptığı öne sürülen yolsuzlukların soruşturulmaması, kamu harcamalarında şeffaflık, hesap verilebilirlik ve denetim eksikliği, yürütmenin eylem ve işlemleri hakkında yargı denetiminin işletilememesi yolsuzlukların giderek artmasına ve yaygınlaşmasına yol açıyor.

Bunların sonucu olarak Türkiye, en iyilerin ilk sıralarda yer aldığı Yolsuzluk Algı Endeksinde (2020), 180 ülke arasında 86’ncı sırada yer alıyor.

Veri güvenilirliğinin sağlanması, yapısal reformların önemli bir parçasını oluşturuyor.

Rekabet eşitliği

Bağımsız olması için kurulan ama bu bağımsızlığı yaşama geçiremeyen kurumlardan birisi de Rekabet Kurumu olmuştur. Bu kurumun, kamu kesimi kurumlarının faaliyetlerini de denetleyecek biçimde yeniden yapılanması ve siyasetten bağımsız tutulabilmesi reformun temel taşı olacaktır.

Yastık altı varlıkların ekonomiye kazandırabilmesi için bir tek yol vardır: Risklerin düşürülmesi ve uzunca bir süre o şekilde kalmaya devam edilmesi. Türkiye, risklerini düşürebilse ve bu varlıkların önemli bir bölümünü ekonomiye sokabilse daha sağlam bir ekonomik yapıya sahip olacağı için daha fazla yabancı sermaye yatırımı çekebilecek durumdadır. Daha fazla yabancı sermaye yatırımı çekilmesi daha az dış borçlanmaya gidilmesini sağlayacaktır. Riskler düşmediği, hatta tam tersine arttığından söz konusu altın ve dövizler, sisteme girmesi için gösterilen çabalara karşın bir çeşit sigorta fonu olarak kayıt ve/veya sistem dışı tutulmaya devam ediyor.

Dış borçlar sorununun çözümü

Yapısal reform paketi içinde dış borçlar için en kestirme çözüm yeni borçlandırmalardan kaçınarak GSYH artışı çerçevesinde dış borç / GSYH oranını düşürmeye çalışmak, bu arada yabancı sermayeyi çekerek borçları sermayeyle değiştirmeye çalışmaktır.

Borç üstlenimli projelerdeki Hazine garantileri sorunu ve çözüm seçenekleri

2020 sonu itibariyle mevcut toplam 450,1 milyar dolarlık brüt dış borç toplamı burada değinilen dört farklı hazine garantisi altında yapılmış dış borçlanmaları da kapsıyor. Hazine garantisi altında özel kesim kuruluşları tarafından alınmış bulunan borçlar ve krediler bir sorun çıkmadığı sürece (vadesi gelmediği veya vadesinde ödendiği sürece) özel kesim brüt dış borç stoku olarak görünen 255,6 milyar dolarlık toplamın içinde yer almaya devam edecek. Bunların vadesi geldiğinde ödenememesi halindeyse Hazine garantisi devreye girecek ve bu dış borçlar özel kesim dış borcu olmaktan çıkarak kamu kesimi borcu haline gelecek. Türkiye'nin risk primini (CDS) yükselten nedenlerden birisi budur.

Bu durumda bu yatırımların kamulaştırılması en doğru çözüm olarak karşımıza çıkıyor.

İç borçlar sorunu

Yabancı parayla yapılan borçlanmaya verilen faiz düşük olduğu için başlarda hazinenin borçlanma maliyeti düşer gibi olur ancak ilerleyen dönemlerde, eğer yerli para değer kaybederse bu borçlar yerli para cinsinden katlanarak artar. TL'nin son dönemdeki hızlı değer kayıpları sonucunda, yabancı parayla yapılan iç borçlanmanın toplam iç borç stoku içindeki payı 2021 yıl sonu itibariyle yüzde 30'a yükselmiş durumdadır.

Yapısal reform paketinin bu alandaki düzenlemesi, iç borçlanmanın kesinlikle Türk lirasıyla yapılması yönünde olmalıdır.

Dolarizasyon sorunu

Türkiye'de dolarizasyon 2002 ekonomik krizinde yüzde 60'lara yakındı. Kriz sonrası uygulamaya konular IMF destekli Güçlü Ekonomiye Geçiş Programıyla birlikte dolarizasyonda gerileme yaşandı ve 2010'da oran yüzde 30'un altına düştü. Sonrasında Türkiye ekonomisi ivme kaybettiği için bir yandan dolar kuru yükselirken bir yandan da insanların TL'ye olan güveni azaldı ve dolarizasyon yükselişe geçti.

2010 yılı sonrası hem kurda hem de dolarizasyonda artış ortaya çıktığı görülebiliyor. 2022 yılının başında dolarizasyon oranı yüzde 60'ın üzerine çıkmış durumdaydı.

Türkiye'nin 2022 yılında uygulamaya koyduğu kur korumalı mevduat (KKM) hesabı, dolarizasyonu düşürmeye değil arttırmaya yarayacak bir düzenlemedir. O nedenle de dolarizasyonun yüzde 60'ın üzerinde olduğu bir ekonomide yanlış bir uygulamadır.

Dolarizasyonu önlemenin tek yolu TL'ye güveni sağlamaktan bunun da yolu pek çok konuda olduğu gibi riskleri düşürmekten ve TL mevduata verilen reel faizi pozitif tutmaktan geçiyor.

Yabancı sermayeyi doğru kullanmak

Tasarrufları yetersiz olan Türkiye'nin büyümesinin temelini oluşturan yatırımlarını yapabilmesi için yabancı kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynakları doğrudan yabancı sermaye olarak çekemediğimiz sürece, dış borçlanmayı onun yerine ikame etmek zorunda kalıyoruz. Risklerin arttığı ve bunun sonucu olarak kurların yükseldiği bir ortamda bu gidişin enflasyona yansımaları hafifletmek için ister istemez faiz artışına gidilmek zorunda kalınıyor. Faizlerin arttığı dönemde de yabancı sermayenin yerini büyük ölçüde sıcak para formunda gelen dış borçlar alıyor.

Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıyla elde edilecek kaynaklar ileride gelir getirecek alanlarda kullanıldığı takdirde ülke kalkınmasına önemli katkıda bulunur. Bunu Kore, Çin gibi Uzakdoğu ülkelerinin; Çek Cumhuriyeti, Polonya gibi Avrupa ülkelerinin ve Bulgaristan, Romanya gibi komşumuz olan Balkan ülkelerinin deneyimlerinden gözlemleyebiliyoruz. Eğer bu kaynaklar verimli alanlarda kullanılmazsa, ülkenin varlıklarını yabancılara kaptırmaktan başka bir işe yaramaz. Bunun da örneklerini Latin Amerika ülkelerinde görebiliyoruz.

Türkiye'nin 2005 – 2008 arasındaki 4 yıllık dönemde elde ettiği yabancı sermaye girişini yeniden sağlayabilmesinin tek yolu, risklerini düşürmektir. Bu da hukukun üstünlüğü ve güçler ayrımına dayalı gerçek bir demokrasiyle başlayacak bir yola girilmesini gerekli kılıyor. Bu yola girilmesi için herhangi bir düzenleme yapmaya ya da Anayasa değişikliğine gerek bulunmuyor. Mevcut yasa ve düzenlemeleri yaşama geçirip uygulanmasını sağlamak yeterli.

Bir gün bunları yapıp yeniden yüksek miktartlı yabancı sermaye çekmek mümkün olabilirse o zaman bu kaynakları inşaat gibi alanlarda kullanmak yerine sanayi, teknoloji, AR-GE, eğitim gibi verimli alanlarda kullanmanın şart olduğunu da akıldan çıkarmamak gerekir.

Teşvikleri ve sübvansivonları doğru kullanmak

Ekonomide amaçlanan hedeflere ulaşabilmesi için teşvikler, devletin alması gereken bir vergi, prim vb. gibi gelirden vazgeçmesi ya da yapması gerekmeyen bir harcamayı yapması biçiminde uygulanabilir. Bu yolla belirli alanlardaki girişimler desteklenerek o alanlarda ilerleme sağlanmaya çalışılır. Teşvik politikası üç biçimde uygulanabilir: Bölgesel teşvik, sektörel teşvik, ürün teşviki.

Türkiye, ağırlıklı olarak bölgesel ve sektörel teşvik üzerine yoğunlaşmıştır. Oysa yapılması gereken ürün teşvikidir. Mesela Güney Kore ürün teşviki yoluyla dünya çapında markalar yaratmayı başarmış, buna karşılık Türkiye uyguladığı bölgesel ve sektörel teşvikler aracılığıyla dünya çapında marka yaratmayı başaramamıştır. Başka bir örnek olarak tekstil sektörünü verebiliriz. Türkiye, 200 yıldır tekstil üretiminde önemli bir yere sahip olduğu halde dünya çapında marka yaratamamış bir ülkedir. Böyle bir durumun benzeri pek yoktur.

Bir ülkenin sorunu yüksek cari açığa ve bu sorun ithal girdi kullanımının yoğunluğundan kaynaklanıyorsa o zaman, bu ithalatın yerine yerli üretim yapılmasını teşvik etmek gerekir. Bu durumda yapılması gereken şey "geçici ve kısmi ithal ikamesi" uygulamaktır. Yani ithal edilen malların birkaç yıllık bir sürede yurt içinde dış dünya fiyatıyla rekabet edebilecek biçimde üretilbilmesinin teşvik edilmesinin sağlanması.

Teşvikler ve sübvansiyonlar bir ekonomide uygulamaya konulacak yapısal reformlar için sağlam bir altyapı oluşturmakta kullanılabilir.

Yapısal reform paketinin önemli bir parçası, tıpkı teşvik siteminde olduğu gibi, tarımsal üretim alanında da sübvansiyonlardan tarımın planlanıp yönlendirilmesine kadar olan geniş bir alanda politika üretilip yaşama geçirilmesiyle mümkün olacaktır.

SEKTÖREL REFORMLAR

Bankacılık ve finans kesimi reformu

Türkiye, 2001 ekonomik krizinden sonra bankacılık alanında reform yaptı. Son 40 yılda yapısal reform olarak adlandırabilecek en önemli düzenleme budur. O da isteyerek değil, kriz sonucunda IMF'nin zorlamasıyla yapıldı.

Bankacılık ve finans sektörü konusunda yapılacak reform için bir düzenlemeye ihtiyaç yoktur. Yapılması gereken tek şey, BDDK ve TMSF'nin gerçekten siyasetten bağımsız davranacakları ortamı oluşturmaktır.

Reel kesim reformu

Reel kesimin de ciddi anlamda bir yapısal dönüşüme sokulması gerekiyor. Özel sektör kuruluşlarının çoğunun ticari defterleri, belgeleri, mali tablolar gerçeği yansıtmaktan uzak görünmektedir. Bu alanda bankacılıkta yapılabilecek benzer düzenlemelerin hayata geçirilmesi zorunlu görünüyor. Bununla birlikte yapılacak düzenlemelerin bankacılık kesimi gibi hem sayıca az hem de devletin öteden beri gözetimi altında bulunan bir kesime göre çok daha zor olacağını, düzenlemenin dozu kaçırıldığında da serbest rekabeti bozacağını dikkate almakta yarar vardır.

Tarım ve hayvancılık alanında reform

Tarım ve hayvancılık kesimi son dönemde ciddi ivme kaybı içinde. Bu ivme kaybı yalnızca tarımsal ve hayvansal üretimdeki düşüşe yol açmakla kalmıyor, köyden kente göçü de neredeyse sürekli hale getiriyor. O nedenle tarım ve hayvancılık baştan aşağı ele alacak yeni düzenlemelere ihtiyaç var. Tarım ve hayvancılık kesimini ele alacak bir reform programının, sektörü entegre bir yapıya kavuşturacak kurumsal ve yasal değişikliklerle başlaması gerekli. Bu düzenlemeler sırasında, bu sektörde uygulanan basta KDV olmak üzere vergilerin de gözden geçirilmesi ve yeniden ele alınması önemlidir. Sektördeki düzenlemeler arasında şeker ve sigara üretimi gibi bazı özel alanlarda gerekli altyapının yeniden ele alınması gerekiyor.

Tarım satış kooperatiflerinin tamamen bağımsız bir yapıya kavuşturularak siyasetin etkisinden çıkarılması da bu alanda atılacak adımlar arasında yer alıyor. Çiftçinin ve hayvancılıkla uğraşanların karşı karşıya kaldığı ve fiyatlara yansıtmakta zorlandıkları maliyet artışlarının denetim altına alınması, gerekirse bu maliyetlerin devlet katkılarıyla desteklenmesi kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkıyor. Bunlar yapılması gereken düzenlemeler içinde ilk ele alınması gerekenler: Tarım ve hayvancılık konusunda bir uzmanlar komisyonu kurularak gerekli politikalar ve reform alanlarının belirlenmesi ve ona göre sektörü ayağa kaldırarak bir eylem planı hazırlanması zorunludur.

Sosyal güvenlik ve sağlık reformu

Sosyal güvenlik sisteminin gelir-gider dengesini ölçmekte kullanılan en önemli ölçü, bir çalışan başına düşen emekli sayısı oranıdır. Düzgün bir sosyal güvenlik gelir-gider dengesinde bu oran, dört çalışana bir emekli düşmesi şeklindedir. Bu oran üçün altına düştüğünde sıkıntıların başladığı kabul edilir. Türkiye’ de bu oran 1,9’ dur. Bir başka deyişle Türkiye’de her iki çalışan bir emekliyi finanse etmektedir. Bu durumda, sistemin ciddi bir sıkıntı içinde olduğunu ve bu alanda birtakım düzenlemeler yapılmasının gerektiğini gösteriyor.

Türkiye’de bu konuda tıpkı tarım ve hayvancılık alanında olduğu gibi uzmanlardan kurulu bir komite oluşturularak sosyal güvenlik ve sağlık sektörü alanında giderek büyüyen sorunların çözümü için bir program geliştirilmesi gerekiyor. Bu programın en önemli taşlarından birisi de Sosyal Güvenlik Kurumu olacaktır.

KURUMSAL REFORMLAR

Merkez Bankasının bağımsızlığı

Bu alanda var olan düzenleme yeterlidir. Bütün mesele bu düzenlemeye uyulup uyulmamasıdır. Bir başka deyişle siyasal iktidarın bu yasa maddesine uygun davranmasını ve Merkez Bankası’na karışmamasını sağlayabilmektedir. Diğer birçok konuda olduğu gibi bu konuda da sorun kuralların eksikliği değil kurallara uyma disiplininin yokluğudur.

Müşteşarlık makamının yeniden oluşturulması

Türkiye’nin bir an önce bakanlıklarda bakan yardımcılıklarını kaldırarak müsteşarlık makamının yeniden oluşturulması ve bu makamlara içeriden yetişmiş liyakatli insanları getirmesi gerekiyor.

Devlet Planlama Teşkilatının yeniden kurulması

Bu karmaşayı ve plansızlığı önlemek için DPI’nin yeniden kurulması, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü’nün Maliye Bakanlığı’na geri götürülmesi gerekiyor. Dolayısıyla yapısal reform paketi bu alanda bazı yasal düzenlemeleri gerektiriyor.

TÜİK’in bağımsızlığı

Daha önce değindiğimiz gibi Türkiye’de veri sağlama konusundaki en önemli kurum olan TÜİK’in açıkladığı veriler, tartışma konusu oluşturacak şekilde güvenilirliğini kaybetmiş görünüyor. Veri güvenilirliği sorununun çözümü için yapılması gereken şey, TÜİK’in tümüyle bağımsız hale

getirilmesidir. Bu amaçla TÜİK’ in kamu kuruluşu olmaktan çıkarılarak özel kesim şirketlerinin ortak olduğu bir anonim şirkete dönüştürülmesi, atama ve yükselme koşullarının yasayla belirlenmesi ve kamu kesiminin bu şirketle ilgili kararlara hiç karışmaması sağlanmalıdır.

Bu alanda yapılacak reformda TÜİK çalışanlarının ücretlerinin, özel kesim şirketlerinin karlarından alınarak belirli bir yüzde ile oluşturulacak bir havuzdan ödenmesi ve devletle maddi ilişkisinin de kesilmesi yer almalıdır. Bu şekilde yapılacak bir düzenleme, TÜİK’in bağımsızlığını ve dolayısıyla veri güvenilirliğini sağlamak konusunda önemli bir adım olacaktır.

Yargı denetiminin sağlanması

Osmanlı İmparatorluğu’nda yasanmış çoklu hazine deneyimine çok daha yakın geçmişte 1980 ve 90'larda yaşanmış, olan bütçe dışı fonlar deneyiminin de eklenmiş olmasına karşın aynı hatalarda ısrar ederek Varlık Fonu’nun ikinci bir hazine olarak ve üstelik Sayıştay denetimi dışında kurulmuş olmasını anlamak mümkün değildir.

Bu disiplin bozulmasını giderebilmenin yolu ve yapısal reformlar paketinin en önemli parçalarından birisi, Anayasa hükmünün yeniden 1961 Anayasası’nda düzenlendiği şekle döndürülmesidir.

Vergi denetiminin bağımsız konuma getirilmesi

Vergi denetiminin siyasal iktidarın etkisinden kurtarılıp objektif esaslara bağlanması sağlanamadığına göre, geriye çıkar yol olarak vergi denetiminin yönetimden ayrılarak bağımsız bir yapıya kavuşturulmasından başka bir yol kalmamaktadır. Bunu sağlayabilmek için, Vergi Müfettişlerine bağımsız bir statü verilmesi gereklidir. Böyle bir düzenleme yapılması, vergi incelemelerinin ve bunlara dayanılarak alınan ek vergi ve cezaların objektif olduğuna halkın inandırılması çok önemlidir. Böyle bir düzenleme yapıp da halkın vergi denetimi konusunun objektif yapıldığına inandırılabilmesi toplumsal barışın bozulmasına da yol açar.

YAPISAL REFORM PAKETİ İÇİN EKONOMİ POLİTİKASI UYGULAMA REHBERİ

Maliye Politikası Nasıl Uygulanmalı?

Vergiler açısından yapılacak yapısal düzenlemelerin iki hedefi olmalıdır:

- 1- Kayıt dışılığın önlenmesi. Kayıt dışılık, ekonomide rekabeti bozucu etkiler yaratan bir durumdur. Aynı zamanda vergi veren kişi ve kurumların, vergi vermeyenleri örnek almaya başlamasına yol açabilecek tehlikeli bir gelişmedir. Eğer önlemezse bir süre sonra kayıt dışılık artmaya başlar.
- 2- Dolaysız ve dolaylı vergiler arasındaki dağılımın en azından yüzde elli yüzde elli oranını hedeflemesi. Dolaylı vergiler, herkesten aynı oranda alındığı ve genellikle harcamaya dayandığı için gelir dağılımı eşitliğini bozucu etkiler yaratır. Oysa dolaysız vergiler daha çok kazananın daha fazla alındığı için, gelir dağılımına düzeltici etki yaratır. Bu nedenle ikisi arasındaki dengenin tutturulması önemlidir.

Teşvik politikası açısından yapısal reform yapılması düşünülüyorsa bu reform adımı, ülkeye üretim gücü, verimlilik ve yeni teknoloji sağlamayı; teşvik edilecek ürünlerde dünya çapında markalar yaratmayı hedef alacak şekilde atılmalıdır.

Dış Ticaret Politikasında Yapılacak İşler

Dış ticaret politikası, bir ülkenin, başka ülkelerle yaptığı ticaretin sınırlandırılması, engellenmesi, yapılış, uygulanış biçimlerinin belirlenmesine yönelik sistematik olarak almış olduğu yöntem ve kararları oluşturur.

Para Politikası Nasıl Uygulanmalı?

Buraya kadar anlatılanlardan para politikasında reformun, iki aşamalı olduğu sonucu çıkıyor:

- 1- Merkez Bankası'nın bağımsızlığının sağlanması.
- 2- Doğrudan denetimlerin tümüyle terk edilerek dolaylı denetimlerin esas alınması.

Döviz Kuru Politikası ya da Politikasızlığı

Bir ülke parasının yabancı paralar karşısındaki değerini belirlemek için kullanılan başlıca iki tür döviz kuru rejimi vardır. İlki sabit kur rejimidir. Bu rejimde ülkenin merkez bankası yerli paranın yabancı paralar karşısındaki değerini belirler ve bunu bir süre sabit tutar. İkincisi dalgalı kur rejimidir. Bu rejimde ülke parasının yabancı paralar karşısındaki değeri anlık olarak piyasada arz ve talep kurallarına göre kendiliğinden belirlenir. Bugün dünyada uygulanan döviz kuru rejimi, birkaç ülkeyi istisna olarak kabul edersek dalgalı döviz kuru rejimidir. Dalgalı döviz kuru rejiminde aslında bir döviz kuru politikası olmaması gerekir. Çünkü burada fiyat (kuru), tıpkı diğer mallarda olduğu gibi piyasada belirlenir.

Buna karşılık benzer şekilde belirlenen faizleri yönlendirmek için belirlenen bir faiz politikası olduğu gibi burada da bir kur politikası söz konusu olabilir. Bu politika daha çok merkez bankası tarafından döviz satışı yapılarak kurun yönlendirilmesi şeklinde karşımıza çıkar. Buna karşılık bazı özel haller dışında pek işe yaramış bir politika değildir.

Bu çerçeveden ele alındığında bu alanda yapılacak yapısal reformun kurlara müdahale etme anlayışını bırakmak şekliyle yapılacağını söylemek doğru olur.

Dış Borçlanmanın Yerine Yabancı Sermayeyi Çekmek

Dış borçlanma, fon açığı bulunan bir ülkenin fon fazlası bulunan ekonomilerden kendi parası dışındaki para birimleri üzerinden yaptığı borçlanmadır. Fon açığı olan bir ekonomi açısından ideal olan yol, bu açığı doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıyla finanse etmektir. İkinci iyi yol hisse senedi alımları veya tahvil, bono alımları gibi portföy yatırımlarını çekebilmekten geçer. Bu ikisi yeterli değilse dış borçlanmaya gidilir. Dış borçlanma bir çeşit sıcak paradır. Yani en küçük bir risk artışında dışarıya çıkmaya yönelir. Bu alanda uygulanacak politika, ülke risklerini mümkün olduğunca azaltıp doğrudan yabancı sermayeyi ülkeye çekebilmekten geçer.

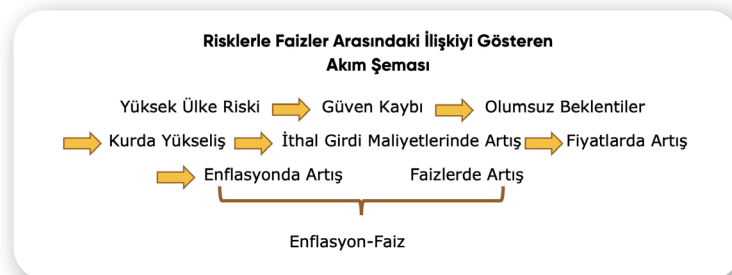
Makro ve Mikro İhtiyati Politikaların Yeri

Makro ve mikro ihtiyati politikaların çeşitli önlemlere dayalı olarak yürürlüğe konması yeterli değildir. Tıpkı, maliye politikalarının uygulanmasını maliye ve hazine, para politikalarının uygulanmasını merkez bankasının, finansal kesimdeki uygulamaları bağımsız denetim kurumlarının (bizdeki BDDK gibi) gözlemleyip denetlemesi gibi, makro ve mikro ihtiyati politika uygulamalarını ve bu üç politikanın birbiriyle olan uyumunu da gözlemleyip denetleyecek ve sonuca göre yönlendirecek kurumlara ihtiyacı var. Aksi takdirde uygulamaya konulmuş politikaların bir sonuç verip vermediğini, uygulamacıların bunlara uyup uymadığını izleme şansı olmaz.

İZLENMESİ GEREKEN EKONOMİ POLİTİKASININ SEÇİMİ

Türkiye'de yapılması gereken şey Ortodoks ekonomi politikası uygulamalarına sadık kalarak sosyal ve siyasal alanlardaki riskleri çözmeye çalışmaktır. Buna karşılık Türkiye, bu yola girmek yerine sürekli olarak heterodoks bile olmayan, yaşamın akışına aykırı bazı önlemleri tercih etmekte, faizleri düşürerek enflasyonun düşeceğini beklemek gibi bir yaklaşımı deneyebilmektedir.

Risklerle Faizler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Akım Şeması



Bütün bunlara bakarak faizi artırmanın kesin çözüm olduğu sonucuna varılmamalıdır. Faiz artışı, yalnızca zaman kazanmaya yarayan bir adımdır. Hemen sonrasında şemada gösterilen zincirin en başına gidip risklerin çözümü ve sonraki adımlar konusunda daha önce anlattıklarımızın devreye sokulması gerekir.

Türkiye’ de, geçmişte bu kriz hallerinin hepsi yaşanmıştır. En sık yaşanan durum yüksek enflasyon olduğundan insanlar, bu durumu kötü bir durum olarak niteleseler bile, kriz olarak algılamamaktadır. Türkiye bugün yüksek enflasyonlu büyüme içinde bulunuyor. Ekonomi büyümeye devam ettiği sürece yüksek enflasyon olgusu ikinci planda kalıyor. Ekonomi de küçülürse, bir başka ifadeyle slumpflasyon olgusu ortaya çıkarsa durum, o zaman kriz olarak algılanıyor. Büyümenin yüksek enflasyona eşlik ettiği durumun kriz olarak algılanmaması Türkiye’ de daha ciddi bir krizin çıkmasını önleyen nedenlerden birisini oluşturuyor. Çünkü böyle bir durumda insanlar normal yaşamlarına devam ediyor ve talepte düşüş olmuyor. Hatta fiyat artışlarının, mal ve hizmetleri ileride çok daha pahalı hale getireceğini düşünen insanlar taleplerini artırarak ekonominin canlı kalmasına katkıda bulunuyorlar. Bu durum her ülkede aynı şekilde ortaya çıkmıyor. Çoğu ülkede enflasyon yükseldiğinde talepte kısılma ortaya çıkıyor ve ekonomi canlılığını yitirdiği için büyümeden küçülmeye geçiş oluyor ve o zaman kriz daha ciddi bir boyuta dönüşebiliyor. Ülkeler arasında ortaya çıkan bu davranış farklılığı, geleneklere, geçmiş deneyimlere, algılama farklılıklarına dayanıyor.

Ekonomik Kriz Çeşitleri

Ekonomik Kriz	Tanı
Durgunluk	Ekonominin büyümemesi veya çok yavaş büyümesi
Yüksek Enflasyon	Fiyatlar genel düzeyinin yükselmesi
Deflasyon	Fiyatlar genel düzeyinin düşmesi, ekonomide canlılığın kaybedilmesi
Stagflasyon	Enflasyonla birlikte ekonomik büyümenin sıfır dolayında kalması
Slumpflasyon	Enflasyonla birlikte ekonomide küçülme görülmesi
Resesyon	Ekonomide iki çeyrek üst üste küçülme yaşanması
Depresyon	Ekonomide küçülmeyle birlikte, enflasyon, işsizlik artışı, bütçe açığı, cari açık gibi bozulmaların birlikte ve uzun süreli olarak yaşanması

Yastık Altı ve Kayıt Dışı Varlıklar

Türkiye’ de kayıt dışı varlıklarla sistem dışı varlıkların toplamının kabaca 500 milyar dolar olduğu tahmin ediliyor. Bu kayıt ve sistem dışı varlıkların bir bölümü kriz hallerinde sisteme giriyor ve sistemin batmadan yüzdürülmesini sağlıyor, işler düzeldikten sonra da yavaş yavaş aynı yöntemle sistem dışına çıkıyor. Örneğin İsviçre’de bir bankada kayıt dışı yollarla Türkiye’ den çıkarılmış bir miktar döviz bulunan bir kişi Türkiye’deki şirketi ya da işi sıkıntıya düşünce bu döviz mevduatını karşılık göstererek bankasından kredi alıyor işleri düzelince krediyi geri ödüyor. Bu kişi kayıtlı dış borcunu kayıt dışı mevduat hesabından ödediğinde bu karar ödemeler dengesindeki Net Hata ve Noksan kalemine, ekonomiden para çıkmadan borç azaldığı için, artı değer olarak yansıyor. Evindeki ya da bankasındaki kasasında altınları olan bir kişi işleri kötü gittiğinde bu altınlarını paraya çevirip işini toparlıyor ve işleri düzeldikten sonra elde ettiği gelirle yeniden altın alıp sistem dışı varlığına ekliyor.

İrrasyonel Kararların Rasyonelleştirilmesi

Bir ülkede ekonomi politikasının yönetiminde sürekli irrasyonel kararlar alınıyorsa o zaman irrasyonellik istikrar kazanmış olur ve insanlar kendilerini bu duruma uyarlamaya çalışır. Buna, ‘irrasyonelliği rasyonalize etme eylemi’ diyebiliriz. İrrasyonel yaklaşımların süreklilik kazandığı bir yerde istikrarı daha da bozacak akıl dışı bir davranış insanların gözünde sürpriz oluşturmamaya başladığında insanlar, irrasyonel adımları normal kabul etmeye baslar ve kendilerini bu irrasyonel duruma uyarlamaya çalışır. Böylece toplum kriz yaşamaktan kurtulsa da ‘akıl dışılık tuzağına’ düşmüş olur. Bu aşamada artık irrasyonel eylemler değil rasyonel eylemler sürpriz oluşturmaya baslar.

Türkiye, bir süredir istikrarsızlığı istikrarlı hale getiren, irrasyonelliği rasyonelleştiren ve insanların da bunları esas alarak hareket ettiği bir yapı içinde görünüyor. Bu durum, tıpkı yastık altı altın ve döviz varlığı gibi ülkeyi krizlerde esnek bir konuma getiriyor görünse de aslında ülkenin ileri gitmesinin önündeki en önemli engellerden birisini oluşturuyor.

Özetle söylemek gerekirse gerçek anlamda burjuvazinin olmadığı bir yerde gerçek anlamda bir işçi sınıfı da olamıyor. Bu ikisi olmayınca demokrasi de ahbap çavuş demokrasisinden öteye gidemiyor ve yapısal reformlara açık olamıyor.

Türkiye’yi Anlama Rehberi

Olması Gereken	Türkiye’de Olan
Hukukun Üstünlüğü	Üstünlerin Hukuku
İfade Özgürlüğü	Özgürlük İfadesi
Yargı Kararı	Karar Yargısı
İktisadi Düşünce	Düşünce İktisadı (tasarrufu)
Serbest Piyasa	Piyasaya Müdahale
Dalgalı Kur	Kur Dalgalılığı
Serbest Faiz	Faize Müdahale
Merkez Bankası Bağımsızlığı	Merkez Bankası Bağımlılığı
Rekabet Kurumu	Kurum Rekabeti
Para Politikası	Politika Parası
Maliye Politikası	Politika Maliyesi
Faiz Politikası	Politika Faizi
Cari Açık	Açık Cari (geçerli anlamında)
Bütçe Açığı	Açık Bütçesi
Görev Zararı	Zarar Görevi
Geniş İşsizlik	İşsizlik Genişliği
Enflasyonla Mücadele	Mücadele Enflasyonu
Gevşek Maliye Politikası	Maliye Politikası Gevşekliği

Özetle söylemek gerekirse yapısal reform paketinin önemli bir parçası olması gereken özelleştirme programı Türkiye’de yanlış uygulandığından kötü sonuçlar vererek toplumda yapısal reformlara karşı tepki doğmasının nedenlerinden birisi oldu.

Rezervlerin yanlış kullanılması yapısal reformlara başlamak için gereken rezervleri eksiye düşürerek başlangıç için çok daha dezavantajlı bir durumun ortaya çıkmasına yol açmış oldu.

Gerek kura gerekse faize yapılan müdahaleler imkansız üçlü kuralının çizdiği çerçeveyi bozacak kadar güçlü ya da sonuç alıcı olmadığı için sistem, aksasa da çalışmaya devam edebiliyor. Buna karşılık bu tür müdahalelerin dışarıya verdiği görünüm Türkiye’nin ekonomik sisteme sürekli müdahale ettiği şeklinde oluyor ve sonuçta ülkenin risk primi yükseliyor.

Kuruluş aşamasında Atatürk Devrimleriyle sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda geniş kapsamlı bir yapısal reform paketini yaşama geçirerek kalkınma yolunda hızlı adımlar atan Türkiye, zaman içinde bu ivmeyi kaybetti. Son elli yılda bu gelişme yavaş yavaş karşı devrimlere kapıyı açtı ve Türkiye, yaptığı devrimlerin önemli bir bölümünü tersine çevirerek bugün içinde bulunduğumuz ‘geriye giden ülke’ görünümüne ulaştı. Türkiye’nin zaman içinde kısmen ya da tamamen kaybettiği niteliklerin en önemlilerini şöylece sıralayabiliriz: Hukukun üstünlüğü, yargı bağımsızlığı, yürütmenin yargı denetimine tabi olması, kamu kesimi atamalarında liyakatin tercih edilmesi, eğitimde kalite, laiklik, veri güvenilirliği, ekonomide istikrar.

Türkiye bugün, sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda pek çok sıkıntının içinde bulunuyor. Bu sıkıntıları buraya kadar sıraladık, çözüm yollarına da göstermeye çalıştık. Değınmediğimiz nokta olarak geriye Türkiye’nin bu yapısal reformları yapmaya niyeti olup olmadığı meselesi kaldı. Bunun da ipuçlarını şimdiye kadar yazdıklarımızdan çıkarılabilir. Bu meselenin nasıl gelişeceğini anlamak için iki soruya yanıt vermemiz gerekiyor:

- 1- Siyasetçiler olası oy kayıplarına yol açabilecek şekilde bu yapısal reformlara girişebilirler mi?
- 2- Toplum bu şekilde yapılacak yapısal reformların ortaya çıkaracağı faturayı ödemeye hazır mı? Yeni klasik iktisatçıların ortaya koyduğu çok önemli bir gerçek vardır: Eflasyon sorunu, para ve maliye politikalar aracılığıyla geçici ayarlamalar yapmakla çözümlenemez. Siyasal iktidarın, devlet giderlerini karşılama şekli, kamuoyunun siyasal iktidara güven duyacağı tarzda değiştirilmek zorundadır. Bir başka deyişle ekonomik istikrar politikasının başarısı, siyasal iktidarın kredibilitesiyle yakından ilgilidir. Her şeyden önce kamuoyu, kamu kesimi finansman açıklarının para basılarak karşılanmadığını, Merkez Bankasının siyasal iktidardan bağımsız olduğunu görmelidir. İkinci önemli konu, alınan önlemlerin devamlığının sağlanmasıyla ya da daha açık bir ifadeyle bu tür sorunların ileride yeniden ortaya çıkmayacağına olan inancın yerleştirilmesiyle ilgilidir. Bunun da yolu, bütçe açıklarının düşürülmesindeki devamlılıktan geçmektedir.

Türkiye’nin 1980’ler boyunca gerçekleştirdiği yapısal değişimlere karşın 1994 yıl başında tekrar aynı noktaya gelmesinin ve 2001 krizi sonrası giriştiği güçlü ekonomiye geçiş programıyla başarı yakalayıp enflasyonu düşürmeye başlamışken 2021 yılında yeniden başa dönmesinin nedenleri ekonomik olmaktan çok siyasal nedenlerdir. Bunun en tipik örneği ‘faizin neden, enflasyonun sonuç olduğu’ tezidir. Enflasyona risk artışlarının yol açtığı bir ekonomide, faizi düşürerek riskleri daha da artırmak yoluyla çözüm aramanın bilim dışı bir yaklaşım olduğu görülememiği sürece çözüm o kadar kolay değildir.

Yaptığımız bütün açıklama ve değerlendirmeler, Türkiye’de gerek kurumsal düzenlemelerin gerekse ekonomi politikasının siyasal kararlık olmaksızın yürütülemeyeceğini ortaya koyuyor.

Vardığımız en acı sonuç budur. Genelde, bu konulardan bazıları tümüyle teknik çalışmalarla ve son noktaya kadar siyasal iktidarın bilgisine gerek göstermeksizin Gözükebilecek konulardır. Buna rağmen, başlangıçtan itibaren siyasal karara gereksinim gösterir bir şekle dönüşmüş teknik konuların çoğu siyaset malzemesi haline getirilip uzlaşma zeminleri yok edilmiştir. O nedenle, Türkiye'nin siyasal kadrolarının işi, gelişmiş ülkelerin siyasal kadrolarından çok daha zordur. Çünkü o siyasal kadrolar, kendi siyaset yetkilerini kısıtlayacak önlemleri kendileri almak; yasama organını, hükümete hesap vermekten çıkarıp tam tersine hesap soran bir organ konumuna getirmek zorundadır.

Öte yandan toplum da aynı özveriye hazır olmak durumundadır. Bu aşamada topluma öncülük etmesi gereken ve belki de en yüksek özveriyi göstermesi gereken sınıf burjuva sınıfıdır. Daha önce değindiğimiz gibi Türkiye'de gerçek bir burjuva sınıfı olmadığı ve bizdeki görünümüyle bir esnaf burjuvazisinden öteye geçemeyen bir sınıf olduğu için, bu dediğimiz hiç de kolay değildir.

Çünkü esnaf tutucudur ve daha önce değindiğimiz sosyal ve siyasal reformlara aldırılmaz, ekonomi önceliğidir, aç kalmadığı, işini kaybetmediği sürece diğer konularla ilgilenmez. Onun için laiklik, demokrasi, hukukun üstünlüğü gibi kavramlar bu sınıfa uzaktır.

Atatürk Devrimlerini yapısal reformların en önemli adımları olarak tanımlamıştık. Acaba bugün o devrimlerin durumu nasıl?

Atatürk Devrimlerinin Bugünkü Durumu	
Atatürk Devrimleri	Bugünkü Durumu
Laiklik	Etkinliğini yitirmiş durumda
Tekke, zaviye ve türbelerin kapatılması	Tekrar açıldılar
Lakap ve unvanların kaldırılması	Tekrar ortaya çıktılar
Öğretimin birleştirilmesi	Öğretim birliği kaybedildi
Dil devrimi	Karşı devrimlerle iyice yıpratıldı
Üniversite reformu	Deforma dönüştü
Örnek çiftliklerin kurulması	Özelleştirildiler ve niteliklerini kaybetti
Sanayi Teşvik Kanunu	Yerini inşaat teşviki aldı
Medeni Kanun'un kabulü	Pek çok zorlama söz konusu

Yapısal reformlara başlamak için en doğru hamle bu kayıpları yeniden kazanmaya çalışmak olabilir.

YAPISAL REFORM PAKETİ: TOPLU VE ÖZET GÖSTERİM

Sosyal Sorunlar	Çözüm Önerisi
Hukukun Üstünlüğü ve yargı bağımsızlığı	Güçler ayrımına dönüş ve Hakimler ve Savcılar Kurulunda yargı dışında kimsenin olmaması yolunda yasa değişikliği
Düşünce ve ifade özgürlüğü	1961 Anayasası'ndaki hükme dönüş
Laiklik	Din ve devlet işlerinin kesin ayrımı
Eğitim	Öğretim birliği ilkesine dönüş, bilime dayalı eğitime geçiş, YÖK'ün kaldırılması, üniversite özerkliği
Medya	Medya patronlarının başka işle uğraşmasının yasaklanması
Çevre	Yasal cezaların caydırıcı hale getirilmesi

Siyasal Sorunlar	Çözüm Önerisi
Genel sorunlar	YSK'nın bağımsızlığı, lider hegemonyasının kaldırılması
Kürt meselesi	Bölgeye ve Kürtlere özel sosyal ve ekonomik program

Dış Politika Sorunlar	Çözüm Önerisi
Komşularla sorunlar	Komşularla sorunları çözmek için diplomatik girişimler
AB ile ilişkiler	AB ile yeniden tam üyelik müzakerelerine başlamak

Kamu Hizmeti ve Liyakat Sorunları	Çözüm Önerisi
	Liyakate dayalı atama sisteminin yerleştirilmesi

Ekonomik ve Mali Sorunlar	Çözüm Önerisi
Büyümeyi, ithalata bağımlılıktan Kurtarmak	Geçici ve kısmi ithal ikamesi ve teşviklerin rekabet edebilir ürün teşvikine yönlendirilmesi
Vergi reformu	Dolaysız ve dolaylı vergi dengesizliğinin düzeltilmesi
Enerji faturasının azaltılması	Alternatif enerji kaynaklarına yönelişin desteklenmesi
Faiz politikası	Faiz takıntısının terk edilmesi
Veri güvenilirliği	Yasal değişiklikler
Rekabet eşitliği	Kamu kurumlarının da rekabet kapsamına dahil edilmesi
Kayıt dışılığın önlenmesi	Risklerin hızla düşürülmesi
Dış borçlar sorunu	Risk düşüşü sonucu borçlanma maliyetinin düşürülmesi
Borç üstlenimli projeler	Kamulaştırma
Dövizle iç borçlanma	Yasayla yasaklanması gerekir
Dolarizasyon sorunu	Risk düşüşü ve reel faize dönüşle TL'ye güvenin sağlanması
Yabancı sermayeyi	Yabancı sermayeyi inşaat yerine sanayi üretimine yönlendirmek
Teşvikler	Marka yaratmaya yönelik ürün destekleri

Sektörel Reformalar	Çözüm Önerisi
Bankacılık ve Finans	BDDK ve TMSF üzerinden siyasal baskının kaldırılması
Reel kesim reformu	Bankacılık sektöründe yapılanlara benzer düzenlemelere gidilmesi
Tarım ve hayvancılık reformu	Üretimi arttırıcı, göçü önleyici desteklerin sağlanması
Sosyal güvenlik ve sağlık	Bir sektör raporu çerçevesinde sorunların çözümlenmesi

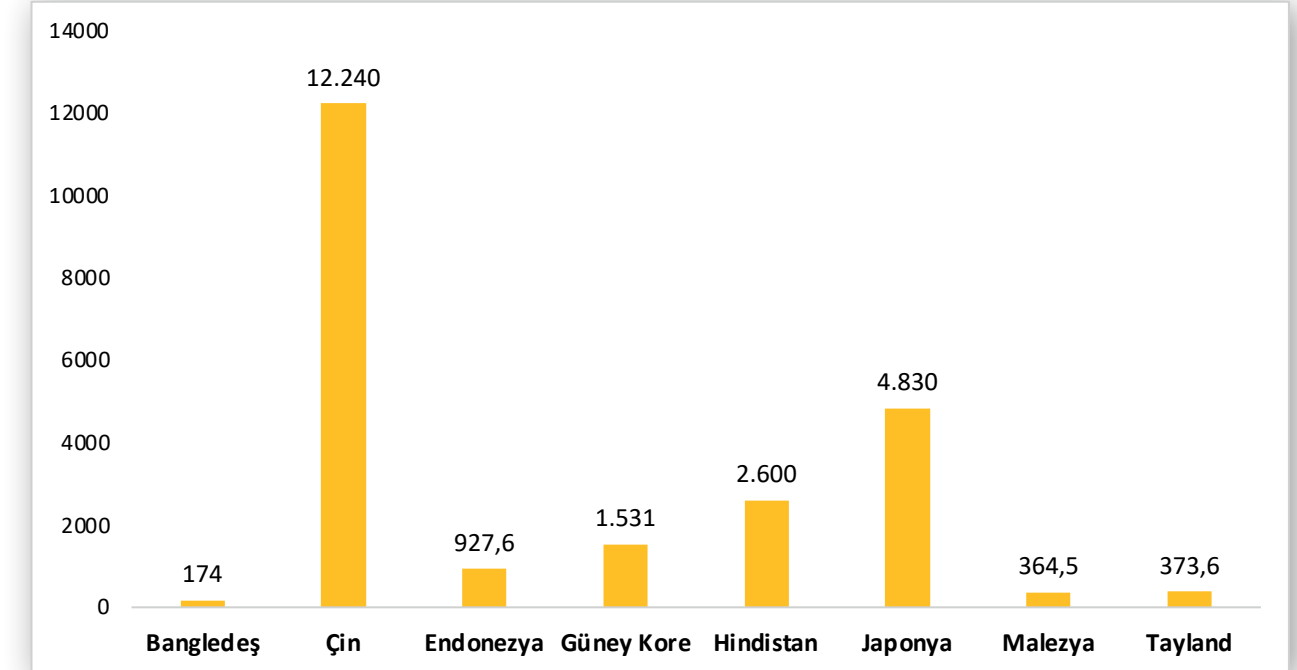
Kurumsal Reformalar	Çözüm Önerisi
Merkez Bankası bağımsızlığı	İktidarın yasaya uymasını sağlayıcı düzenlemeler
Müsteşarlıkların yeniden ihdası	Yasal değişiklik yapılması
DPT'nin yeniden kurulması	Yasa çıkarılması
TÜİK'in bağımsızlığı	TÜİK çalışanlarının ücretlerinin bir havuzdan ödenmesi
Yargı denetiminin sağlanması	1961 Anayasası'ndaki hükmün yeniden kabulü
Vergi denetimi etkinliği	Vergi denetimi bağımsız bir yapıya kavuşturulmalı

JAPONYA EKONOMİSİNİN GİZLİ GÜCÜ

“Kredi Garanti Kurumları”

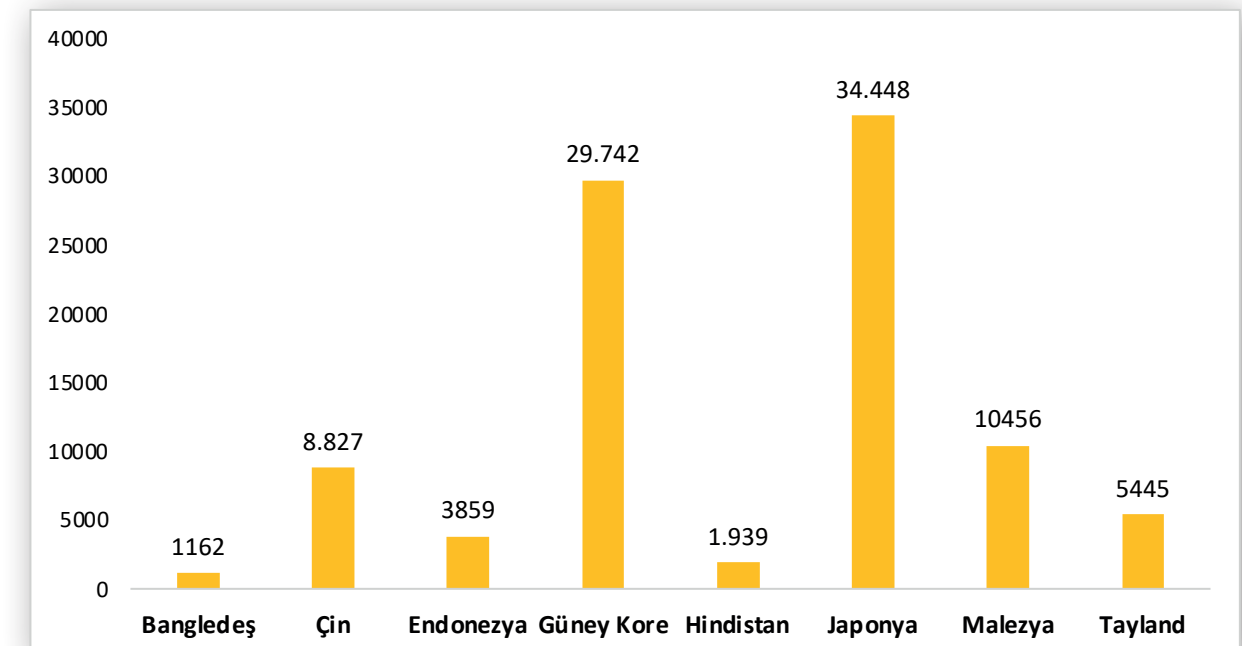
Yazan: İsmet Gergerli

Asya Ülkeleri Gayrisafi Yurt İçi Hasıla Rakamları
(Milyar ABD Doları)



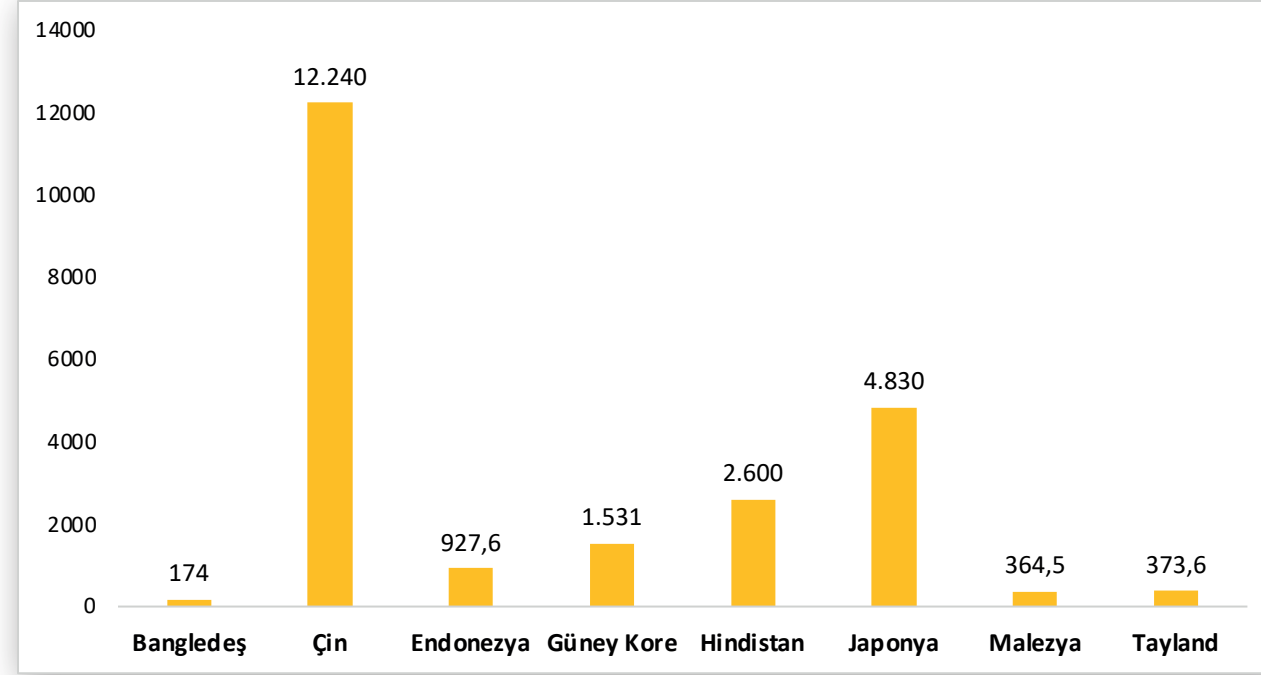
2007 Verileri alınmıştır.

Asya Ülkeleri Kişi Başı Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
(ABD Doları)



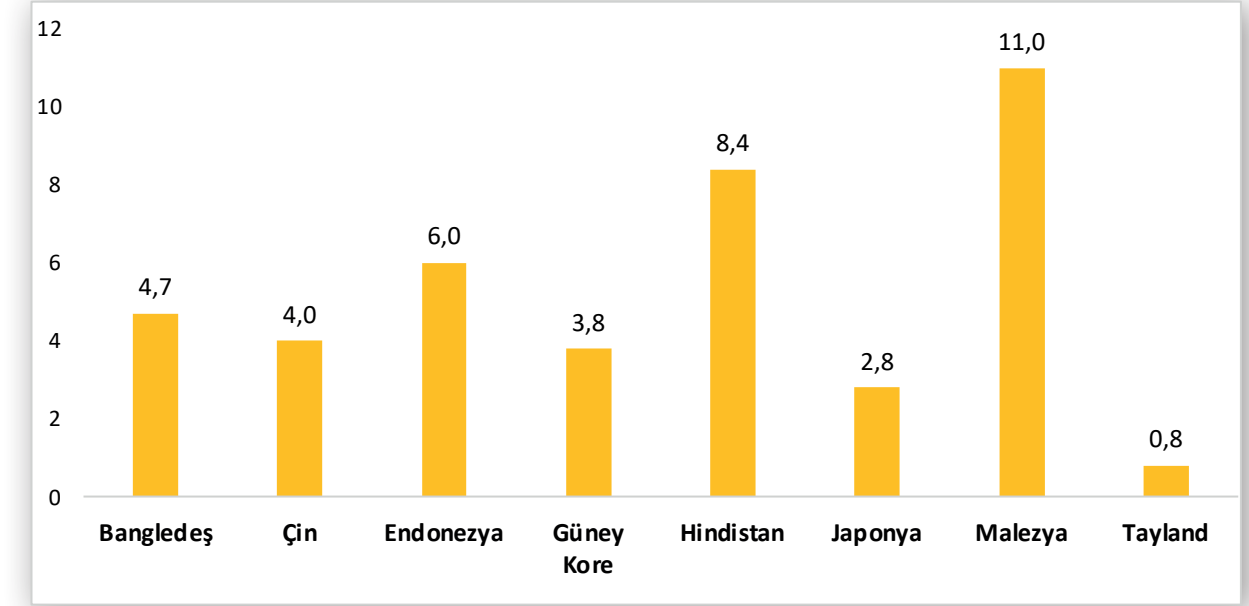
2017 verileri alınmıştır

Asya Ülkeleri Büyüme Oranı (%) (Milyar ABD Doları)



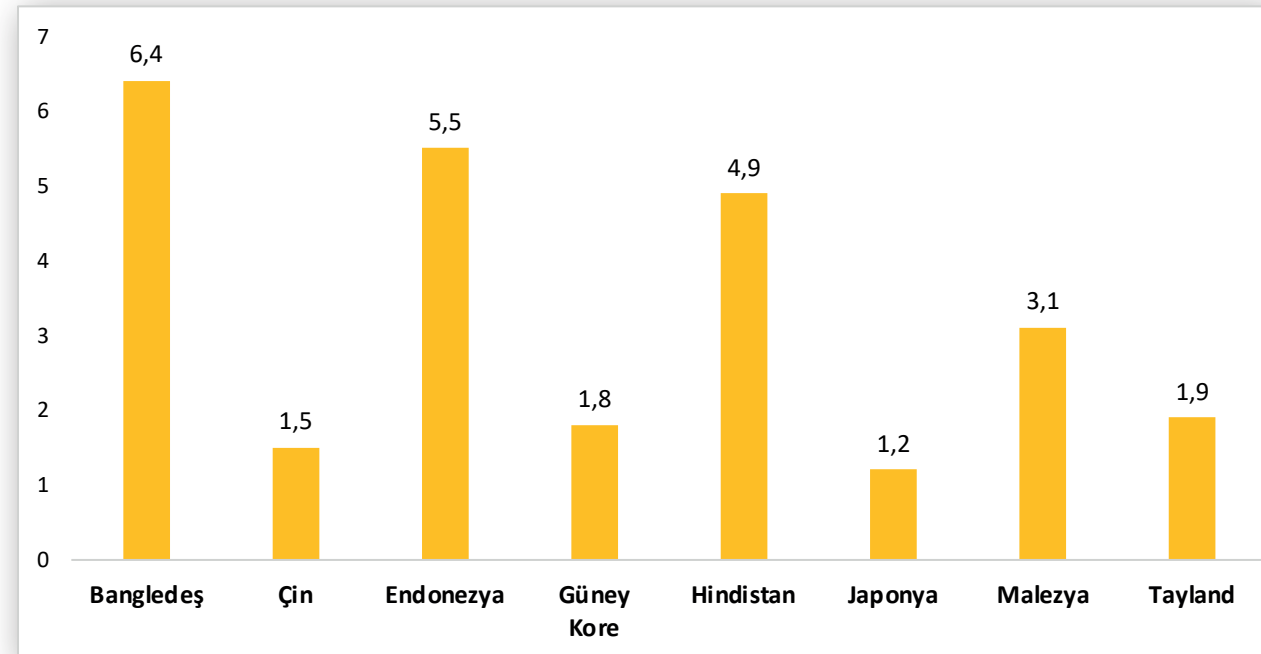
2007 Verileri alınmıştır.

Asya Ülkeleri İşsizlik Oranları (%)



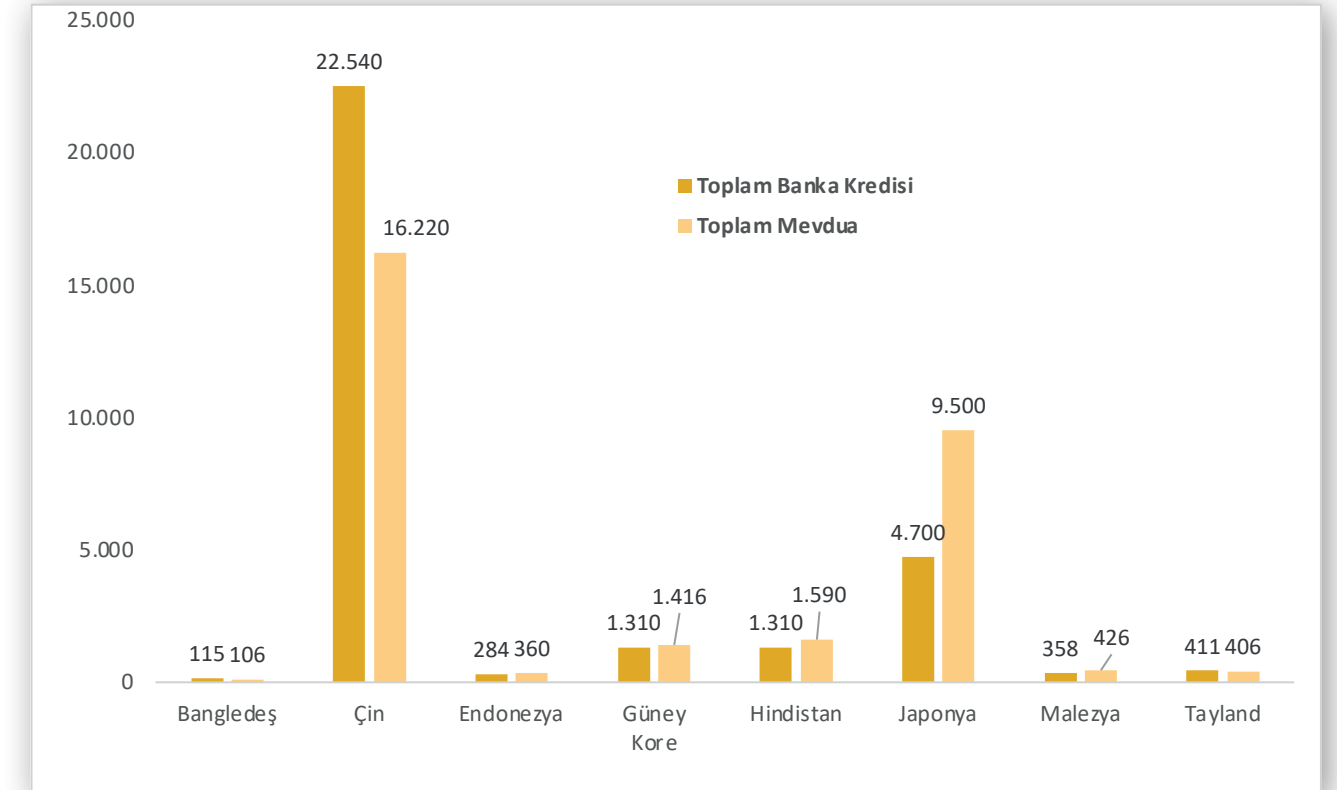
2017 verileri alınmıştır

Asya Ülkeleri Büyüme Oranı (%) (Milyar ABD Doları)



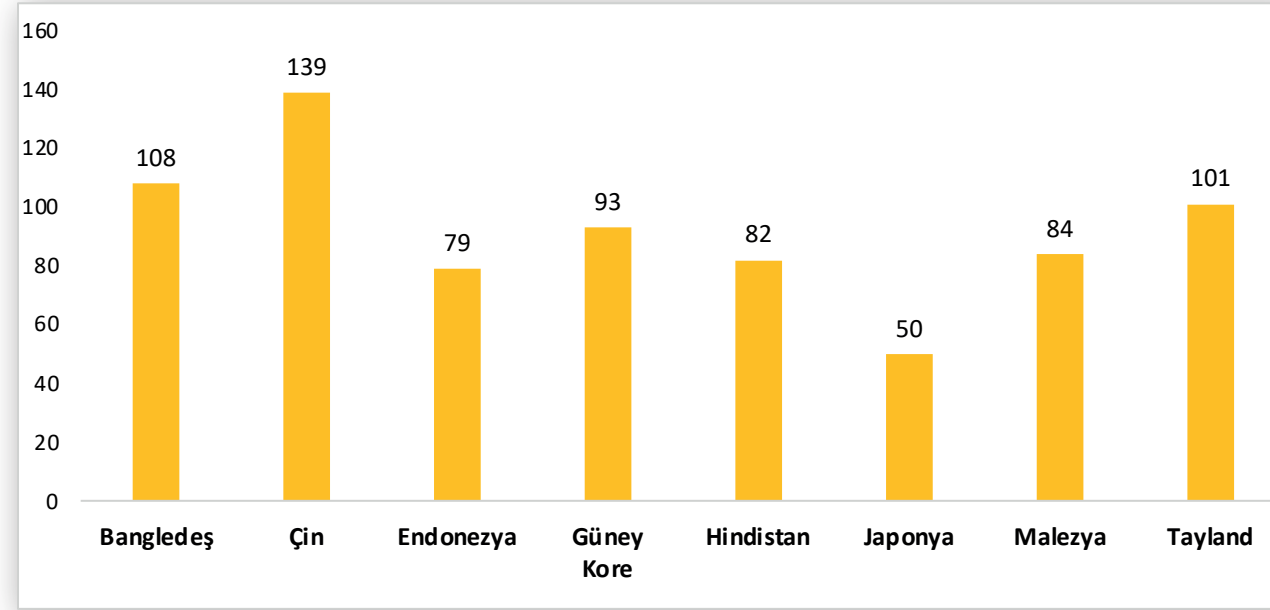
2007 Verileri alınmıştır.

Asya Ülkeleri Mevduat ve Kredi Dağılımı (Milyar ABD Doları)



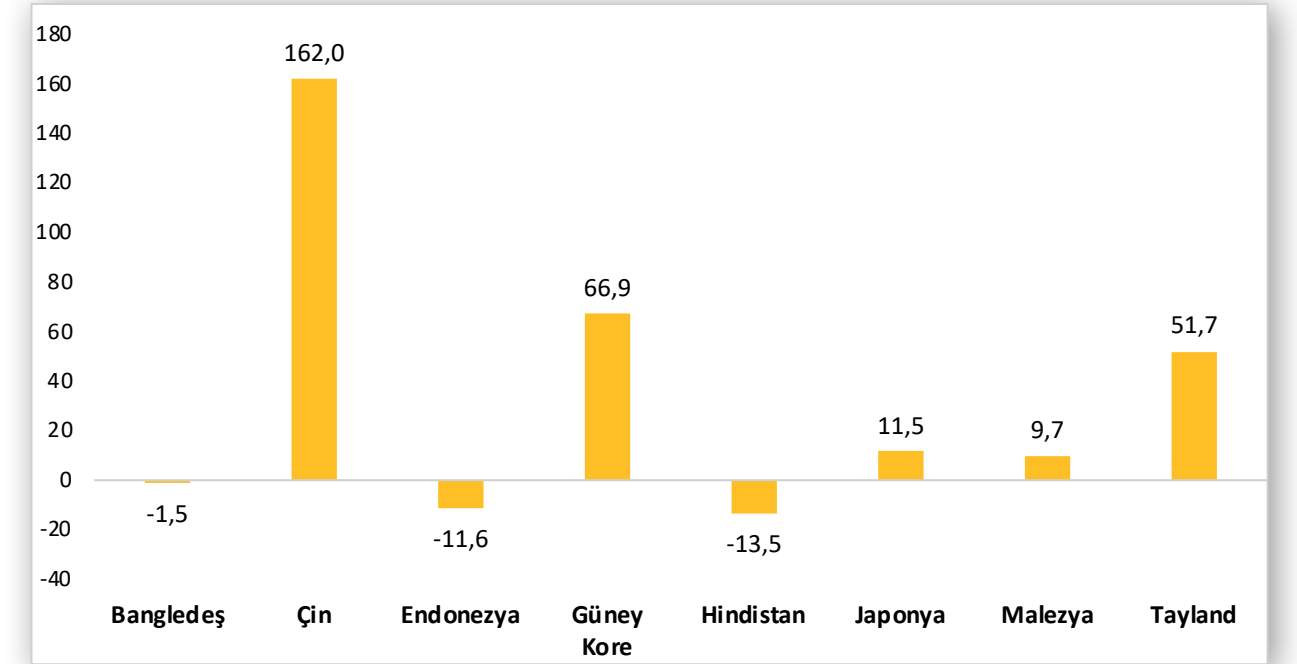
2017 verileri alınmıştır

Asya Ülkeleri Kredi Mevduat Rasyosu (%)



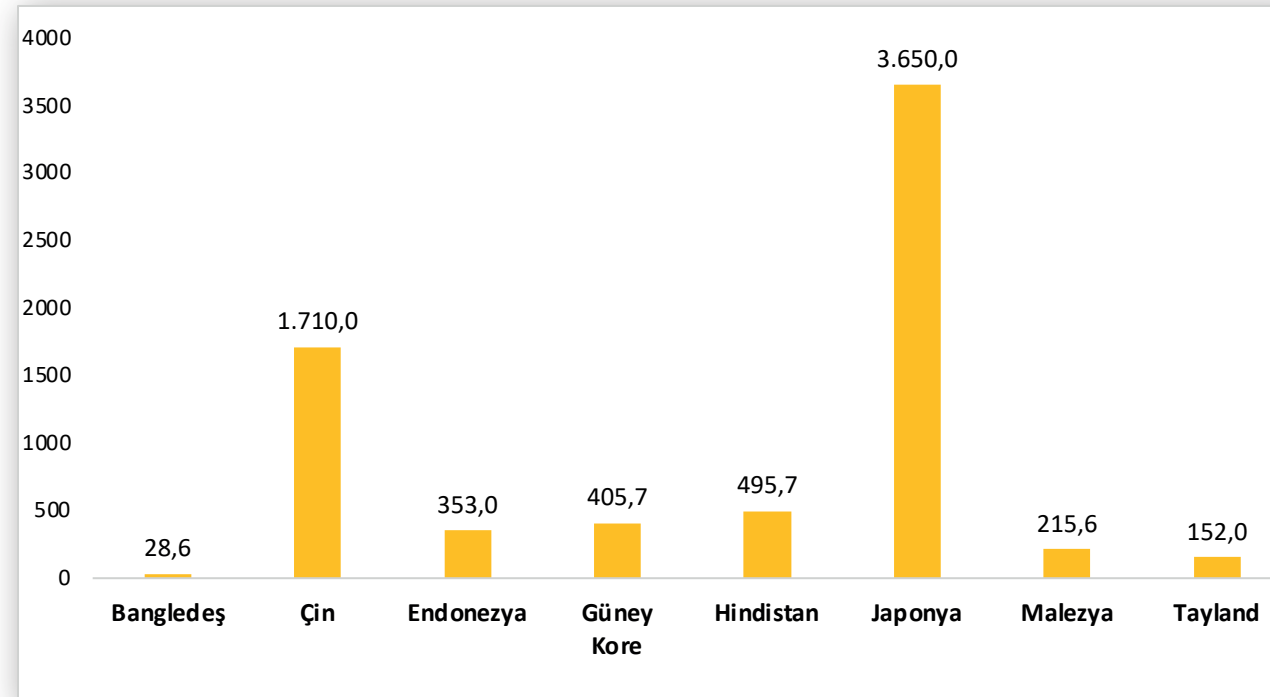
2017 verileri alınmıştır

Asya Ülkeleri'nde Cari Denge (Milyar ABD Doları)



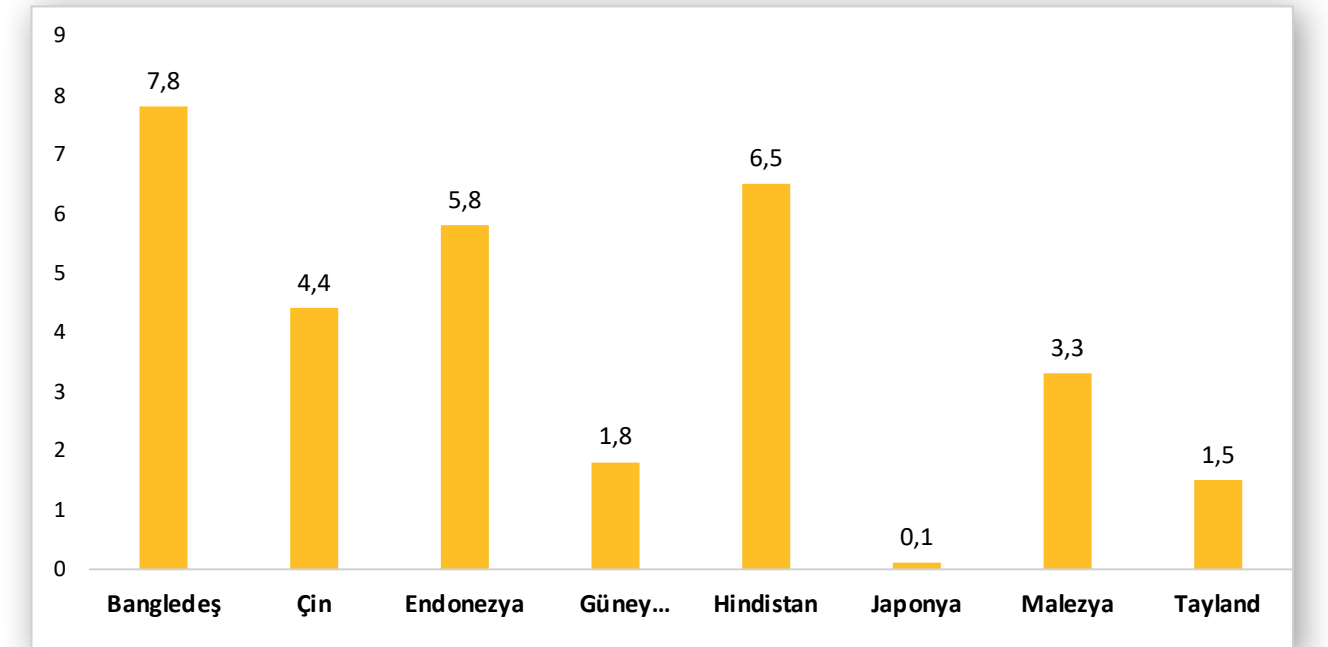
2017 verileri alınmıştır

Asya Ülkeleri Toplam Dış Borcu (Milyar ABD Doları)



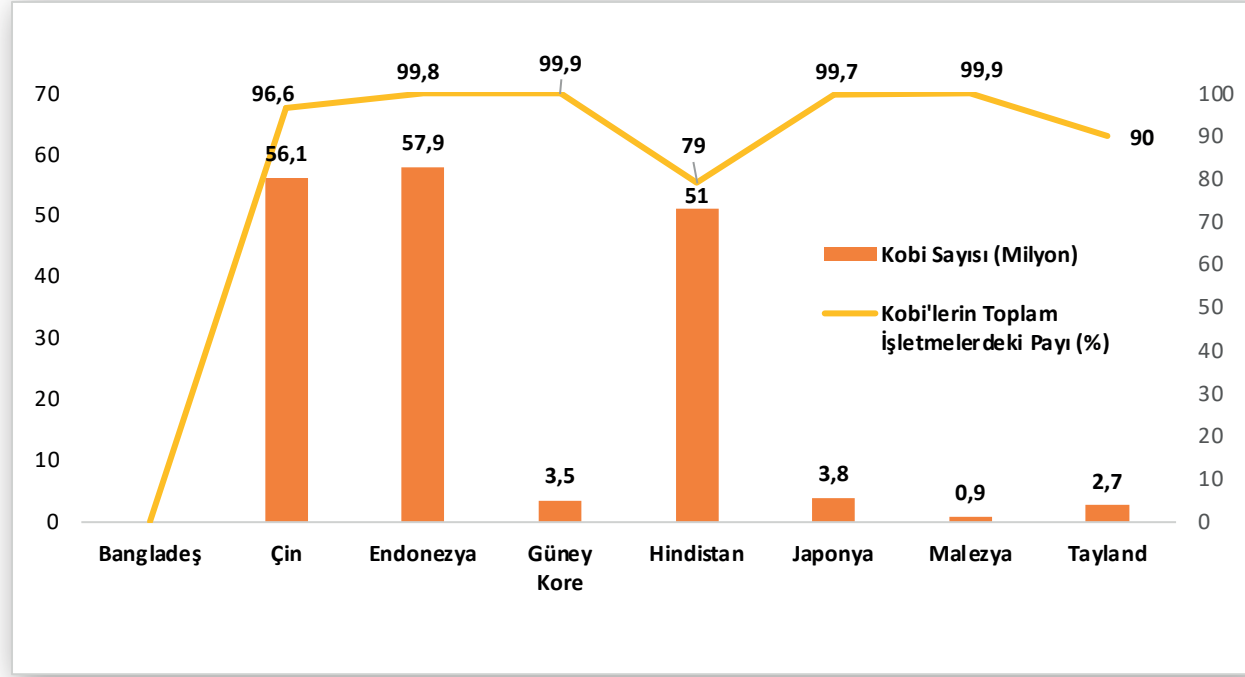
2017 verileri alınmıştır

Asya Ülkeleri'nde Merkez Bankası Politika Faizleri (%)



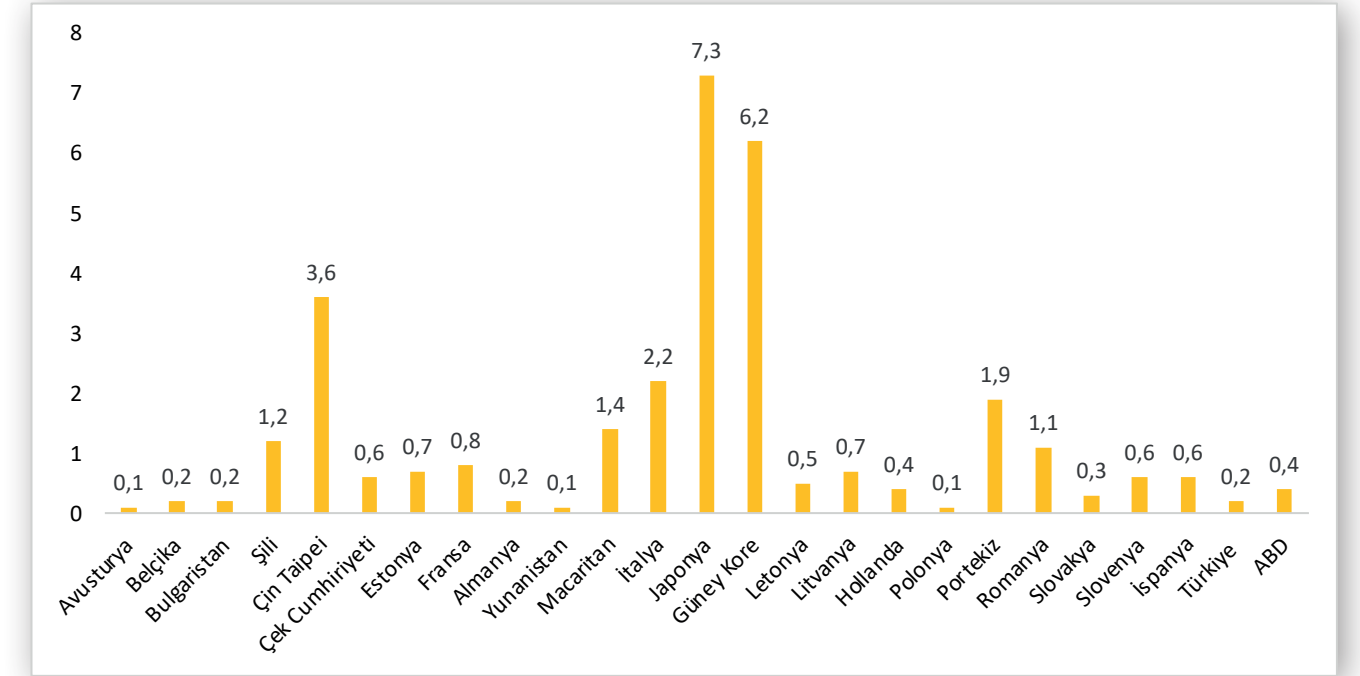
2017 verileri alınmıştır

Asya Ülkeleri'nde Kobi Sayısı ve Kobi'lerin Tüm İşletmeler İçindeki Payı



2017 verileri alınmıştır

Dünyadaki Kredi Garanti Kurumları ve Kefalet Riski Payları GDP Yüzdesi

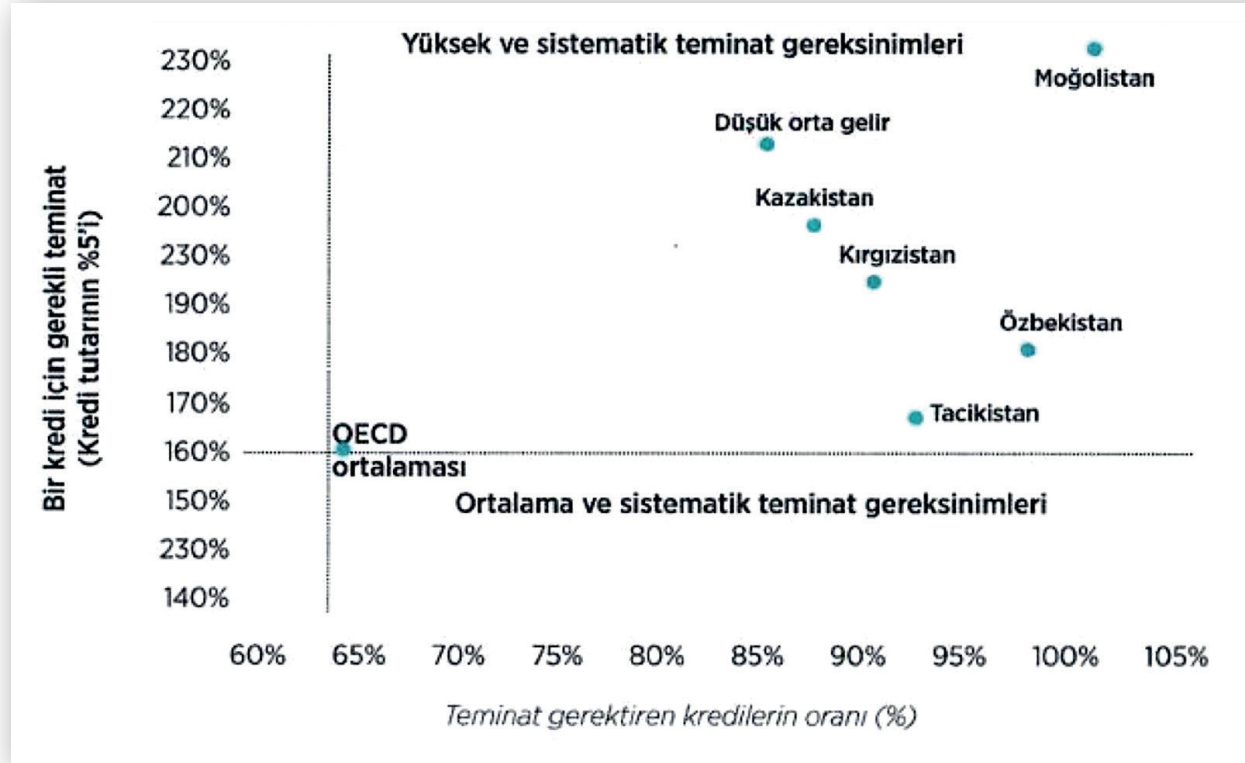


Notlar:

- 1- Avrupa ülkeleri için, karşılıklı kamusal ve özel kamusal planlar dahil olmak üzere Avrupa Kefalet Kuruluşları Birliği Üyeleri.
- 2- Şili, Çin, Japonya ve ABD için veriler 2010 yılı verileridir.

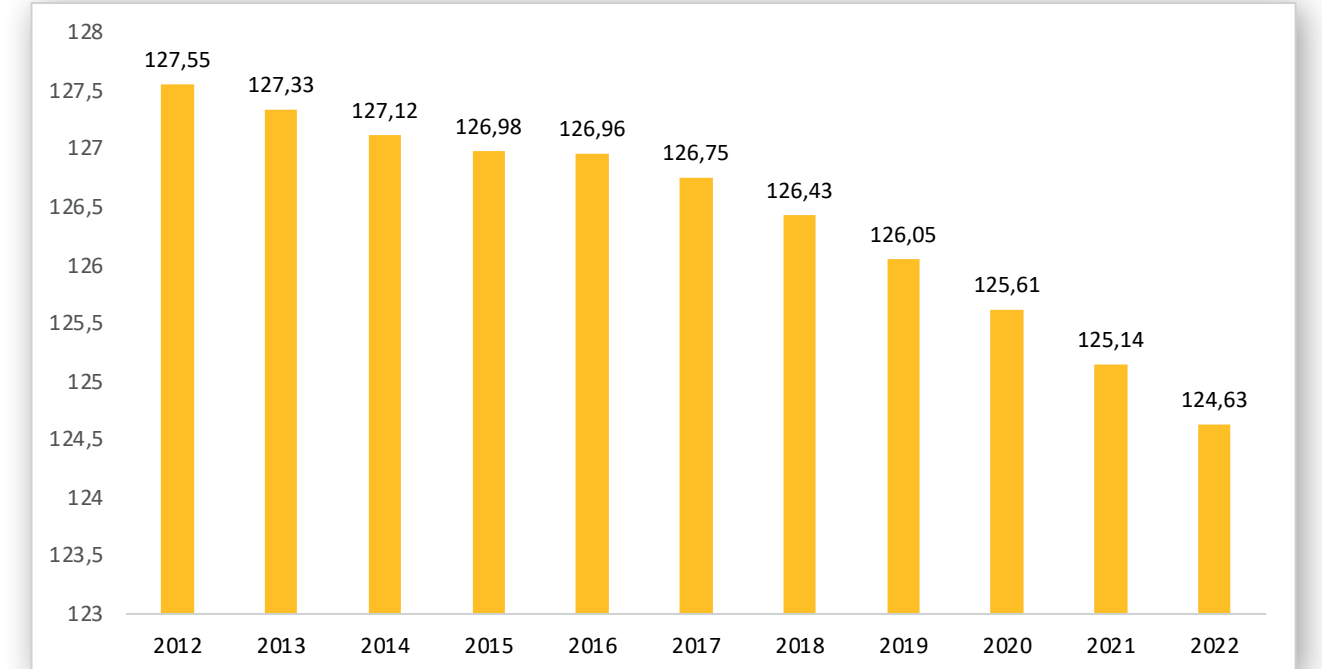
Kaynak: AECM (2012), Pombo (2010).

Asya Ekonomilerinde Teminat Gereksinimleri



2017 verileri alınmıştır

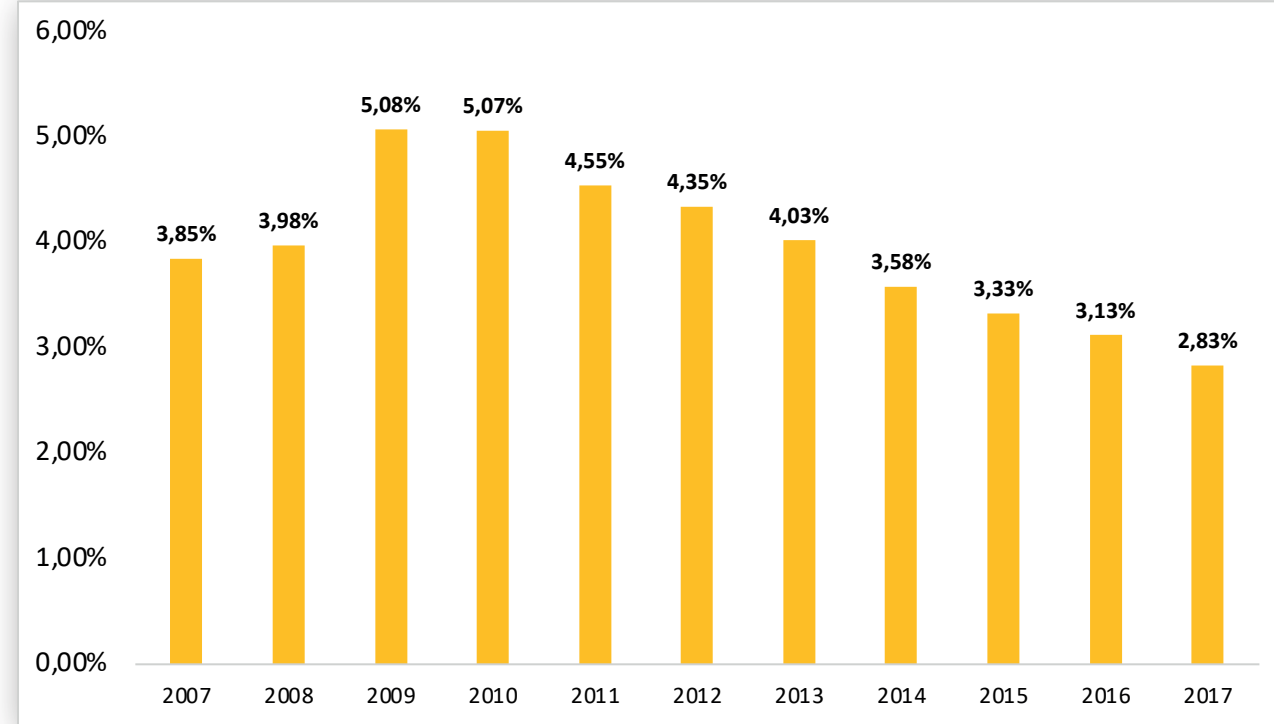
Japonya Nüfusu



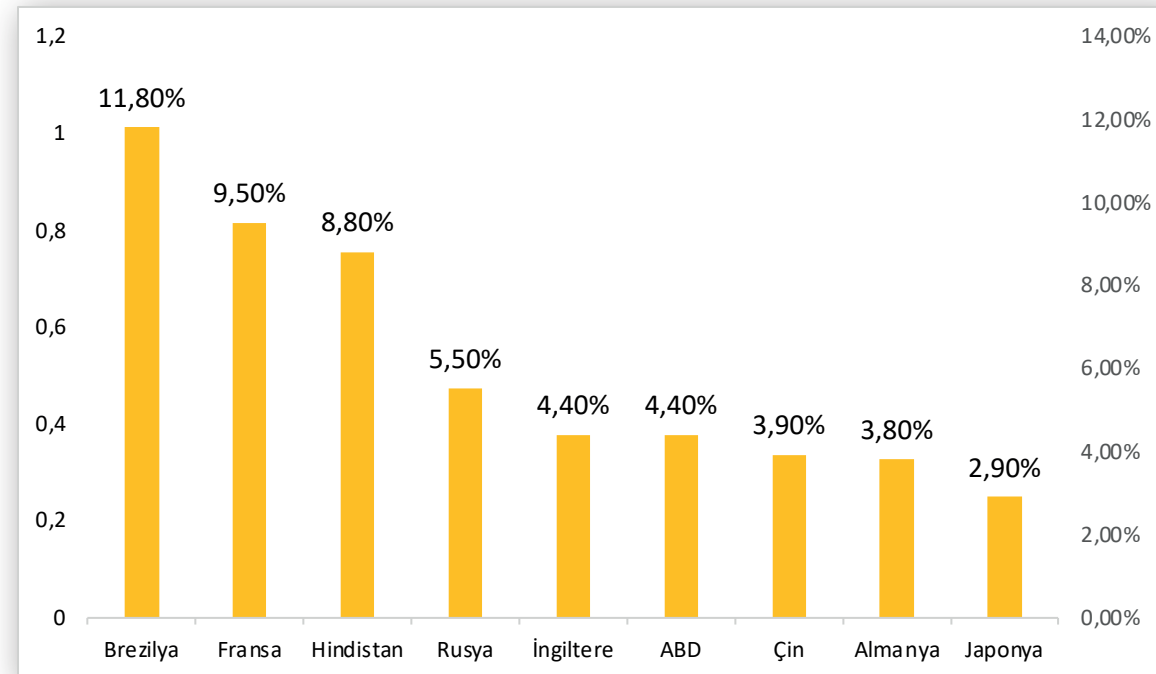
Milyon

Japonya ekonomisinin önümüzdeki dönem için en önemli sorunu nüfus artış hızının negatif olması ve nüfusun hızla yaşlanmasıdır. KOBİ işletme sahiplerinin yaşlı olması geleceğe dair risk teşkil etmekte ve bu durum Japon Hükümeti için çözüm bekleyen önemli bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Kredi Kefalet Kurumları (CGC) projeler geliştirmek için çalışma yapmaktadır.

Japonya İşsizlik Oranları

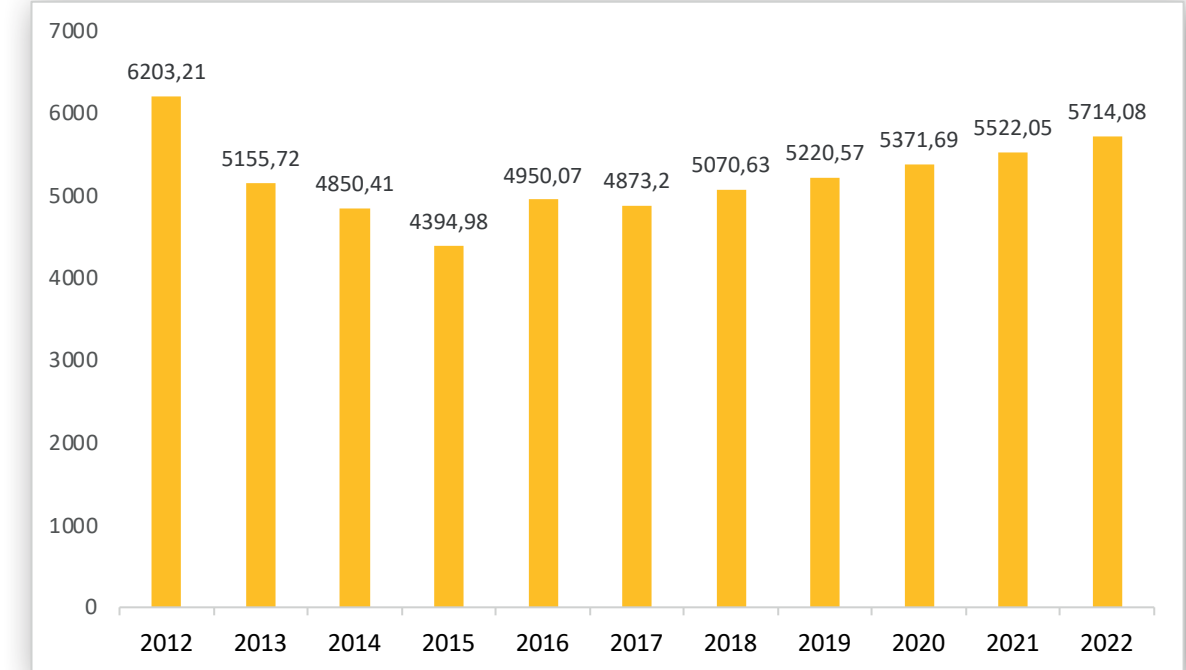


Japonya Karşılaştırmalı İşsizlik Oranları



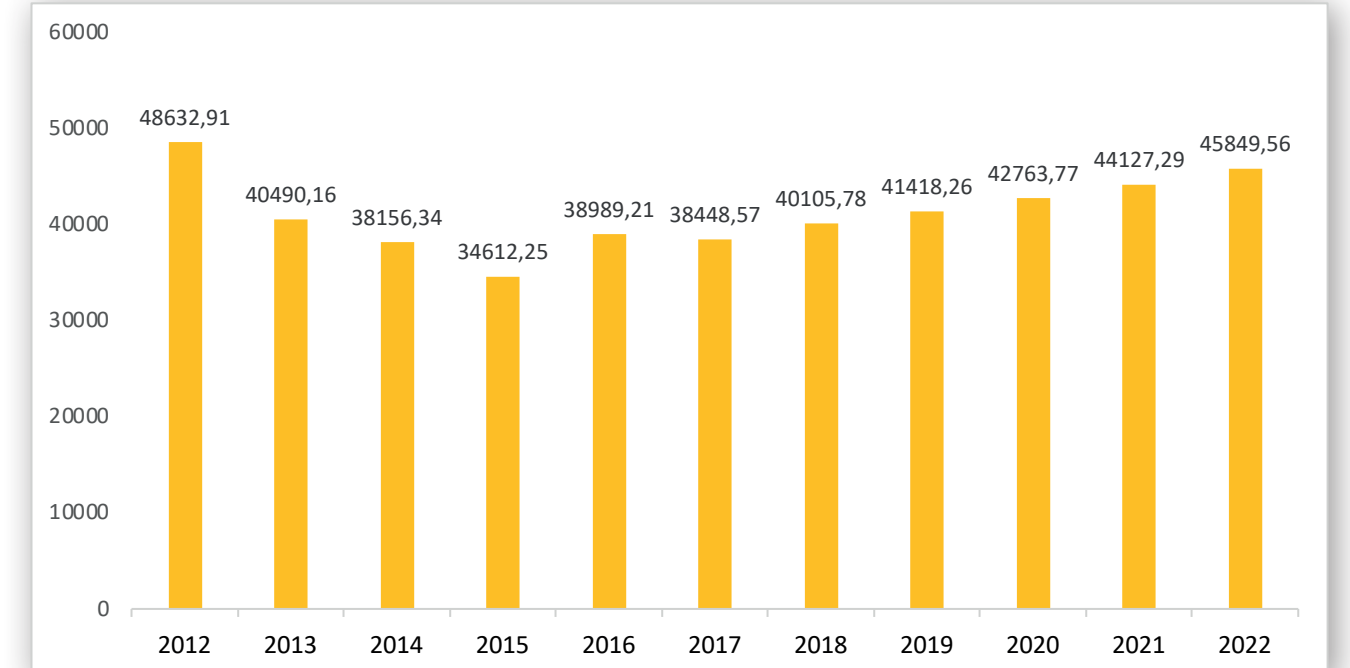
Tüm dünya ülkelerinin en önemli sorunu işsizlik olup bu sorunu çözecek olan politikalar ve araçlar tüm hükümetler için en önemli gündem maddesidir. Bugün dünyanın gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülkelerinde ana gündem işgücüne katılımı sağlayacak çözümlerin bulunmasıdır. Uzak Asya'da da ülkelerin yüksek ekonomik büyümeleri, işgücüne katılımın yüksek olması ve yeni üretim yöntemleri de yeni istihdam alanları yaratmakta yeterli olmamaktadır. Uzak Asya ülkelerine baktığımızda Japonya işsizlik oranı en düşük ülkelerden biridir.

Japonya Gayrisafi Yurt İçi Hasıla (Milyar Dolar)



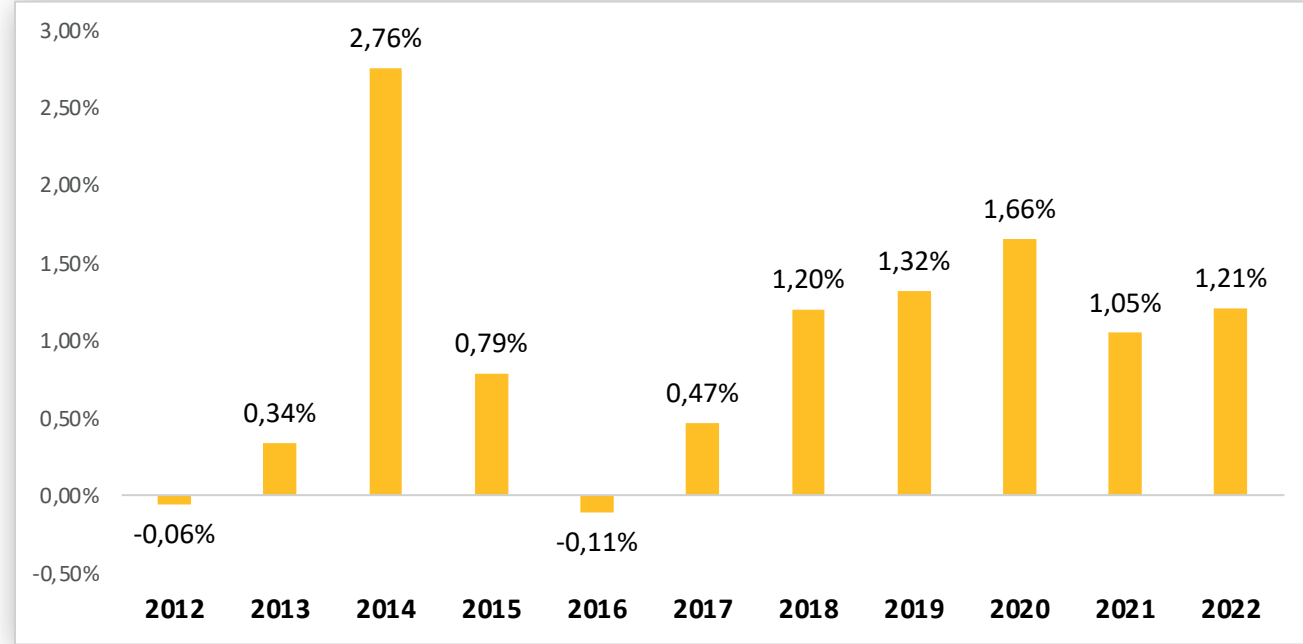
2008 Finansal krizden sonra iki yıl üst üste negatif büyüme gerçekleşen Japonya'da GSYİH, 2016 yılından sonra tekrar artışa geçmiş ve 2017 yılında 4,8 trilyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Japonya'nın 2022 yılı GSYİH hedefi ise 5,7 trilyon dolardır.

Japonya Kişi Başı Milli Gelir (Dolar)



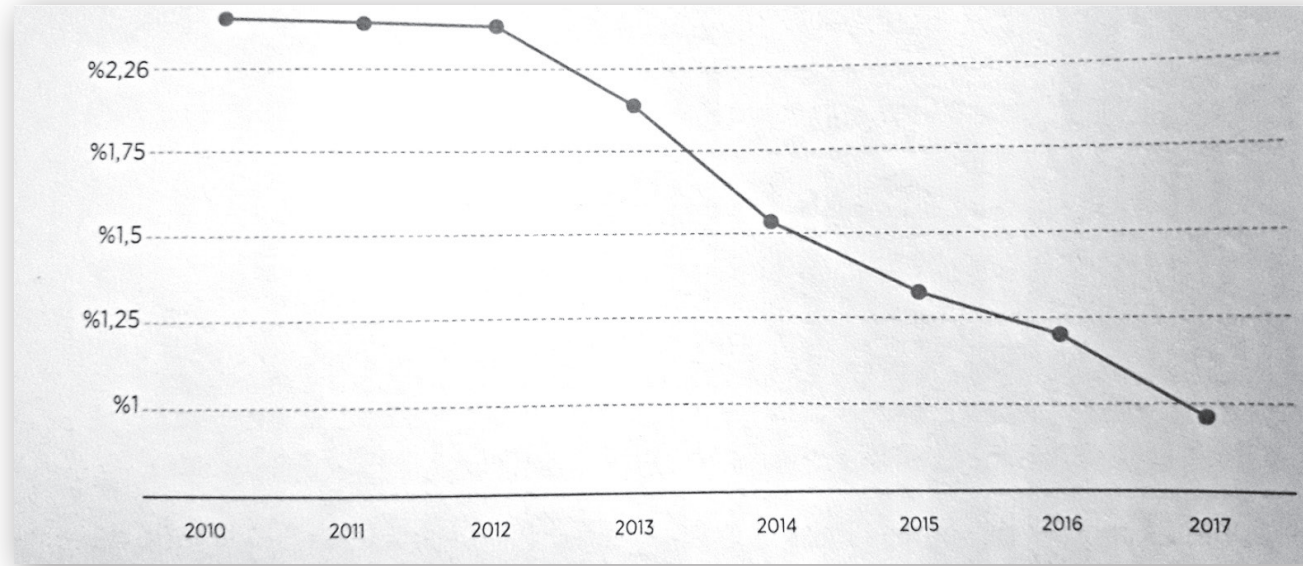
2008 ekonomik krizi, istihdam oranında ve kişi başı milli gelirden önemli ölçüde düşüşlere yol açmıştır. 2017 yılı kişi başı GSYİH 38 bin dolar iken 2022 yılında 45 bin dolar rakamı hedeflenmektedir.

Japonya'da Enflasyon



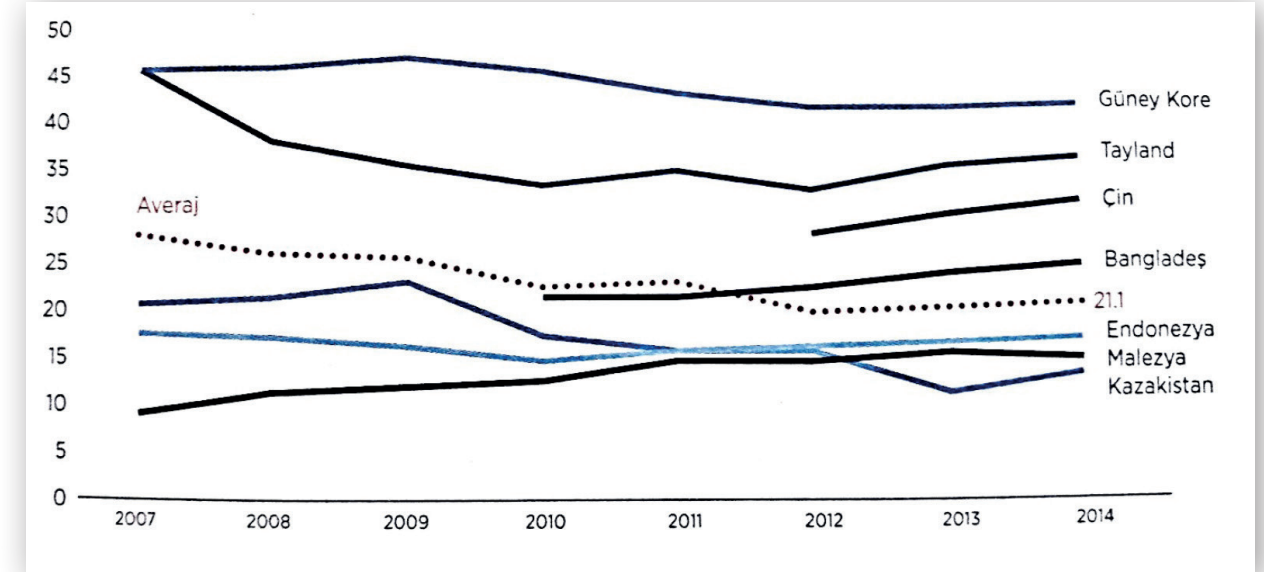
Japonya'da enflasyon oranı %1 seviyesinde olup önümüzdeki dönemde de bu seviyede kalması beklenmektedir.

Japonya'da Geri Ödenmeyen Krediler (NPL)



2008 krizi sonrası % 2,5'e yükselen NPL oranları, 2013 sonrası tekrar normalleşmiş ve % 1,1 seviyesine kadar düşmüştür. Bu düşüşte Kredi Garanti Kurumları tarafından sağlanan kefalet oranının % 100'e çıkarılması etkili olmuştur.

Asya Ülkeleri'nde KOBİ Kredilerinin Toplam Kredilere Oranı (%)



Asya'daki seçili ülkelerde KOBİ'lerin toplam bankacılık kredileri içindeki payını göstermektedir. Burada dikkat çekici olan ülke Güney Kore olup KOBİ'lerin bankacılık sisteminden oldukça etkin yararlanabilmekte olduğu görülmektedir. Bu etkin kredi kullanımında Güney Kore'nin Garanti Sistemi'nin (KODİT) yüksek payı bulunmaktadır.

Tüm dünyada olduğu gibi Asya ülkelerinde de KOBİ kredilerinin NPL oranları büyük işletmelere göre daha yüksektir. Bu durum KOBİ'lerin finansmana erişimini de zorlaştıran en önemli sebeptir. KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve NPL olasılığını düşürmek için Kredi Garanti Sistemlerini etkin kullanmak gerekmektedir. Kredi Garanti Sistemi etkin olan ülkelerde KOBİ kredileri kaynaklı NPL oranları da daha düşük ve yönetilebilir düzeydedir.

Finansal kuruluşlar KOBİ'leri büyük işletmelere göre daha riskli olarak değerlendirdiği için KOBİ'ler ancak yüksek faizle borçlanabilmektedir. Çünkü KOBİ'lerin verdiği bilgiler yetersiz ve sağlıklı değildir. Bu da risk primlerini yükseltmekte ve zaten güçlüklerle erişebildikleri kredi kanalına daha yüksek maliyetlerle katlanma sonucunu doğurmaktadır.

KOBİ'ler ekonominin büyümesi ve istihdamın artırılması için çok önemli ekonomik aktörlerdir. KOBİ'lerin desteklenmesi aslında ekonominin de desteklenmesi anlamına gelmektedir. KOBİ'ler büyük işletmelerin de tedarik zincirinde yer aldığı için, KOBİ'lere verilen destekler dolaylı olarak büyük işletmelerin de desteklenmesini sağlamaktadır. Çünkü 2008 finansal krizinden sonra KOBİ'lerin finansmana erişimi daha da zorlaşmıştır. Kriz dönemi ve krizden çıkış sürecinde KOBİ'lerin desteğe daha çok ihtiyacı oluşmaktadır. Japonya'da 2008 krizinden çıkışta KOBİ'lerin aldığı desteğin önemli katkı sağladığı düşünülmektedir. Krizden çıkıştan sonra Kredi Garanti Sisteminde yavaşlama başlamıştır. Kriz ve kriz sonrası dönemlerde ödenmeyen kredilerin doğrudan hükümet tarafından merkezi bütçe marifetiyle karşılanması sebebiyle, sistem kapsamında oluşan NPL'ler basında ve kamuoyu nezdinde yoğun eleştiriye tabi tutulmaktadır. Vatandaşların verdiği vergilerle batan kredilerin ödenmesini geniş kesimler eleştirmektedir. Ancak ülke ekonomisinin bütününe bakıldığında KOBİ'lerin toplamda ekonomik büyümeye ve istihdama yaptıkları doğrudan ya da dolaylı katkı bu eleştirilerin tamamına cevap niteliğindedir.

Asya Kalkınma Bankası tarafından 2013 yılında Çin, Hindistan, Güney Kore ve Malezya'da yapılan anket çalışmasına göre KOBİ'lerin sorunları sıralandığında; Çin'de KOBİ'lerin yaşadığı en önemli sorun yüksek borçlanma maliyeti, Hindistan ve Güney Kore'de teminat sorunu, Malezya'da ise prosedürlerin zorluğu gösterilmektedir. Bu sorunların yanında her dört ülkede de KOBİ'lerin temel sorunları; teminat/garanti, karmaşık ve zor prosedürler, yüksek maliyet, kredi vadelerinin kısa olması, KOBİ verilerinin sağlıklı olmaması ve gerçek durumlarını tam yansıtamaması ile KOBİ'lerin doğru pazarlara erişememesi gibi sorunlardır. Japonya'da KOBİ'lerin en temel sorunlarından biri,

işletme sahiplerinin yaşlanmasıdır.

Japonya'ya Finansal Okur-Yazarlık Eğitimleri

Japonya'da KOBİ'lerin finansal eğitimi; Eğitim Bakanlığı ve FSA tarafından organize edilen programlarla desteklenmektedir. Japonya'da KOBİ'ler, kısa sürede yaptıkları işlerden dolayı önemli miktarda kar ve büyüme gerçekleştirebilmekte bu da KOBİ'lerin yapacakları yeni yatırımlar için sağladıkları fonları değerlendirmeleri gibi pek çok konuda desteklenmelerini ve eğitimlerini gerektirmektedir. Başlangıç eğitimlerinde muhasebe, günlük gelir-gider planlaması, uzun vadeli planlama, doğru raporlama, varlık yönetimi gibi konularda eğitimler verilmektedir. Verilen eğitimler kapsamında özellikle finansal teknoloji kullanımı önemlidir. İşletmelerin cep telefonu kullanımı ile ürünlerini pazarlaması ve cep telefonu uygulamaları ile hedef müşteri kitlesine doğru pazarlama yapabilmesi eğitimleri de verilmektedir.

Finansal Eğitim Konseyi, KOBİ eğitimlerini belirleyen yapıdır. Konsey'in üyeleri Japonya Merkez Bankası (BoJ), Finansal Hizmetler Ajansı (FSA), Eğitim Bakanlığı, Tüketici Koruma Ajansı, Japonya Bankalar Birliği, Sigortacılık Birliği ve diğer finansal kuruluşların temsilcilerinden oluşmaktadır. Konsey yılda dört kez toplanarak izleme, raporlama ve karar alma toplantıları yapmaktadır.

Japonya'da Kredi Garanti Sistemi'nden Yararlanan KOBİ'ler

	2009	2010	2011	2012	2013
KOBİ'lerin sayısı	4.197.719	4.197.719	4.197.719	4.201.264	3.852.934
KGF Kullanan işletmelerin sayısı	1.591.726	1.573.067	1.543.847	1.502.972	1.458.434
KGF Kullanım oranı	%37,9	%37,5	%36,8	%35,8	%37,9

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Ajansı tarafından derlenen "Japonya'daki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Hakkında Tanıtım Yazısı" içerinden alınmıştır.

Kaynak: Japonya Kredi Garanti Kurumları Federasyonu (JFG)

Japonya'da 4 milyona yakın KOBİ bulunmaktadır. Bunların yaklaşık % 38'i yani 1,5 milyona yakını Kredi Garanti Kurumları sisteminden yararlanmaktadır. Japonya hem sistemden yararlanan KOBİ sayısı hem de toplam kredi hacmi ile dünyadaki en başarılı örneklerden biridir.

Japonya'da bir KOBİ'nin alabileceği azami kefalet limiti 1,8 milyon dolar ile 4,1 milyon dolar arasında değişmektedir. Azami limitler içinde kalmak kaydıyla işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, talep ettiği kredi ve verdiği teminatlara bağlı olarak bir KOBİ'nin kullanabileceği kredi tutarı farklılık gösterebilmektedir.

SINIFLANDIRMA	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sorumluluk Paylaşım Sistemi Kapsamında Kredi Garanti Ücreti Oranı	1,90	1,75	1,55	1,35	1,15	1,0	0,80	0,60	0,45
(ÖZEL GARANTİ)	1,62	1,49	1,32	1,15	0,98	0,85	0,68	0,51	0,39
Sorumluluk Paylaşım Sistemi Kapsamında Kredi Garanti Ücreti Oranı	2,20	2,00	1,80	1,60	1,35	1,10	0,90	0,70	0,50
(ÖZEL GARANTİ)	1,87	1,70	1,53	1,36	1,15	0,94	0,77	0,60	0,43

Kredi Garanti Sisteminden kefalet desteği alacak olan KOBİ'lerin ödeyeceği garanti komisyonu, reyting değerlendirmesi sonucu çıkan nota göre belirlenmektedir. Komisyon oranı %0,45 ila %2,20 arasında değişebilmektedir. Kefalet oranı, banka ile risk paylaşım sistemine dayanıyor Kredi Garanti Kurumu (CGC)'nun kefalet oranı %80, bankanın riski %20 ise, çıkan reyting notuna göre alınacak olan komisyon %0,45 ila % 1,90 arasında değişmektedir. KOBİ'nin reyting notu 1 ise ödeyeceği komisyon %1,90, 5 ise %1,15, 9 ise %0,45 olmaktadır. Yani iyi yönetilen işletme 9.grupta değerlendirilmekte ve temerrüte düşme olasılığı düşük olduğu için alınan garanti komisyonu %0,45 gibi düşük bir seviyede olmaktadır. Kriz dönemlerinde ya da olağanüstü dönemlerde CGC'nin kefalet oranı %100 olabilmektedir. Bu durumlarda bankanın riski 0 (sıfır)'dır. CGC'nin %100 kefalet verdiği kredilerde kefalet komisyonu %0,50 ila %2,20 arasındadır. 1.grupta yer alan KOBİ'nin ödediği kefalet komisyonu %2,20, en iyi not olan 9.gruptaki KOBİ'nin ödediği komisyon ise %0,50'dir.

Devlet, KOBİ'lerin finansmanını kolaylaştırmak amacıyla, kamu finansman kuruluşlarının görevlerini güçlendirmekte, Kredi Garanti Sistemleri geliştirmekte, özel sektör finans kuruluşları tarafından KOBİ'lere düzgün borç verme düzenini desteklemekte ve gerekli olan diğer önlemleri almaktadır. 20.Yüzyılın başlarından itibaren hem Asya, hem de Amerika ve Avrupa'da finansmana erişimi kolaylaştırma mekanizması olarak Kredi Garanti Sistemleri devre alınmıştır.

Bir Kredi Garanti Sisteminin üç unsuru vardır. Borç alan, borç veren ve garantör. Borçlu genellikle finansman arayan bir KOBİ'dir. KOBİ'nin kredi değerlendirmesinin sağlıklı yapılamaması ve kredi kullanmasının önündü engel olduğu durumda garantör devre girer. Garantör genellikle, bir hükümet veya ticari birlik tarafından desteklenen, kar amacı olmayan Kredi Garanti Kurumudur (CGC).

Kredi Garanti Kurumu'nun Amaçları ve Temel İlkeleri

Kredi Garanti Kurumları (KGK), KOBİ'lerin faaliyetleri için ihtiyaç duydukları kredileri finansal kuruluşlardan almalarını kolaylaştırmak için garanti sağlayan ve böylece KOBİ'lere yardımcı olan kamu kurumlarıdır.

KOBİ'ler ve mikro işletmeler Japonya ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Kredi Garanti Sistemi, yeterli maddi kefaletle sahip olmayan ve kredi değerliliği zayıf olan KOBİ'lerin ve mikro işletmelerin kredi değerliliğini güçlendirmektedir. CGC'ler özel finansal kuruluşlardan KOBİ'lere fon aktarılmasına yardımcı olmakta ve finansmana erişimlerini kolaylaştırmaktadır.

Japonya'daki Kredi Garanti Sistemi'nin temel özelliklerinden birisi, daha ziyade yerel yönetimlerin mali desteğiyle kurulan CGC'lerin işlettiği bir Kredi Garanti Sistemi'nin ve merkezi hükümete ait bir kurum olan Japonya Finans Kurumu'nun işlettiği Kredi Sigorta Sisteminin bir arada bulunmasıdır. Bu iki sistemin bir arada işlemesi, genellikle Kredi Destek Sistemi olarak anılmaktadır.

CGC'nin Temel İlkeleri

1. Kuruluş ve gelişim aşamasında olan KOBİ'lere destek sağlamak.
2. KOBİ'lerin yönetsel kapasitelerini geliştirmelerine destek olmak ve finansmana erişimlerini kolaylaştırmak.
3. KOBİ'lerin analiz ve bilgi kapasitelerini geliştirmelerini destekleyerek işletmenin güçlenmesini sağlamak.
4. KOBİ'lere verilen desteklerle ekonomik kalkınmaya katkı oluşturmasını sağlamak.

Sonuç olarak;

Tüm dünyada olduğu gibi Asya'da da KOBİ'ler ekonomilerin temel omurgasını oluşturmaktadır. Bu önemlerine rağmen KOBİ'ler, finansmana erişim konusunda ciddi zorluklar yaşamaktadır. KOBİ'lere verilen kredilerin yetersizliği asimetrik bilgiye, yüksek temerrüt riskine ve garanti eksikliğine bağlıdır. Tüm bu faktörler, KOBİ'lerin büyük işletmelerle karşılaştırıldığında finansmana erişimlerini zorlaştırmaktadır. Kredi verenler, bu faktörlerle sınırlı olmayan ve daha düşük riskli kabul edilen büyük işletmelere kredi vermeyi tercih etmektedir. Bu soruna çözüm bulmak için, hükümetler gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerde Kredi Garanti Programları oluşturmuştur. Tüm dünyada

ama özellikle de yükselen Doğu ekonomilerinde Kredi Garanti Programları, KOBİ finansmanında arz-talip açığını azaltmak için finans sektöründe konumlandırılan etkin bir araçtır.

Bir kredi Garanti Programı en az üç taraf içermektedir; borç alan, borç veren ve garantör. Borçlu, genellikle borç sermayesi arayan bir KOBİ'dir. Bu KOBİ kredi için kredi verene talepte bulunur. Bilgi asimetrisi nedeniyle, kredi veren tarafından bu talep çoğunlukla olumsuz yanıtlanmaktadır. Bu noktada garantör (Kredi Garanti Kurumu) önem kazanır ve KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

Ekonomi yönetiminin KOBİ'leri desteklemek için oluşturacağı politikada dikkate alacağı unsurlar; mevcutta KOBİ kredilerinin ülke ekonomisi içindeki durumu, hedeflenen KOBİ kredileri seviyesi, kredilerin beklenen temerrüt risk oranı, kredilerin artış oranı, mevduat faiz oranı, beklenen GSYİH, kredilerin artışını takiben NPL'lerin marjinal artışı, gayrimenkul fiyat endeksi, hisse senedi fiyatı, para arzı ve bankacılık sektörünün toplam finansal derinliği gibi çeşitli faktörlerdir.

Bankacılık sektörünün kredi verme davranışlarını etkileyecek en önemli faktörlerden biri şüphesiz ki Kredi Garanti Fonları aracılığıyla sağlanan desteklerdir. Bu destek mekanizması bankaların kredi verme davranış kalıplarını kökten etkileyerek politika yapıcılarının makroekonomik hedeflerine uygun sonuçları ortaya çıkarabilecektir.

Kredi Garanti Fonu mekanizması ile olumsuz ekonomik ortamda bankaların kredi verme istekliliği artırılarak piyasanın fonlama ihtiyacı karşılanabilmektedir. Ancak ekonomik şartların iyileştiği dönemde daha seçici yöntemlerin (örneğin garanti oranının düşürülmesi) uygulanması ile piyasalarda regülasyon sağlanabilmektedir.

Bankaların bilgi asimetrisi sebebiyle KOBİ'lere kredi kullandırmak yerine, düşük riskli olarak gördükleri büyük işletmelere daha kolay kredi kullandırabilmektedir. Bu durum, özellikle ekonominin daraldığı dönemlerde KOBİ'leri olumsuz şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla kriz ya da olağanüstü durumlarda KOBİ'lerin finansmana erişimi zorlaşmaktadır. Bu dönemlerde KOBİ'lerin finansmana erişimi kolaylaştırılmalı ve desteklenmelidir. Ekonomik daralma dönemlerinde iyileştirici mekanizmalara daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak stabil ekonomik dönemlerde de bankaların daha az riskli gördüğü büyük işletmeler dışındaki KOBİ'lerin desteklenmesi sürdürülebilir ekonomik büyüme için yine gerekmektedir.

Özetle kamusal kredi garanti yapıları, KOBİ finansmanında arz-talep açığını azaltmak için bir araçtır. Bu aracın doğru ve efektif kullanımında en uygun garanti oranı, bankalarda moral-hazard (ahlaki tehlike)'a yol açmayacak şekilde bankalara verilecek kefaletlerin büyüklüğü ve oranı, ekonomik duruma ve politika yapıcılarının beklentilerine uygun esnek bir yapıda olmalıdır. Ödenmeyen kredi oranı (NPL) makro değişkenler tarafından etkilenmektedir; ancak, makro değişkenler bu oranı açıklamak için yeterli değildir ve bankacılık davranışları da dikkate alınmalıdır. En uygun kredi garanti oranı, her bir bankanın kendi finansal durumuna göre değişmelidir.

Şöyle ki sağlıklı çalışan bankalar sistemden daha yüksek oranda garanti almalı ve daha az sağlıklı bankalar daha düşük oranda garanti almalıdır. Ayrıca, bu oran ekonomik koşullara göre değişmelidir. Hükümetler, KOBİ'lerin finansmana erişimini sağlamak ve ekonomik büyümeyi koruyabilmek için KOBİ kredileri NPL riskinin düşük olduğu, ekonominin olumlu seyrettiği konjunktörde kefalet oranlarını düşürmeli, ekonomik risklerin arttığı dönemlerde yükseltmelidir. Kredi Garanti Sistemleri böylelikle ekonominin regülasyonunda ve sisteme yeni ve enerjik oyuncuların kazandırılmasında etkin bir araç olarak kullanılmalıdır.

Japonya'da 2000 yılından önceki kredi yönetim sorunları sistemin yeniden yapılandırılması ile aşılmaya çalışılmıştır. Bunun için bankalar tarafından içsel değerlendirme sistemleri geliştirilmiş ve Japonya finans otoritesi tarafından bu sistemler denetlenmiştir. Bankalar tarafından kurulan reyting modellemeleri işletmelerin hem kalitatif hem de kantitatif verilerinden oluşmaktadır.

Yani işletmelerin mali verileri, varlıkları, borçları, alacakları gibi verilerin yanında işletmenin sevk ve idaresini yapan yöneticilerin, ortakların performansları da modelde kullanılmıştır. Yapılan reyting puanlamaları temerrüt olasılığını hesaplamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla kredi verenin olası zararlarının yönetilebilmesini de öngörmektedir. Reyting modelleri sayesinde işletmelerin daha sağlıklı değerlendirilebilmesi, işletmelerin finansmana erişimini ve daha uygun maliyetlerle kullanabilmesini de mümkün kılmaktadır. 2000'li yıllar boyunca Japonya'da bu konuda birçok çalışma yapılmış ve en somut adım CRD'nin kuruluşu ile atılmıştır. CRD tüm üye kuruluşlara reyting modellemesi sağlamak ve bu modele dayalı istatistiki verileri de üye kuruluşlara belli dönemlerde vermektedir. Böylece her üye kuruluşun daha sağlıklı veri tabanı ile beslenen reyting değerlendirmesi yapması mümkün kılınmıştır.

Japonya'da yapılan birçok çalışmada; reyting değerlendirmelerinin işletmelerin sağlıklı değerlendirilmesine yeterli olmadığı çünkü reytinglerin geçmiş yılların verilerine dayanarak oluşturduğu, mevcut durumu ve oluşabilecek kısa vadeli durumları kapsamadığı için bu yöntemin de yeterli olamayacağı tartışılmaktadır. İşletmelerin an itibarıyla daha sağlıklı değerlendirilmesi risk yönetimi için önemlidir. Japonya'daki konuya ilişkin çalışmalara baktığımızda bu sorunun aşılabilmesi için işletmelerin bankacılık sistemindeki hesap hareketlerinin izlenmesi güçlü şekilde önerilmektedir.

Bu çalışmalarda özellikle finansal model ile banka hesap modelinin karma şekilde kullanılması önerilmektedir. Özellikle işletmelerin ölçek düzeyi küçüldükçe bu modellerin kullanılma ihtiyacının artabileceği öngörülmektedir.

Bu çalışmanın Japonya özelinde ortaya çıkan en önemli sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- KOBİ'ler ekonomik gelişme ve kalkınma için çok önemlidir.
- KOBİ'lerin finansmana erişim problemi ekonomik göstergelerin belirleyicisi olacak kadar büyüktür.
- KOBİ'lerin finansmana erişim problemini ortadan kaldıran en önemli ve doğru metot Kredi Garanti Sistemleri'dir.
- Kredi Garanti Sistemleri'nin destekleyici unsurları doğru bir reyting metodu ve zamana ve ihtiyaca uygun olarak yenilenebilen dinamik sistemlerdir.

Japonya GSYİH, kişi başı milli geliri, dünya toplam üretimindeki payı ve ihracatı ile incelenmeye ve örnek alınmaya değer bir ülkedir. Bununla birlikte Japon Bankacılık Sistemi ve Kredilendirme Sistemi de ayrıca araştırmalara konu olmalıdır. Bu çalışma; Japonya'yı dünyanın en büyük üçüncü ekonomisi yapan, kurumsallaşmış ekonomik sistemlerin bir parçası olan Japon Kredi Garanti Sistemi'ni incelemek ve örnek modelin tüm bileşenlerinin okuyucularla paylaşılmasını hedeflemiştir. Yaptığımız ziyaretler, görüşmeler, incelediğimiz kaynaklar ve araştırmalarda 1937'den beri çalışan ve sürekli geliştirilen Japonya Kredi Garanti Sistemi'nin bugün ulaşılan ekonomik seviyede çok önemli paya sahip oluşunu gördük. Sistemin GSYİH'ya oranı (%8), kullandırılan kredilerdeki payı (%7) ve toplam KOBİ yararlanıcı sayısı (%33) itibarıyla dünyada sistemi en iyi kullanan ülke konumundadır.

Bu çalışmanın nihai iddiası şudur; gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin büyümesi ve kalkınması için en önemli mekanizmalardan biri sürdürülebilir bir model olarak Kredi Garanti Fonlarıdır. Gerek Güney Kore, gerekse Japonya ekonomik kalkınmada Batı'dan farklı iki modeldir. Her iki modelin de temel dayanağı, ekonomik kalkınmada Kredi Garanti Sistemleri'nin geçmişten beri gelen, yaygın ve sürdürülebilir model olmalarıdır.

Türkiye'de daha aktif bir model olarak son iki yılda uygulamaya başlanmış olan Kredi Garanti Fonu'nun varlığı ve ekonomimiz içindeki dönüştürücü etkisi, Japon modeli gibi sürdürülebilir bir model ile ülkemizin yakın geleceği için global ölçekte stratejik sonuçlar yaratacaktır.

FİKİR ÜRETEN FABRİKA

Yazan: Feyyaz Berker / Güngör Uras

TÜSAİD'ın ilk on yılında ele alınan, önemi vurgulanan, çözüm önerileri tartışılan, daha sonra da yazılı hale getirilen konularla ilgili yayınlar şunlardır;

- Demokratik parlamenter sistemin önemi. Demokratik parlamenter sistemin işlemlerini sağlayacak anayasa düzenlemeleri.
- Serbest piyasa ekonomisinin işlerliği.
- Çağdaş bir ekonomik ve sosyal yapıya ulaşmak için yapılması zorunlu reformlar.
- Nüfus planlaması zorunluluğu.
- Gelir dağılımının düzeltilmesi.
- Enflasyon sorununun çözümü.
- Tüketicinin korunması.
- İşçi – İşveren ilişkilerinin iyileştirilmesi.
- Avrupa Birliği'ne (Ortak Pazar – AET) tam üyeliğin kısa sürede gerçekleştirilmesi.
- Cari Açık (Döviz açığı) sorununun çözümü.
- Döviz fiyatlarında gerçekçi kur uygulamasının sürdürülmesi.
- İhracatı teşvik politikaları.
- Turizm gelirlerinin artırılması.
- Yüksel, reel faiz ödemesine yol açan faiz politikalarının zararları.
- DPT'nin yıllık programlarının ve bütçenin önemi, yıllık programların Kaynaklar Harcamalar Dengesi'yle Bütçe Dengesi üzerine öneriler, alternatif dengeler.
- Özel sektör ve kamu yatırımlarının hızlandırılması.
- İç ve dış borçların disiplin altına alınması.
- Vergi reformu.
- Kayıt dışılığı ve vergi kaçaklarının önlenmesi.
- Petrol politikası.
- Elektrik enerjisi politikası ve elektrikte talebi karşılayacak yatırımların hızlandırılması.

TÜSİAD'ın ilk on yılında yapılan yayınlarda bu çalışmalar ve çalışmalar sonucunda ortaya konulan çözüm önerileri geniş olarak yer almaktadır.



KOBİ YAZILARI

Yazan: Prof. Dr. Volkan Demir

KOBİ Yöneticilerinin ve Girişimcilerin
Bilmesi Gereken Finansal Konular

Ülkemizde iş hayatında işletmelerde geçmişten beri özellikle mühendis kökenli veya işletme disiplini dışında yöneticilerin etkin olduğu bilinmektedir. Sanayi sektörü için bu durum ilk önceleri avantaj olmasına rağmen dünyadaki hızlı değişimle birlikte yöneticilerin de formasyonlarının değişme gereği ortaya çıkmıştır. Ayrıca yönetim biliminin zaman içinde gelişmesi, yönetimin kantitatif yönünü güçlendirmiştir.

Yöneticilerin hızlı değişim karşısında bilmeleri gereken önemli konulardan biri de muhasebe ve finansman konularıdır. Elbette ki hiçbir yöneticinin muhasebe ve finansman konularında uzman olma gibi bir mecburiyetleri yoktur. Fakat bu konularda asgari bilgi donanımına sahip olmaları, daha doğrusu **"bilmesi gerektiği kadar"** konuya hakim olmaları gerekir.

Yöneticilerin bilmeleri gereken konuların başında muhasebe ile ilgili temel bilgiler gelmektedir.

- Hesap nedir?
- Hesaplaşma nedir?
- Cari hesap nedir?
- Muhasebe denkliği nedir?
- Mizan nedir?
- Bilanço nedir?
- Kar/Zarar nasıl hesaplanır?
- Maliyet nasıl hesaplanır?
- Maliyetler nasıl kontrol edilir?
- Maliyetler nasıl düşürülür?
- Maliyet merkezi nedir?
- İşletmelerde maliyet merkezi ayırımı nasıl yapılır?
- Üretim ile muhasebenin bağıntısı nedir?
- Üretim ile muhasebenin bağıntısı nasıl kontrol edilir?

Bu soruları çoğaltmak mümkündür. Yöneticiler, işletmenin durumunu görmek için genelde bazı üretim verilerini kullanırlar. Halbuki, işletmenin tüm fonksiyonlarının ayrı ayrı ve bütün olarak durumu muhasebeden elde edilebilir. Çünkü muhasebe bir bilgi sistemidir. Ayrıca yöneticiler, muhasebe bilgilerinden en verimli şekilde yararlanmak için muhasebe bilgilerinin niteliğini kontrol etmelidirler. Muhasebe bilgileri; **uygun, açık, kişisel saplantılardan uzak, sayılandırılabilen** niteliklere sahip olmalıdır.

Ülkemizde muhasebe, genelde yöneticiler tarafından geçmiş verileri kaydeden, devletle ilişkileri aksatmayan bir departman olarak görülmekteydi. Fakat muhasebenin esas fonksiyonu yönetime **planlama, kontrol ve karar verme** konularında yardımcı olabilmektir.

Bunun için de yöneticiler;

- Bütçe nedir, nasıl yapılır? Bütçe yönetimi ve kontrolü nasıl yapılır?
- Nakit akışını nasıl kontrol ederiz?
- Yatırım yapalım mı yoksa yapmayalım mı?
- Üretime devam edelim mi yoksa üretimi durduralım mı?
- Sipariş kabul edelim mi, etmeyelim mi?
- Departmanlara performans denetimi yapılabilir mi?

Gibi sorulara da cevap aramalıdır.



Muhasebenin yanı sıra yöneticiler temel finansal konulara da hakim olmalıdır;

- Finansal bilgilerden nerelerde yararlanınız?
- Fonlama nedir?
- Alternatif maliyet nedir?
- Yatırım geri dönüşü nasıl hesaplanır?
- Yatırımlar nasıl finanse edilir?
- Vergi planlaması ne avantaj sağlar?
- Yabancı kaynak mı kullanalım yoksa öz kaynak mı?
- Temel faiz hesaplamaları nasıl yapılır?
- İşletmenin finansal tablolarından borç ödeyebilme gücü ölçülebilir mi?

Yukarıdaki yöneticilerin ihtiyaç duydukları muhasebe ve finansman bilimi konularına giren soruları işletmeye göre, amaca göre, yöneticiye göre artırmak ya da azaltmak mümkündür. Bu ve benzeri soruların cevaplarını yöneticiler muhasebe departmanlarından elde edebilirler. Ancak elde edecekleri bilgileri kullanabilmeleri daha doğrusu finansal tabloları okuyabilmeleri için temel muhasebe ve finansman konularında eğitim şarttır.

Ülkemizde KOBİ ölçeğindeki ve girişimci düzeyindeki işletmeler, genellikle finansal bilgileri mali müşavirleri aracılığı ile elde etmektedirler. Bu nedenle de mali müşavirlerin işletmeler için yaptığı / yapması gereken hizmetleri bilmeleri gerekmektedir. Bu hizmetler;

- Şirketlerin yasal olarak tutması zorunlu olan vergi, sosyal güvenlik ve iş kanunları ile ilgili defterlerin düzenli olarak tutulması ve noter tasdiklerinin yaptırılması.
- Firmanın vergi beyan ve bildirimlerinin (KDV, Muhtasar, Geçici Vergi, Kurumlar Vergisi, Gelir Vergisi, BA/BS), SGK ve İŞKUR bildirimlerinin, işçi giriş çıkışlarının zamanında ve eksiksiz yapılması.
- Vergi kanunlarında meydana gelen vergi avantajları ile mevzuatta yapılan değişikliklerden müşterilerinin bilgilendirilmesi.
- Yıl sonu kurumlar vergisi ve gelir vergisi çalışmalarında müşterileri bilgilendirmek suretiyle beyannamelerin oluşturulması ve doğru vergi tutarının hesaplanması.
- Dönemsel olarak firmanın finansal durumu ile ilgili görüşmeler yapılması.
- Şirketin ve ortakların yasalar nezdinde vergi planlamasının görüşülmesi.

Girişimcinin Mali Müşaviri ile ilgili aşağıdaki bilgileri gözden geçirmesinde fayda vardır:

- Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik (SMMM) yapması için gerekli yetki belgelerine sahip mi?
- Piyasa itibarı nasıl?
- Ağırlıklı olarak hangi sektördeki müşterilerle çalışıyor? Sizin sektörünüzü tanıyor mu? (Farklı sektörlerde farklı vergi uygulamaları söz konusu olabilmektedir. Seçeceğiniz mali müşavir belirli bir sektörde uzmanlaşmışsa ve sizin sektörünüzü hiç tanımıyorsa sorun yaşayabilirsiniz).
- Referans olarak verdiği şirketlerin kendisi ile ilgili görüşlerini öğrenebiliyor musunuz?
- Hangi muhasebe sistemlerine hakim?
- Kayıtların güncel, doğru, kanun ve mevzuata uygun olarak tutulmasına özen gösteriyor mu?
- Hem şirketinizin hem de iş sahibi olarak sizin vergi planlamanız, iş planınız, çevreyle iletişiminiz vb. konularda size destek verebilir mi?
- Çalışma ortamının ziyaret ettiniz mi? Gerekli teknolojik ve insan kaynağına sahip mi?

KOBİ'lerin ve girişimcilerin büyüyebilmeleri ve sürdürülebilir olabilmelerinin; faaliyet alanlarındaki başarının yanı sıra muhasebe ve finans sistemlerini yönetebilmelerine de bağlı olduğu unutulmamalıdır.

Finansal Tablolar Basitçe Nasıl Analiz Edilir?

(Bilanço Nasıl Okunur?)

İş hayatında genellikle "bilanço okuma" olarak ifade edilen bu konu, KOBİ'lerin en fazla ihtiyacı olan konulardır.

1. En Fazla Kullanılan Finansal Tablolar Hangileridir?

Kobilerin en fazla ihtiyaç duyduğu finansal tablolar Bilanço ve Kar/Zarar Tablosudur. Ancak Nakit akış tablosunun da bu tablolar kadar önemli olduğunu unutmamak gerekir.

Bilanço:

Aktifte yer alan varlıklar anında ve değerini koruyarak paraya çevrilebilme durumuna göre, likitten en az likide; pasifte yer alan kaynaklar da vadesine göre, kısa vadeli kaynaklardan uzun vadeli kaynaklara doğru sıralanır ve ortakların sahiplik haklarını gösteren öz kaynaklar en uzun vadeli kaynak olarak sıralanır.

Varlıklar (Aktif)	BİLANÇO	Kaynaklar (Pasif)
Dönen Varlıklar		Kısa Vadeli Borçlar
Duran Varlıklar		Öz Kaynaklar
AKTİF TOPLAMI		PASİF TOPLAMI

Kar/Zarar Tablosu, işletmenin ilgili dönemine ait gelir ve giderleri ile kar ve zararlarının raporlandığı tablodur. Her işletmenin belirli dönemlerde analiz etmesinde fayda vardır.

Kar/Zarar (Gelir) Tablosundaki Temel Unsurlar
Esas Faaliyet Gelirleri
(Satışların Maliyeti)
Brüt Kar (Zarar)
(Faaliyet Giderleri)
Faaliyet Karı (Zararı)
Diğer Olağan Gelirler
(Diğer Olağan Giderler)
(Finansman Giderleri)
Olağan Kar/Zarar
Olağan Dışı Gelir ve Karlar
(Olağan Dışı Gider ve Zararlar)
Vergi Öncesi Dönem Karı (Zararı)
(Vergi Karşılığı)
Vergi Sonrası Dönem Net Karı (Zararı)

2. Finansal Analiz Teknikleri

Finansal analizde kullanılan teknikler dört grupta toplanmaktadır.

Karşılaştırmalı Tablolar Analizi (Yatay Analiz):

Bu yöntemde en az iki döneme ait finansal tablolardaki tutarlar yan yana getirilerek hesap kalemlerindeki değişimler tutar ve yüzde olarak hesaplanır.

Dikey Analiz (Yüzde Yöntemi ile Analiz):

Dikey analizde analiz edilecek finansal tablodaki tutarlardan birin 100 kabul edilmesiyle, diğer tutarların bu bütün içindeki payları hesaplanır. Böylelikle hesap kalemlerinin önemleri tespit edilmiş olur.

Trend Analizi (Eğitim Yüzdeleri Yöntemi):

Trend analizi, finansal tablolarda yer alan kalemlerin zaman içinde göstermiş oldukları eğilimlerin incelenmesi esasına dayanır. Bu yöntemde, işletmenin geçmişteki finansal ve ekonomik yapısı değerlendirilerek gelecek için tahminde bulunulur ve gelecek faaliyetleri planlanır.

Oran Analizi:

Oran yöntemi ile analizde, finansal tablolarda yer alan hesap kalemleri arasında matematiksel ilişki kurularak işletmenin finansal yapısı ve faaliyet sonuçları hakkında sonuca varılmaya çalışılır. Bu yöntemde, finansal tablolarda yer alan hesap kalemleri birbirinin yüzdesi ve katı olarak belirlenir, bu yüzde ve katsayılar olması gereken yüzde ve katsayılarla karşılaştırılarak analiz edilir. Hesaplamalar sonucu elde edilen oranların yeterli veya yetersiz olarak değerlendirilebilmesi için bazı ölçülerle karşılaştırılması gerekir. Bu ölçüler:

- Genel kabul görmüş ölçüler (bilimsel standartlar),
- Geçmiş dönem verileri (tarihi standartlar),
- İşletmenin içinde bulunduğu sektör için geliştirilen ölçüler (sanayi standartları).

Likidite Oranları:

Likidite oranları, işletmenin kısa vadeli borçlarını geri ödeyebilme gücünü ve işletme sermayesinin yeterliliğini tespit etmede kullanılır.

		Minimum Beklenen
Cari Oran	Dönem Varlıklar	1,5
	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	
Likidite Oran	Dönen Varlıklar – Stoklar	1
	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	
Nakit Oran	Hazır Değerler + Menkul Kıymetler	0,20
	Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	

Faaliyet Oranları:

Faaliyet oranları, işletmenin varlıklarını etkin kullanıp kullanmadığını ölçmeye yarayan oranlardır. Bu oranlar, net satışlar ile çeşitli varlık kalemleri arasındaki ilişkiyi inceler. Faaliyet oranlarının analiz edilmesi, özellikle işletmenin kısa vadeli yabancı kaynak ödeme gücünün değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

		Beklenen
Stok Devir Hızı	Satışların Maliyeti Ortak Stoklar	Yüksek
Ortalama Stokta Kalma Süresi	360	Düşük
	Stok Devir Hızı	
Alacak Devir Hızı	Net Satışlar	Yüksek
	Ortalama Ticari Alacaklar	
Ortalama Tahsilat Süresi	360	Düşük
	Alacak Devir Hızı	
Aktif Devir Hızı	Net Satışlar	Yüksek
	Ortalama Aktif Toplamı	
Öz Kaynak Devir Hızı	Net Satışlar	Yüksek
	Ortalama Öz Kaynaklar	
Maddi Duran Varlık Devir Hızı	Net Satışlar	Yüksek
	Ortalama M. Duran Varlıklar	

Finansal Yapı Oranları:

Finansal yapı oranları işletmenin pasif yapısını ortaya koyan oranlardır. İşletmenin pasifi yabancı kaynaklar ve öz kaynaklardan oluşmaktadır. Yöneticilerin, işletmenin faaliyetlerine uygun olarak yabancı kaynak ve öz kaynak dengesini optimal düzeyde belirlemesi gerekir.

Finansal yapı oranları analiz edilerek;

- Yabancı kaynak-öz kaynak dengesi,
- Uzun vadeli borç ödeyebilme gücü ve
- Öz kaynakların yeterliliği konularında karar verilmeye çalışılır.

		Beklenen
Finansal Kaldıraç	Yabancı Kaynaklar	0,50'den Az olması
	Aktif Toplamı	
Öz Kaynak Oranı	Öz Kaynaklar	0,50'den Fazla Olması
	Aktif Toplamı	

Karlılık Oranları:

Karlılık oranları, işletmenin faaliyetleri sonucunda elde ettiği başarının ölçülmesi için kullanılmaktadır. Karlılık oranları, aynı zamanda yönetici performansının değerlendirilmesinde de kullanılır. Bu oranlar, karlı satışlar, öz kaynaklar, varlıklar ve ortakla ilişkilerinden yola çıkılarak hesaplanabilir.

		Ne İfade Eder
Öz Kaynak Karlılığı (Mali Rantabilite)	Dönem Net Karı	İşletme sermayesinin verimli kullanılıp kullanılmadığını ifade etmektedir.
	Ortalama Öz Kaynaklar	
Öz Kaynak Karlılığı (Ekonomik Rantabilite)	Dönem Net Karı + Finans.Gid + Vergi	İşletmeye yatırılan fonların getirisini ifade etmektedir.
	Ortalama Öz Kaynaklar	
Brüt Satış Karlılığı Oranı	Brüt Satış Karı	İşletmenin hasılatıyla ilgili olarak maliyetlerini kontrol etme gücünün yüksekliğini ve kazanma gücünün yüksekliğini ifade etmektedir.
	Net Satışlar	
Faaliyet Karlılığı Oranı	Faaliyet Karı	İşletmenin ana faaliyetlerinin ne derece karlı olduğunu ifade etmektedir.
	Net Satışlar	

Sonuç:

Özellikle KOBİ'lerin büyük bir kısmında muhasebe ve finansal tablolar muhasebecilerin devletin kurumlarına sundukları belgelerden bazıları olarak bilinmektedir. Doğal olarak da birçok KOBİ ve ortağı/yöneticisi kar/zarar durumlarını, varlık ve borçlarını sağlıklı olarak yönetememektedir.

Çünkü muhasebe ölçmektir. Ölçemediğinizi yönetemezsiniz, yönetemediğinizi kontrol edemezsiniz ve kontrol edemediğiniz de sizin değildir!

Finansal tablolar analiz edilirken analizin sadece kısmi sonuçlar verebileceği ve ülkeden ülkeye, sektörden sektöre değişiklik gösterebileceği unutulmamalıdır. Ayrıca, finansal analiz yöntemleri, tek başına anlamlı bilgiler üretmekte yetersiz kalabilmektedirler. Bu nedenle de mümkün olduğunca fazla yöntemi birlikte analiz etmekte ve yorumlamakta fayda vardır. Yukarıdaki açıklamalar ışığında sunulan – beklenen – oranlar genel ifadeler olmakla beraber; işletmelerdeki finansal oranların sektör ortalaması ile karşılaştırılması daha doğru sonuçlar verecektir.

Bütçesi Olmayan Kobi Ayakta Kalamaz!

Büyük ya da küçüklüğüne bakılmaksızın tüm işletmelerin geleceklerine ilişkin detaylı ya da kabataslak planları mevcuttur. İşletmelerin yaptığı bu planların sayısal hedefler şeklinde formatlar dizisi haline getirildiği ve faaliyetlere ilişkin detaylı öngörü modellerinin geliştirildiği bu çalışmalara bütçeleme çalışmaları, ortaya çıkan sonuçların ve hedeflerin toplandığı çalışma kağıtlarının tümüne de bütçe adı verilmektedir.

Bütçe:

Bir zaman periyodunda (genellikle bir mali yıl) işletmedeki finansal ve finansal olmayan kaynakların kullanımı ve satın almalar için yapılan detaylı plandır. Bütçe(ler) hazırlama süreci genellikle bütçeleme kavramı ile ifade edilmektedir.

Bütçeleme:

İşletmenin halihazırda devam eden faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerinin finansal etkilerinin tasarlanması sürecidir. Genellikle yıllık bütçenin düzenlenmesine ilişkin finansal, finansal olmayan ve teknik çizelgeleri ifade eder.

Bütçe kontrolü:

Bütçede saptandığı şekilde işletme faaliyetlerinin yürütülmesinin sağlanması anlamına gelir.

İşletme bütçeleri doğru hazırlandıklarında;

- 1- Kaynakların etkin kullanımını sağlayarak verimliliğin artmasını,
- 2- Stratejik amaçları gerçekleştirmek için yapılan çalışmalarla karlılığın artmasını,
- 3- Yapılan finansal planların zamanlaması ile likidite başarısını,
- 4- Bölümler veya departmanlar arasındaki hedefleri ve dönem sonlarında bu hedeflerden sapmaları raporlaması ile de performans yönetimini sağlamaktadır.

Bir gelecek planlaması olan bütçe, ön tahminden (forecast) daha geniş kapsamlıdır. Burada söz edilen tahmin, rastgele veya genel izlenimlere dayalı yapılan tahminlerden farklıdır. İşletme ile ilgili tahminler (business forecasting), hesaplanmış ve kontrol edilmiş verilere dayanır. Bu veriler, işletmeler için geliştirilmiş kurumsal kaynak planlaması (ERP) yazılımlarından elde edilir ve bu yazılımlarda istatistik bilimi ve ürettiği bilgiler sıklıkla kullanılmaktadır. Bir işletme tahmini, belirttiği durumlara ilişkin önlemleri kapsamadıkça bütçe niteliğini kazanamaz.

KOBİ'ler incelendiğinde, birçoğunun amaçlarının kurumsallaşma olduğu ve bu süreçte de işletmelerinde bütçe sistemi kurmayı hedefledikleri gözlemlenmektedir.

Birçok KOBİ, bütçe sistemi kurma çalışmaları süresince bütçeleme temeli prensiplerine uymadıklarından olumsuz sonuçlarla, boşa harcanan zamanla, değer yaratmayan faaliyetler ve maliyetlerle karşı karşıya kalabilmektedirler.

Ülkemizdeki KOBİ'lerin birçoğunda bütçe çalışmaları büyük bir istek ve çalışanları teşvikle başlamaktadır. Fakat bu süreç, sürekli yönetim desteği ve sabır isteyen bir süreçtir. İşletme yöneticileri bütçeleme sürecinin herhangi bir aşamasında, bütçe sistemine inanmadıklarını veya bu sistemin yönetsel kararlara olumlu etkisi olabileceği fikrini kabullenmediklerini bütçe sistemi ile ilgili çalışanlarına hissettirdiklerinde bütçe çalışmaları tamamlanmadan başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle başarılı bir bütçe sistemi için yönetimin sürekli desteği çok önemlidir.

KOBİ'lerde bütçeleme çalışmaları süresince yapılan diğer bazı yanlışlıklar aşağıda sıralanmıştır.

- Bütçeleri muhasebe yöneticilerine yaptırmak:
İşletme bütçeleri işletmenin tüm organizasyonunu ilgilendirmektedir. Bu nedenle de bütçe sürecinde tüm departmanlar arasından bütçe komitesi oluşturulmalı ve her departman birbiriyle koordinasyonlu ama bağımsız bütçelerini hazırlamalıdır.
- Bütçelerin sürekli revize edilmesi:
İşletme bütçelerinin sürekli revize edilmesi durumunda, işletmelerde performans denetiminde kullanılması olanağı ortadan kalkmaktadır.
- Maliyet bilgilerinin doğru hesaplanamıyor olması:
İşletme bütçelerinin başarılı olabilmesi için, işletmede etkin bir maliyet hesaplama sisteminin tesis edilmesi gerekmektedir.
- Hesap planı-organizasyon şeması ve bütçe ilişkisinin olması:
İşletmelerin muhasebe departmanlarından elde edilen bilgiler genelde dış finansal raporlamaya dönük bilgiler olduğundan, departmanların performanslarını ölçecek ve değerlendirecek gerçek rakamlar ortaya çıkamamaktadır. Bu nedenle işletmeler hesap planı-organizasyon şeması ve bütçeler arasında uyumu sağlamalıdır. Böylece iç finansal raporlamalarda etkinlik sağlanabilecek ve zaman kayıpları en aza indirgenebilecektir.

- Departmanlar arası iletişimin olmaması:
İşletmelerin üretim departmanı üretim bütçesini, mali işler departmanı nakit bütçesini birbirlerinden bağımsız olarak hazırlayabilmektedir. Oysa doğru olan, sistemsel yaklaşım ile bütçelerin birbirini etkileyerek düzenlenmesi ve departmanlar arası koordinasyonun sağlanmasıdır.
- Bütçe çalışmalarında gerçekçi hedeflerin konulmaması:
Birçok KOBİ, bütçe çalışmalarında belirledikleri hedefleri geçmiş dönemlerin verilerini, birtakım rakamlarla çarparak oluşturmakta veya ihtiyaç duyulandan fazla kaynak kullanılacağını bütçelerde belirtmektedir. Böylece bu tür işletmelerde hedefler amaca uygun tespit edilmemekte ve bütçe sonuçları gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırıldığında ortaya aşırı performans artışları ya da kaynak israfı çıkabilmektedir.
- KOBİ’lerde departman yöneticileri genelde aile içinden isimlerden oluşturulmaktadır:
Bu tür işletmelerde departman yöneticilerinin performansları ve başarı kriterleri objektif olarak değerlendirilememekte ve kişiler yetkileri ile orantılı sorumlu olamamaktadırlar.

Bütçe sisteminin iyi anlaşılması için şu üç kısım arasındaki temel farklılıkların açıkça belirlenmesi gerekir:

- İşletme bütçelerinin mekanik kısmı,
- İşletme bütçelerinin teknik kısmı,
- İşletme bütçe sisteminin temel prensipleri.

İşletme bütçelerinin mekanik kısmı, işletme bütçeleri ile ilgili tabloların şekillerinin saptanmasına, düzenlenmesine ve tamamlanmasına ilişkin esasları kapsamına alır. Bütçe sisteminin en basit cephesini oluşturan bu kısımda, tablolama ile ilgili hesaplamalar ve kayıtlar üzerinde durulur.

İşletme bütçelerinin teknik kısmı ise işletme bütçelerinde resmi ve sayısal bir biçimde belirlenen amaçların, politikaların ve kararların saptanmasında yararlanılan yönetim tekniklerinden oluşur. Bu teknikler ve yöntemler, basit ve karmaşık olmak üzere pek çoktur. Bunlardan bütçe sisteminde çok yarar sağlananlardan bazıları şunlardır:

- Kara geçiş analizleri (başa baş),
- Nakit akışı analizi,
- Yatırım karar yönetmeleri,
- Satış hacmini bütçeleme yöntemleri,
- Yöneylem araştırması.

İşletme bütçelerinin ilkeleri olarak ifade edilen temel prensipler, bütçe sisteminin etkinliğinin ve başarısının geliştirilmesinde ön koşullardır. Bu prensiplerin öngördüğü esaslar ve koşullar mevcut olmadıkça, bütçe sistemi yönetime etkili bir araç olarak hizmet edemez. Sistemin asıl başarısı bu prensiplerin iyi anlaşılmasına dayanmaktadır. İşletme bütçelerinin bazı önemli prensipleri şu şekilde sıralanabilir.

- Yönetim Desteği Prensibi
- Örgüt Prensibi
- Katılma Prensibi
- Sorumluluk Muhasebesi Prensibi
- Gerçeklik Prensibi
- Esneklik Prensibi

KOBİ’lerde bütçe çalışmaları esnasında yapılan hatalar işletmeye büyük maliyetler olarak geri dönmektedir. Bu maliyetlerin başında kaynakların etkin kullanılamaması, koordinasyonun sağlanamaması ve zaman kaybı gelmektedir.

KOBİ büyüklüğündeki işletmeler satış süreçlerinden nakit akışlarına, proforma kar/zarar ile proforma bilanço'ya kadar tüm faaliyetlerini bütçelediklerinde, bütçelenen döneme ilişkin daha az kötü sürprizlerle karşılaşma olasılığına sahip olmaktadır.

KOBİ’lerde uygun-uygulanabilir-anlamlı-pratik bilgilerle donatılmış bütçelerin ortaya çıkabilmesi için basit bütçeleme hatalarından kaçınmak gerekmektedir. Bunun yolu da işletmede bütçeleme çalışmalarına dahil olanların aynı dili konuşabilmelerinin sağlanmasıdır.

AHLAKSIZ BÜYÜME

Yazan: İbrahim Semih Akçomak

Uluslararası Şeffaflık Derneği tarafından 2016 yılında hazırlanan ve yolsuzluğa karşı ulusal bütünlüğü inceleyen rapora ve Küresel Yolsuzluk Dosyasına göre:

- Türkiye'deki katılımcıların %68'i devlet kurumlarında yolsuzluk ve rüşvetin önemli bir sorun olduğunu düşünüyor;
- 2013'te katılımcıların %66'sı siyasi partilerin, %56'sı medyanın, %55'i meclisin, %50'si iş dünyasının yolsuzluktan ve rüşvetten etkilendiğini düşünüyor. Bu rakamlar 2017'de %40-45 aralığına çekilmiş durumda;
- Katılımcıların %18'i eğitim hizmeti veren bir devlet yetkilisine, %23'ü işsizlik maaşı almak için bir devlet yetkilisine ve %20'si mahkemelerde işini halletmek için yetkili devlet görevlisine rüşvet verdiğini itiraf etmekte;
- Farklı kurumlardaki devlet çalışanlarına rüşvet verme oranı 2017'de ortalama %20; 2012'de ortalama %21; 2011'de ortalama %33;
- 2002-2007 yılları arasında Türkiye'de rüşvet verme oranı %4-7 aralığındayken, 2010 sonrasında %20-30 aralığına oturmuş durumda;
- 2002-2007 yılları arasında Türkiye'de rüşvetin arttığını düşünen insanların oranı %30-40 civarındayken, 2012'de bu oran %50'nin üzerine çıkmıştır.
- Ama en önemlisi, devletin yoksullukla mücadelesini etkisiz bulanların oranının %44 oluşudur. 2013'te bu oran %55'ti.

Kurumların tam anlamıyla işlevsel ve bağlayıcı olduğu toplumlarda iktisadi denge hep daha üst bir refah seviyesinde oluşacaktır. Bu nedenle özellikle devlet eliyle oluşturulan kurumlar, ekonomik ve toplumsal yapının düzenlenmesi için hep birinci derecede öncelikli çözüm olarak ön plana çıkmaktadır. Resmî kurumların olmadığı ya da işlevsiz olduğu durumlarda gelenek, görenek ve toplumsal kurallar, yasaları ve resmî kurumları ikame edebilir. Örneğin, hukuk sisteminin henüz tam olarak oluşmadığı ya da bağlayıcı olmadığı toplumlarda ticari hayatı toplumsal kurallar düzenleyebilir. Birinci derecede öncelikli çözüm olmasa da gelenek, görenek ve toplumsal kurallar, resmî kurumların yokluğunda ya da işlevsizliğinde ekonomik ve toplumsal yaşamı düzenleyebilirler.

Uzun dönem büyümenin iki temel belirleyicisi vardır: Toplumsal, ekonomik ve siyasal kurumlar ve eğitim. İktisat yazını bu iki etiketin uzun dönem büyüme üzerindeki etkisi üzerinde nerdeyse kutuplaşmıştır. Bir grup iktisatçı uzun dönem büyümenin en önemli unsurunun demokratik devlet yapısı ve bireylerin haklarını güvence altına alan hukukun üstünlüğü gibi kurumların varlığıyla açıklamaktadır (örneğin, Daron Acemoğlu, Avner Greif, Douglas North ve Dani Rodrik). Bir diğer grup iktisatçı da, uzun dönem büyümenin açıklanmasındaki kurumsal yapı ve eğitim arasındaki yarışta, eğitimin rolünün daha önemli olduğunu söylemektedir (örneğin, Edward Glaeser ve Lary Katz). Her ne kadar bu düşünce ayrılıkları bir kutuplaşma gibi görünse de, iki grup arasındaki tatlı-sert rekabet sonucunda bugün uzun dönem büyümenin unsurları hakkında çok fazla bilgiye sahibiz.

Davranış biçimleri, güven ve toplumsal kurallar, gelenek ve görenekler kadar resmî kurumların bağlayıcılık derecesi ile de açıklanabilir. Hukukun üstünlüğü kavramının tam yerleşmediği ve hukuk kurumunun, muktedirin çıkarları doğrultusunda esnetildiği toplumlarda bireyler arasındaki güven duygusu zayıf olabilir. Örneğin, hukuk kurumunun bağlayıcı olduğu bir toplumda tanımadığımız insanlara bile belli derecede güveniriz. Bunun nedeni insanların yasalara aykırı davranmayacağı şeklinde oluşan varsayımdır. Yasaların herkesi eşit bir şekilde bağladığı toplumlarda yasalar, bireylerin varlığını değiştirebilir. Eğer karşı taraf bütün bunlara karşın yasaya aykırı davranırsa, yasal hükümler çerçevesinde cezalandırılır. Cezalandırma kurumunun tam anlamıyla işlemediği toplumlarda bireylerin güven varsayımları da farklı olacaktır.

Daha açıklayıcı olması açısından kişisel bir örnek verelim. Hollanda’da evimin tamirâtı ile uğraşan tanımadığım ustaya rahatlıkla anahtarı teslim edip çıkabilirim. Hiç tanımadığım birisine karşı duyduğum güven, hukukun bağlayıcı olması ile açıklanabilir. Hukukun bağlayıcı olduğu için bireylerin hukuka aykırı davranma olasılığı düşük olacaktır, çünkü böyle bir durumda ceza kurumu işleyecektir. Oysa aynı durum Türkiye’de yaşansaydı sadece tanıdığım bir ustaya anahtar teslim ederdim. Koşulların aynı olduğu benzer durumlarda davranışının farklı olmasını, Hollanda’da ve Türkiye’de hukuk kurumunun bağlayıcı olup olmaması sonucunda, kişiler arasındaki güvenin farklılaşmasına bağlayabiliriz. Kısaca Hollanda’da tanımadığım insanlara güvenirim, tanıdıklarım daha çok güvenirim; ancak, Türkiye’de sadece tanıdıklarım güvenirim.

İktisat yazınızdaki kurumlar ve eğitim üzerine süregelen tartışmaların Türkiye’ye yansımalarını değerlendirmek pek de zor değil aslında, çünkü, ne kurumsal yapı, ne de eğitim sistemi uzun dönem büyümeyi sağlamak için yeterli olgunlukta. Kâğıt üstünde demokratik bir yapımız ve hukukun üstünlüğünü benimseyen bir yönetim sistemimiz olabilir. Gerçi önceki bölümde kâğıt üstünde bile, demokratik değerler ve hukukun üstünlüğü ilkesinden uzaklaştığımızı gördük ancak, önemli olan, kurumların işlevselliğidir. Yani kurumlar, bireylerin davranışlarının sınırlandırılmasında ve şekillendirilmesinde ne kadar bağlayıcıdır? Bu husus siyasal, ekonomik ve toplumsal kurumlar üzerine araştırma yapan pek çok araştırmacının gözünden kaçamaktadır.

Kalkınmış ülkelerde hukuk ve eğitim sistemi büyük ölçüde siyasal görüşten bağımsızdır. Siyasal görüşü ne olursa olsun, politikacılar iyi tasarlanmış bir hukuk ve eğitim sisteminin uzun dönemde yaratacağı değer farkındadırlar ancak, Türkiye’de siyasal görüş gözetmeksizin iktidara gelen her hükümet, hukuk kurumunu ve eğitim sistemini ele geçirmeye çalışır. Türkiye’de reform, hukuku ve eğitimi ele geçirmek için kullanılan basit bir araçtır. Demokratik kurumlar, hukuk kurumu ve eğitim sistemi için kaygan bir zemin oluşturan en önemli etken bu “ele geçirme” yarışıdır.

Türkiye’de her hükümet kendi siyasal görüşleri doğrultusunda kendi kurumsal yapısını oluşturmaya çalışır. Kısa dönemde etkisini gözlemleyemediğimiz bu “ele geçirme” anlayışı, uzun dönemde kurumların bağlayıcı olmadığı bir siyasal, toplumsal ve ekonomik yapıya zemin hazırlar. Sonuçta iktidarların siyasal görüşleri ve insan sermayesi çerçevesinde şekillenmeye başlayan kurumlar bir süre sonra etkinliğini yitirir. Zaman içinde farklı iktidarlardan arta kalan kötü tasarımlar siyasal, toplumsal ve ekonomik yapıya yerleşerek, kurumları işlevsiz kılar. Bitip tükenmek bilmeyen, uslanmaz reform yapma anlayışımız, ağacın gövdesine açılan küçük çentikler misali tüm toplumsal, ekonomik ve siyasal yapıyı tehdit etmektedir. Unutmamak gerekir ki, ağacın gövdesine atılan masum küçük çentikler zamanla ağacın kurumasına yol açabilir.

Kurumlar ve uzun dönem büyüme arasındaki ilişkiyi Türk toplumuna ve politikacılarına aktaracak dünya bilgi sınırında iktisatçılar olmasına karşın (örneğin, Daron Acemoğlu, Dani Rodrik ve Timur Kuran) demokrasi ve hukukun üstünlüğü gibi kavramların Türkiye’de bir türlü kurumsallaşamaması bir hayli düşündürücüdür. Bu ilginç tezat pek çok farklı şekilde açıklanabilir ancak, bu kitapta vurgulamak istediğim temel nokta, Türkiye’de hukuku ve eğitimi ele geçirme yarışı şeklinde ortaya çıkan reform anlayışının ahlaksız büyüme süreçleri yaratarak, uzun dönem büyümeyi engellemesidir. Ahlaksız büyüme süreçleri kısa dönemde belli bir ekonomik büyüme yaratmasına karşın uzun dönemde bu ekonomik büyüme sürdürülememektedir. Bunun başlıca nedeni kurumsal yapının, kısa dönem büyümeyi ve egemen grubun çıkarlarını destekleyecek şekilde yeniden tasarlanmasıdır.

Demokratik kurumların ele geçirilmesi yarışı Türkiye’nin kurumsal altyapısını kayganlaştırırken, eğitim sistemindeki reform süreci kurumsal alt yapının kaygan bir zemin üzerine kurulu olması nedeniyle uzun dönemde ortaya çıkabilecek ekonomik olumsuzlukların önlenmesini güçleştirmektedir. Bir diğer ifadeyle, hukukun ve eğitimin ele geçirilmesi yarışı, içinde çıkılması güç bir kısır döngü yaratmaktadır. Bu kısır döngünün en büyük göstergesi göreceli gelir rakamları ve orta-gelir tuzağı kavramıdır.

Türk hukuk sistemindeki asıl sorun, tüm değişikliklerin bireyi korumaktan öte, dönemin egemen sınıfını koruma amacına yönelik bir hukuk sistemi içerisinde yapılan düzenlemeler olmasıdır. Bu nedenle hukuk sisteminde yapılan değişiklikler “reform” olarak adlandırılmaz. Hukuk sisteminde hakikaten bir reform amaçlanıyorsa, sistemin bireyin hak ve özgürlüklerini koruma esası çevresinde kökten değiştirilmesi gerekmektedir.

Herkesin hukuk, adalet ve yargı konusunda konuştuğu günümüzde, pek az kişi hukuk ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir. Bireyin hak ve özgürlüklerinin hukukun üstünlüğü ilkesi çerçevesinde güvenceye alınması, bireylerin ekonomik karar verme süreciyle doğrudan bağlantılıdır. Bireyler ancak hukuk sistemine ve demokratik kurumlara güvenirlerse uzun dönem dengeleri etkileyebilecek kararlar alabilirler. Uzun dönem büyümenin ahlaksız büyümeyle ikame edildiği bir süreçte, hukuk vurgusu çok önemlidir. Zaten bu nedenle bu kitapta, demokratik kurumların vazgeçilmezi olan hukukun üstünlüğü ilkesinin önemine vurgu yapılmaktadır. Türkiye’de ahlaksız büyüme süreçlerinin yarattığı kısır döngüden kurtulmanın önemli araçlarından birisi, hukukun üstünlüğü ilkesinin din, dil, ırk ve sınıf gözetmeksizin, tüm bireylerin hak ve özgürlüklerini güvenceye alacak şekilde oluşturulmasıdır. Hukuku, egemen egemen sınıfların çıkarları doğrultusunda ve devleti koruma bahanesi adı altında esnettiğimiz sürece uzun dönem büyüme tatlı bir hayaldir.

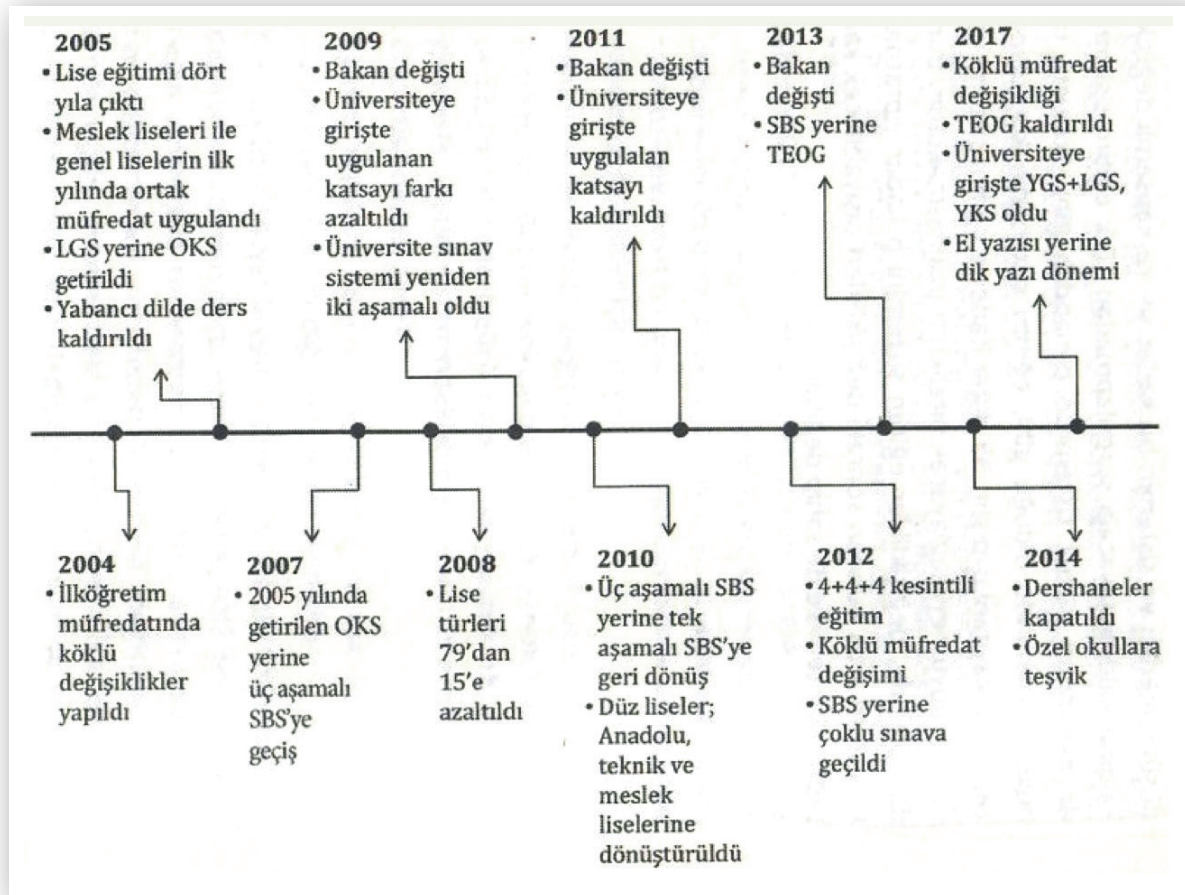
Bir toplumda demokrasinin yeşerip gelişebilmesi için ortalama bir eğitim düzeyi gereklidir. Örneğin, 1960’larda ortalama 4 yıl eğitim düzeyine ulaşmış pek çok ülkenin zaman içinde daha demokratik bir toplum haline geldiği; ortalama eğitim seviyesinin 1960’larda 1 yıl düzeyinde olan ülkelerin ise günümüzde hâlâ mutlakiyet ile yönetildiğini görüyoruz. 20. Yüzyılın başında John Dewey’in eğitim ve demokrasi arasındaki ilişkiyi ele almasından itibaren geçen yaklaşık bir asırlık zamanda, eğitimin demokrasiyi nasıl etkilediği konusu üzerine sayısız araştırma yapıldı. Bu araştırmalardan, eğitimin demokrasiyi iki ana mekanizma vasıtasıyla etkilediği ortaya çıkmıştır. İlk mekanizma eğitim vasıtasıyla, hukukun üstünlüğü ve eşitlik gibi demokratik kültürün öğelerinin, toplum tarafından daha kolay kabul edildiğinden bahseder. Bir diğer ifadeyle eğitim, insanların olaylara bakış açısını değiştirir. Eğitim sayesinde insanlar daha sosyal ve katılımcı bireylere dönüşürler ama asıl önemli nokta eğitim sayesinde insanların daha sağlıklı siyasal tercihler yapabilecek olmasıdır. İkinci mekanizma, eğitim seviyesinin artmasıyla doğru orantılı olarak gelir düzeyinin artması ve gelir düzeyi yükselen toplumların daha fazla demokratik hak talep etmesidir. Sonuç olarak eğitimin demokrasi için bir temel oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye’de temel eğitim sistemindeki değişiklikleri kısaca tartışırken akıldan tutulması gereken önemli noktaları (ve soruları) şu şekilde sıralayabiliriz:

- Eğitim sistemindeki değişiklikler sık ve kapsamlıdır. Son 15 yılda neredeyse her sene sistemde bir veya birkaç kapsamlı değişiklik yapıldı. Tıpkı hukuk sisteminde olduğu gibi, sistemin bu değişiklikleri kaldırıp kaldıramayacağı hemen hiç sorgulanmadı (örneğin, okulların fiziksel şartları, öğretmenlerin özlük hakları ve öğrencilerin yeni düzenlemelere uyumu).
- Eğitim sisteminde değiştirilen uygulamaların kısa bir süre sonra tekrar değiştirilmesi tam bir plansızlık göstergesidir (örneğin, ortaöğretim sınav sisteminin defalarca değiştirilmesi).
- Sistemdeki değişiklikler gerçekten daha sağlıklı bir eğitim sistemi kurgulamak için mi yapıldı? Yoksa eğitim sistemindeki değişiklikler iktidara ortak olmak isteyen gruplar arasındaki mücadelenin basit bir aracı mı? Bu sorular hukuk sisteminde yapılan değişiklikler için de geçerlidir.
- Eğitim sistemindeki değişikliklerin etkisi uzun dönemde görülecektir. Bugün ilkokula başlayan bir öğrenci, üniversite okuduğu takdirde işgücü piyasasına yaklaşık 18 yıl sonra girecektir. Eğitim sistemindeki değişikliklerin en az 15-20 yıllık öngörüsü olması gerekir.
- Eğitim, ahlaksız büyüme döngülerini kırmak için (bizim kullanmayı beceremediğimiz) önemli bir silahtır.

Son 15 yılda Türkiye’de eğitim sistemi hukuk sistemine benzer bir değişim sürecinden geçti. Aslında bu süreç hâlâ devam ediyor (örneğin, üniversite sınavlarının kaldırılması, 4+4+4 sisteminin tekrar değiştirilmesi, müfredattaki sürekli değişiklikler). Bu bölümde eğitim sistemindeki değişiklikleri etraflıca ele almak gibi bir niyetim yok ama değişikliklerin kapsamını ve sıklığını göstermesi açısından kısa bir özet geçmekte yarar var. Şekil 10 eğitim sisteminde son 15 yılın bir özetini sunmaktadır. Şekil bize kabaca, son 15 yılda yaklaşık 15 kapsamlı değişikliğin olduğu ve 7 bakan eskiten bir milli eğitim sistemimiz olduğunu söylüyor. Değişikliklerin orta ve uzun dönem etkileri hemen hiç düşünülmeden ve sistemin bu kadar sık ve kapsamlı değişikliği kaldırıp kaldıramayacağı sorgulanmadan Türk eğitim sistemiyle de oynanmış; hukuk sistemiyle oynandığı gibi. Sonuçta tıpkı hukuk sisteminde olduğu gibi, eğitim sisteminin kurgulandığı zemin de kayganlaşmıştır. Bir diğer ifadeyle eğitim sistemi uzun dönem büyümeyi sağlayacak nitelikten uzaklaşmaktadır. Bunun da ötesinde, değişiklikler eğitim sistemini o kadar yıpratmıştır ki, sistem artık bundan sonraki değişiklikleri taşıyabilecek kadar sağlam bir temele sahip değildir.

Eğitim Sistemindeki Değişiklikler, 2004 – 2017



YERELDEN KÜRESELE MARKA YOLCULUĞU

Yazan: Nirmalya Kumar, Jan-Benedict, E. M. Steenkamp

Markalaşma sadece ürünlerin farkındalığıyla ilgili değil, tüketicilerle duygusal bir ortaklık yaratabilmek, özdeşlik, bağlılık ve müşteri sadakatini etkileyecek bir güven ekmektir.

Global marka yaratmanın sekiz yolu

ROTA	BAZI ÖRNEKLER
Asya kaplumbağası rotası: Yüksek kalitesi ile öne çıkan Premium bir marka yaratmak	Haier (Çin) Pearl River Piano (Çin) Wanli (Çin)
Son kullanıcı odaklı işler: B2B piyasadaki kuvvet nüfuzunu B2C piyasalar için kullanmak	ASD (Çin) Glanz(Çin) Huawei (Çin) Mahindra (Çin) ZTE (Çin)
Diaspora rotası: Dünya üzerindeki göçmenleri takip etmek	Dabur (India) Jollbee (Philippines) Maybank Islamic (Malaysia) Mandarin Oriental (China) Pran (Bangladesh)
Marka satın alma rotası: Batılı çok-uluslu şirketlerden global n-markalar satın almak	Bimbo (Mexico) Geely (China) Lenova (China) Tata Motors (India) TLC (China)
Pozitif kampanya rotası: Orjin ülkenin negatif çağrışımlarının üstesinden gelmek	Ospop (China) Roewe (China) Shanghai Vive (China) Sheji/Sorgere (China)
Kültürel kaynaklar rotası: Olumlu kültürel efsanelerden istifade ederek Marka konumlandırması yapmak	Havaianas (Brazil) Herborist (China) Shanghai Tang(China) Shang Xia (China)
Doğal kaynaklar rotası: Ürünleri dört farklı süreçten geçerek markalaştırmak	Cafe de Colombia (Colombia) Concha y Toro (Chile) Forevermark (South Africa) Habanos (Cubo) Natura (Brazil) Premier Cosmetics (Israel)
Ulusal kaynaklarla yaratılan lider firmalar rotası: Kuvvetli devlet desteklerinden ve sübvansiyonlarından istifade etmek	China Mobile (China) Comac (China) Embraer (Brazil) Emirates Airlines (Dubai) Proton (Malaysia)

Marka yaratmak zaman alır, hatta bazen bir nesil bütün enerji ve motivasyonunu bu gayeye vakfeder.

Temel prensip gelişmiş bir pazara çok iyi bir ürünle girmek ve başlangıçta bu ürünü mümkün olduğu nispette düşük bir fiyata satmak. Zira, uygun fiyatlı bu ürün fiyat duyarlılığı olan tüketiciye yönelmeyi sağlıyor. Devamında hırslı küresel marka kaliteyi ve fiyatını arttırdığında, ucuz ama sağlam ürün markası bir sonraki en düşük segmentte atağa geçiyor ve böylece sektörde baskın bir pozisyon edinene kadar yükseliyor. Son olarak bu marka yüksek kalitede ürün getirisi bol bir markayla üst segmentte saldırıya geçiyor, Toyota'nın "Lexus"la ya da Honda'nın "Acura" ile yaptığı gibi.

1950'de Japonya'nın kişi başına düşen geliri Kolombiya, Yunanistan, Peru ve Güney Afrika'nınkinden düşüktü. Japon otomobil pazarını küresel ekonomi mantığıyla uyumlu olmadığı ileri sürülür. 1953'te ülkedeki kayıtlı otomobillerin yaklaşık %60'ı ithaldti; 1960'da bu oranı %1'e çekildi ve 1988'e kadar %2'ye ulaşmadı.

	İşbirlikçiler	Fonksiyonel odak	Stratejik avantaj	Teknoloji profili	Değerli müşteri	Değer önermesi
Maliyet	Üreticiler, işçilik	Üretim ve arz zinciri	Düşük fiyatlı lo-kasyonlar ve girişler	Yavaş/Ağır, tersine mühendislik	Gözden kaçan segmetler	En düşük fiyat
Hacim	Geniş tüketici ve piyasalar	Satış ve dağıtım	Korunan yerli piyasa	Hızlı takipçiler	Fiyat bilincinde alıcı	Düşük fiyatlı uygun kalite
Kalite	AR-GE/ teknoloji sözleşmeleri	AR-GE	Anlık kalite sıçramaları	Seçici öncelik	Akıllı alıcı, geniş piyasa	Karşı konulamaz akılcı değer
Marka	Pazarlama işbirlikleri	Tasarım ve markalama	Kitlelere reklam ve Premium markalar	Buluş endüstrisi	Bütün sekmeler	Mantık ve sihir-duygusal değer katma

Not: R&D, Research and development.

"Ulusal lider" unvanını kazanmak için ulusa bir rekabete girmek zorundasınız. Dikkat çekici bir şekilde, Çin, kamu şirketleri ve kamu-destekli firmalar arasında dahi rekabeti teşvik etti. Rekabet firmaları kapasitelerini arttırmaya ve operasyonlarını sağlamlaştırmaya zorladı. Oysa tekeller hallerinden memnun ve gevşek bir şekilde büyürler.

KURUMSAL DÜZEYDEKİ FAKTÖRLER

Asya Kaplumbağaları Stratejisi, bu güzergahı tamamlamak isteyenlerden aşağıdaki organizasyonel karakteristiklere haiz olmasını talep ediyor.

- Üretim sürecini dünya standartlarında takip etmek ve İnovasyon.
- Rehber konumundaki yabancı firmaların tecrübelerinden gerekli dersleri alma ve bu firmaların ürünlerine ters-mühendislik uygulamada alçakgönüllülük.
- Teknoloji konusunda küresel firmalarla ittifaklar kurmak.
- Gelişmiş ülke pazarlarına öncelik vermek.
- Tek bir markaya, ayrıca tek firma ismine odaklanmak ve pazarlama yatırımlarını güçlendirmek.

Pearl River Piano Group bir Asya Kaplumbağası Stratejisi örneği mi? Önce en ucuz piyanoyu, sonra en çok sayıda piyanoyu, daha sonra en iyi piyanoyu yapmayı başlar ve nihayetinde en çok talep edilen piyano markasını yarat. Bu firmanın geçmişi kurumsal ölçekteki faktörlerin yoğun bir şekilde uygulamaya konulmasını gösteren örneklerden sadece biridir.

Kaplumbağa Stratejisi'nin kendilerine rehberlik edip etmeyeceğini belirleyecek olan firmalar, üst düzey yöneticiler, kendilerine şu soruları sormalılar:

Ülkeyle ilgili konular:

- İşgücü maliyetini düşük tutacak kadar geniş bir nüfusumuz var mı?
- Sendika saldırganlığını ve sendikalarla maaş gerginliğinin uzamasını önleyebilecek miyiz?
- Doğal kaynak tuzağına düşmeme garantimiz var mı, öyle ki müşevvikler neticelerle aynı eksende mi?
- Hükümetimiz, ihracat odaklı üretim sektörünü destekleme sözü veriyor mu?
- İç pazarımız yabancılardan korunacak mı? Güvenli bir şekilde iç pazarda deneyim kazanabilecek miyiz?
- Endüstrimizde bizi rekabete teşvik edecek kadar yeterli sayıda ve güçlü yerli rakibimiz var mı?
- Kültürümüz uzun vadeli hedeflere ve çabalara gereken değeri veriyor mu?

Kurumsal Seviye

- Yabancı firmaların önderliğinden yararlanabilecek kadar alçakgönüllü müyüz?
- Yabancı ürünlere tersine mühendislik (reverse-engineer) uygulama yeteneğimiz var mı?
- Küresel liderle teknolojilerini satın alma ve bünyemize dahil etmeye dayalı işbirlikleri inşa edebilecek miyiz?
- Dünya standartlarındaki üretim süreçlerini ve inovasyon faaliyetlerini takip edebilecek miyiz?
- Sert bir rekabetin gerçekleştiği pazarları önceliğimiz olarak benimseyebilecek miyiz?
- Tek bir markaya odaklanabilecek miyiz?

Kategori Seviyesi

- Büyük ve fiyat duyarlılığı olan bir segment mi hedefliyoruz?
- Kalite mühim mi ve kalite mefumu fiyattan bağımsız olarak değerlendirilebilir mi?
- Ürün özellikleri ve yeni gelişmeler marka değerini belirler mi?
- Geliştığımız sürece, sağlam bir ölçek ekonomisinden yararlanabilecek miyiz?

Eğer, bu soruların tamamına ya da çoğuna verilen yanıtlar "evet" ise, üst düzey yöneticiler bu stratejiyi firmalarında uygulayıp ilerlemek için gerekli güveni rahatlıkla hissedebilirler. Yöneticiler "hayır" yanıtını verdikleri sorularla karşılaştıysa, kendilerine şunu sormalılar: "Bu sorunun/soruların

yanıtını nasıl ‘evet’e çevirebilirim.” Bu, “hayır”la yanıtlanan sorular, yöneticilerin kontrol altına alabileceği ve üzerine gidebileceği hadiseler mi? Fakat çoğu soruya verilen yanıt “hayır” ise ve koşullar yöneticilerin kontrolünün ötesindeyse, bu kitaptaki bölümleri dikkatlice okumalı ve bunlar üzerine kafa yormalılar.

Neden B2B firmaları B2C firmalarına nadiren dönüşüyorlar? Sebep, iş modelinin büyük ölçüde farklı olmasıdır. Başarılı bir B2B firması teknik mükemmellik, akılcı ürün özellikleri, geniş müşteri kitlesi ve satış kültürü çevresinde yapılır. Başarılı bir B2C firması ise müşteri segmentine göre şekillenen duygusal ve akılcı ihtiyaçlar, marka yönetimi, pazarlama ve ihtiyaca uygun distribüsyon ağı çevresinde yapılır. Örneğin, önemli bir AR-GE kapasitesinin varlığına rağmen, B2B firmaları son tüketicilere yönelik inovasyon kapasitesinden genelde yoksundur, zira son tüketicinin ihtiyaçlarının derinlemesine algılama kabiliyetinden genellikle mahrumdurlar. Aynı şekilde bu firmalar, küresel bir distribüsyon ve hizmet ağına sahiptirler fakat bunlar son tüketiciyle doğrudan teması içermez. Sonuç, başarılı B2B firmalarının başarılı B2C firmalarından nasıl düşündükleri, nasıl örgütlendikleri, operasyonları nasıl gerçekleştirdikleri ve hatta kimleri işe aldıkları konularında farklılaşıyor olmalarıdır.

YÖNETİMSSEL PAKETLER

Firmaların küresel tüketici pazarlarına giriş fırsatı arayan yöneticileri marka yaratma sürecinde şu genel yaklaşımı takip edebilirler.

- Tüketiciyi anlamaya gayret edin, AR-GE ve ürün geliştirme için yeterli bir bütçeyi gözden çıkaracak kârlı bir B2B işi yaratın.
- Son tüketici için ürün geliştirmek, tüketicilerle inovasyon merkezleri yoluyla bütünleşme (HTC gibi) potansiyelini harekete geçirmek ve nihayetinde global ölçekte söz sahibi olmak için etkili bir AR&GE networku kurun.
- İkili model işletin: Hem gelişmiş dünyadan çoğu marka için bir OEM tedarikçisi olun hem kendi markanızı satın. (HTC, Galanz ve Huawei gibi)
- OEM ve market markası satışlarınızda son tüketiciye yönelik markanıza düşük maliyetli farkındalık kazandırmak için ortak markalar yaratın. (Intel Inside gibi)
- Organizasyonun çekirdek yetenekleriyle ihtiyaçları karşılanmamış ve Galanz’ın mikrodalga fırınla yaptığını yapma ihtiyacı duyan bir B2B ya da B2C arasında bağ kurun. HTC unu android telefonlarda, Huawei ise normal telefonlarda yaptı.
- Bir tüketici markası geliştirin ve piyasaya sunun. Bu markayı uluslararası pazarlardan önce iç pazarda kullanın. Markanızın kapasitesi iç pazarda daha kolay ve hızlı gelişir.
- Daha yumuşak pazarlara girin. (Uluslararası pazara karşı iç pazar, gelişmiş pazara karşı gelişmekte olan pazar) Organizasyonunuzun markalaşma yeteneğini gelişmiş ülkelere açılmadan önce iç pazarda bileyin.
- Sadece benzersiz ürünleriniz için önemli pazarlama kampanyaları gerçekleştirin. Organizasyonunuzun mevcut iş modeliyle yüzleşin ve onu değiştirmek için çabalayın, ihtiyacınız olan dönüşümü belirlemek için B2B modelinin B2C’den nasıl farklılaştığını öğrenin.

ÜLKE İMAJLARI NEDEN BU KADAR FARKLI?

Ülkelerin imajları marka ve ürünlerin saygınlığını etkilemeleri hususunda nasıl bu kadar büyük bir farka sebep oluyor? Bir ulusun imajı zaman içinde, tedricen oluşur. Bu sonsuz sayıda farklı etkinin sonucudur, bazıları belirli tüketici etkileşimleri üzerinde bir ülke ya da insanlarına mahsus hususiyetlere sahiptir. Biz özel farklılıklara odaklanmaktansa tüketicilere genellenebilen bir ülkenin görece homojen imajını oluşturmaya imkan tanıyan dört faktör tanımladık: Ekonomik gelişme, kültür ve miras, yönetim ve halk.

EKONOMİK GELİŞME

Ekonomik gelişme yaşam standardını, altyapıyı, eğitim sistemini, sağlık sistemini ve yatırım iklimini kapsar. Tanıma göre, gelişmiş ülkeler bu boyutlar açısından gelişmekte olan pazarlardan daha yüksek konumdadır. Üretim olanağı, belirli bir yetenek düzeyi ve ülkenin ekonomik gelişmişliğiyle

yakından ilişkili olarak teknolojik bir gelişmişlik icap ettirir. Daha gelişmiş ülkeler, daha fazla sermaye birikimine, daha iyi bir eğitime, üstün araştırma ve geliştirme (AR-GE) tesislerine, bütün bunların arasında daha ileri bir üretim süreci için çok sayıda olanağa sahiptir. Sonuç olarak, gelişmekte olan pazardan çıkan yerli bir marka olmak Batılı tüketiciler için genellikle daha düşük kaliteyle bağlantılandırılıyor.

KÜLTÜR MİRAS

Bir ulusun kültürel değerlerini–tarih, lisan, sanat ve doğal güzelliklere kadar– tam, otantik ve olumlu olarak anlatabilme yeteneği tüketicilerin algısını etkiler. Öne sürülecek değerler çeşitli olmalı. Binaların, ürünleri ve kültürel anıtları gerçek mi, taklit mi? Zira, gerçeklik tarafından desteklenmeyen kültürel değer vaatleri devlet propagandasıyla ilişkilendirilerek geri teper. Bu, aynı zamanda Batılı tüketicilere Sovyetler Birliği’nin “başarısından” şüphelendiği ya da Demokratik Almanya Cumhuriyeti’nin dünya medyasına sıklıkla çığırkanlık yaptığı Soğuk savaş günlerini hatırlatır.

YÖNETİM

Yönetim yetkinliği ve adalet, politik özgürlük, hoşgörü, hukukî güvenlik, ifade özgürlüğü, bireysel haklar, çevresel duyarlılık bu faktörlerin tamamı tüketicinin algısını etkiler. Tüketiciler bir ülkede hukukun egemen olduğunu, insanların özgürce yaşadığını, iş dünyasında operasyonların rahatlıkla sürdürülebildiğini ve kurumların güvenilir olduğunu gördüğünde ülke imajı daha da güçlenir. İskandinav ülkeleri bu bakımdan en yüksek dereceye sahiptir.

Yönetim zaafları orjin ülkenin imajını olumsuz etkiler. Eğer ülke, yiyecek ve ilaç düzenlemelerinde zayıf yaptırımlar ya da kuralları uygulayanlar arasında yozlaşmadan muzdaripse Batılı tüketiciler de bu ülkenin ürünlerinin sağlık açısından tehlikeli olup olmadığını merak edecektir. Çin, güvenlik tehlikelerinin kamuoyunu meşgul etmesinin zararlarını hem yerli hem ihraç ürünlerin pazarlamasında çok fazla hissetti. Güvensiz inşaatlar, toksit madde içeren oyuncaklar, üretim hatası lastikler ve bozulmuş yiyecekler gibi olaylar küçümsenmeyecek bir kamuoyu tepkisine neden oldu. Haberlerin bildirdiğine göre, Çinli tüketiciler daha güvenli sayılan yabancı marka ürünlerden edinmek için uzun mesafeler kat ediyor, hatta bebek mamaları için Hong Kong’a kadar gidiyorlar ve bunlar ülkenin imajını olumsuz yönde etkiliyor. Gerçekten de, Çin yönetim düzeyiyle 113 ülkenin yer aldığı sıralamada 99’uncu sırada yer alıyor. Çinli endüstri yöneticileri bütün mücadelelerinin ülkelerinin otomobilden süt tozuna kadar çeşitli ürünlerde “kalitesiz”, “muhtemelen tehlikeli” şeklindeki küresel algısını değiştirmek için olduğunu kabul ediyorlar. Aslında, ürün güvelliğini ve fikrî mülkiyet hukukunu daha güçlü bir şekilde tesis etmek, Çin ekonomisinin en yüksek ilgi konusu. Sonuçta, bu skandallardan dolayı sıkıntı çeken dürüst ve dikkatli üretici, ezici çoğunluğu oluşturuyor.

HALK

Bir ülkenin vatandaşının yetkinlik, eğitim, açıklık, arkadaşlık, yabancı düşmanlığı, kin ve ayrımcılığı algılama düzeyi gibi faktörler açısından itibarı tüketicilerin algılarını etkiler, bu itibar diğer ülke vatandaşlarına genellikle kalıplaşmış bir önyargı olarak yansır. Ulusal önyargı bir ülke ve vatandaşlarıyla ilgili olarak geniş bir sahaya yayılır ve ortak bir inanç ve yargı olarak paylaşılır.

Diğer uluslara dair önyargılar yabancı ülkeye coğrafi ve kültürel olarak yakın bir tüketici için daha yoğun ve (daha doğru olması gerekmesi bile) daha detaylı olma eğilimindedir. Çin, Kore ve Japon halkları kendi aralarında sayısız farklılıklar görürken, Batılı tüketiciler bu halkları bütün olarak görme eğilimindedir. Benzer olarak, Orta Doğu ulusları, İskandinavlar arasında çok az fark görebilirken İskandinavlar da Suriyeliler, Ürdünlüler ve Mısırlılar arasında çok fark olduğunu düşünmeyecektir. Bu, gelişmekte olan uzak pazarlardaki insanlara dair önyargıların, sığ ve herhangi bir kesinliğe dayanmaksızın akılda tutulan düşünceler olduğunu gösteriyor. Aynı şekilde, gelişmekte olan pazarlardan insanların Batılı tüketiciler hakkındaki önyargıları da daha uysal ve değişebilme ihtimali bünyesinde barındırır.

GELİŞMEKTE OLAN PAZARLAR ALEYHİNE GELİŞME

Gelişmiş ülkeler için orjin ülke etkisi ürün kategorisine göre değerlendirilir. (İtalya, ayakkabılarıyla meşhurdur, ama saatler konusunda İsviçre kadar iddialı değildir.) Gelişmekte olan pazarlar için orjin ülke imajı evrensel olarak negatiftir, ürün kategorileri arasında kayda değer bir fark söz konusu değildir, mesela Pakistan hem ayakkabılarıyla hem saatleriyle düşük aralıktadır. Yine de gelişmekte olan pazarların negatif imajı (1) ürün hatasının yüksek ihtimal olduğu kategorilerde ve (2) zayıf markalar söz konusu olduğundan daha menfi bir etki yaratır. Maalesef gelişmekte olan pazar markalarının çoğu hâlâ düşük seviyede bir marka değerine sahiptir.

TÜKETİCİ KİNİ

Tüketiciler belirli bir ülkeye karşı güçlü heyecanlar ya da duygular besleyebilir. Örneğin, dünyadaki Musevilerin neredeyse tamamı İsrail'e karşı güçlü bir bağ hisseder ve markanın dikte ettiğinin ötesinde bir değerlendirme yaparak İsrail markalarını satın almayı tercih ederler. İngiliz hayranları, akılcı kalite değerlendirmelerinin yerine İngiliz olan her şeye karşı hayranlık beslerler. Genelde düşünüldüğünün aksine, insanlar diğer ülkelere yönelik güçlü duygulara sahipse bu duygular dostça olmaktan çok düşmancadır.

Tüketici kini-öfke tarihi ya da devam eden politik, askeri, ekonomik ya da diplomatik olaylardan kaynaklanan-tüketici kararlarını derinlemesine etkiler. Bu nefret ürüne dayalı yargıları yönlendirmez. Daha ziyade, tüketiciler, bir ülkeye yönelik öfkelerini bu ülkenin ürün değerlendirmelerinden ayırır. Bu insanlar, hor görülmüş ülke ürünlerinin yüksek kalite olduğu yönünde çok bilgili olabilirler-ama yine de bu ürünleri satın almazlar. Örneğin, birçok Yahudi soykırımdan dolayı hâlâ Alman otomobili almaz. ABD markaları 2003'teki Irak işgalinin sonuçlarından hâlâ muzdariptir: Mesela, 2004'te Almanya'da Coca Cola satışları ülke genelinde %16 nispetinde azalırken Marlboro satışları ise Fransa'da %25 oranında düşüş gösterdi.

Son olarak şunu söyleyebiliriz: Tüketici nefreti, gelişmiş ülke markalarına, gelişmekte olan ülkelerin markalarına nispetle daha çok zarar veriyor. Bunun en akla yatkın nedeni, gelişmekte olan ülkelerin markalarının daha az sayıda insanı gücendiriyor olmasıdır. Fakat bu durum gelişmekte olan pazarların politik ve ekonomik olarak kendilerinden daha fazla söz edilmesini sağlama gayretleriyle değişebilir.

ORJİN ÜLKE DEZAVANTAJININ ÜSTESİNDEN GELMEK

Gelişmekte olan Pazar firmaları bu markalaşma probleminin üstesinden gelmek için ne yapabilir? Negatif bir orjin ülke imajını mağlup etmek için yedi farklı strateji öneriyoruz:

- Marka adı seçerken orjini gizleyin.
- Olumsuz çağrışımın üzerine gidin.
- Uygun, küçük, ama değerli özelliklere odaklanın.
- Ekstra garanti sunun.
- Estetiği vurgulayın.
- Tersine mühendislikten yararlanın.
- Ağırlıklı olarak pazarlamaya yatırım yapın.

YÖNETİMSEL PAKETLER

Bir ülkenin markalaşma yolundaki gayretleri hem ticari hem dede kâr amacı gütmeyen sektörler adına turistleri cezbetme, beyin göçünü ve yabancı doğrudan yatırımları teşvik etmek gibi saiklere dayanan gelip geçici hevesler olabilirler. Fakat bunu sürdürülebilir bir politika haline getirmek ve orjin ülkenin menfi çağrışımlarının üstesinden gelmek için, gelişmekte olan pazarların markaları geniş bir vizyona sahip olmalı, Batılı tüketiciler için neyin güvenli neyin yankı yaratacak nitelikte etkili olduğu konusunda yaratıcı fikirler geliştirmelidirler. Burada yedi stratejiden söz edeceğiz:

- Orjin ülkeyi gizleyen bir marka adı seçin. Bir marka adının yabancı dilde kullanımı, telaffuzu ya da kodlanması önyargıları, ürün algısını ve tüketicinin o ürüne yönelik tavrını tetikler. Gelişmiş pazarlardan temin edilen tamamlayıcı parçaları ve/veya teknolojileri vurgulayın.

- Olumsuz ilişkilendirmelerin üzerine gidin. Bilgi eksikliğini gidermeye çalışın, karşı delil sunun hatta gerekirse önyargılar ile dalga geçin.

- Eşsiz fırsatlara odaklanın: Ülkenizin mukayeseli üstünlüğe sahip olduğu ürün kategorilerine odaklanın. Markanızı ülkenizdeki kozmopolit, dinamik, modaya uygun bir kentle ilişkilendirin, yerel otoritelerle işbirliği yapın.

- Ekstra garantiler ve endüstri normlarının üzerinde güvenceler ve hizmetler sunun. Piyasaya ve müstakbel tüketicilere firmanın marka ve ürününün arkasında durduğunu ve kaliteye bağlılığını gösterin.

- Estetiği vurgulayın ve tasarıma yatırım yapın. Bu, en naif tüketicinin bile estetik kaliteyi gönülden keşfetmesi ve tecrübe etmesini sağlayacaktır. Zira, estetik vasıflar fonksiyonelliğin sıradanlaştığı tüketici ürünleri sektörlerinde giderek artan bir ehemmiyet kazanıyor. Tüketicilerin ürünleri, kimliklerini ifade etmek için seçtiği moda endüstrisinden ilham alın. Satın alma eyleminin bir tür kendini ifade etme formu olduğunu göz ardı etmeyin.

- Tersine mühendisliğe yatırım yapın. Hedef pazarınızda bir fabrika açın, bu pazarın vatandaşlarını istihdam edin ve bu insanları markanızın kalitesinin temsilcisi olarak kullanın.

- Ağırlıklı olarak pazarlamaya yatırım yapın. Önceki stratejiler, orjin ülke dezavantajının üstesinden gelmek için daha masrafsız ve dolaylıdır. Orjin ülke ne olursa olsun marka farkındalığının artması ve olumlu marka çağrışımları yaratmak için daha pahalı ve açık yöntem, ağırlıklı olarak pazarlanmaya harcama yapmaktır.

Kültürel markalar, güçlü markaların markalaşma yolundaki geleneksel karakteristiklerini sergiler. Kendine has ve avantajlı çağrışımları vardır, kulaktan kulağa yayılır ve duygusal bir bağlılık yaratır.

Pazarlamacının görevi, markayla ilişkilendirilecek özel kültürel manalar belirlemek ve bu kültürel manaları markaya transfer edecek stratejiler geliştirmektir. Manalar, global ölçekte kabul edilmiş olmalı, ülke için benzersiz olmalı, kategoriyle ilgili olmalı ve nihayetinde markayla tutarlı olmalıdır. Bu transferi başarmak için pazarlamacı birbiriyle bağlantılı ve karşılıklı üç güzergahtan yol alabilir.

MENTORLUKTAN TERS MENTORLUĞA

Yazan: Dr. Öğr. Üyesi Utku Güğercin

Günümüzde teknolojik değişimlerin hızına bağlı olarak bilgi, doğrusal değil üssel olarak artmaktadır. Yani bilgi, geçmişe kıyasla daha hızlı şekilde, sürekli artan bir ivme ile üretilmektedir. Öyle ki 1900'lü yılların ortaları itibariyle, dünyada mevcut olan bilginin iki katına çıkması 20 yıl sürerken, 1990'ların sonunda bu süre 5 yıla düşmüştür. 2013 yılı itibariyle ise her yıl, dünyada mevcut olan bilginin iki katının üretildiği ifade edilmektedir. Son yıllarda sıklıkla tartışılan ve üretim süreçlerinde otomasyon sistemlerinin kullanımına bağlı olarak, tamamen entegre edilmiş veri ve ürün akışı sağlayan endüstri 4.0'a adaptasyon ile bilgi üretim hızının artacağı öngörülmektedir. Özellikle Endüstri 4.0'ın unsurları arasında yer alan "nesnelerin interneti (internet of things)" ve "büyük veri (big data)" gibi gelişmelere bağlı olarak 2020 yılına gelindiğinde dünyada mevcut olan bilginin iki katına ulaşması için gerekli sürenin 73 güne inmesi beklenmektedir.

Ters mentorluk uygulamasının fikir babası, General Electric'in efsane olarak anılan CEO'su Jack Welch'tir. 1999 yılında Welch, kendisi de dahil olmak üzere üst yönetimde yer alan yöneticilere, genç çalışanların mentorluk yapmalarına yönelik bir uygulama başlatmıştır (Greengard. 2002). Bu uygulama kulağa ilgi çekici gelse de bir takım sorular gündeme getirmektedir. Daha az iş tecrübesine sahip olan genç çalışan, kıdemli yöneticisine nasıl ve hangi konularda mentorluk yapabilir? Meslek tecrübeleri karşılardaki genç mentorların, başka bir ifadeyle "daha dünkü çocukların" yaşlarını aşan yöneticiler, gençlerden hangi konularda destek görebilir? Ters mentorlukta, genç çalışanlar deneyimli yöneticilerine, ilgilerinin ve farkındalıklarını daha fazla olduğu alanlarda mentorluk yapmaktadırlar. Ters mentorluk kapsamında ele alınan konuların başında, "dijital odaklı" gençlerin günlük hayatlarında yoğun olarak kullandıkları e-ticaret, sosyal medya, mobil uygulamalar gibi teknolojiler gelmektedir. Genç kuşak çalışanlar, teknolojiyi daha yakından takip etmekte, daha sık kullanmakta ve bu alandaki değişimlere daha rahat adapte olmaktadır. Dolayısıyla gençlerin bu alandaki birikimlerinin, yöneticilerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Ters mentorluk sürecinde genç kuşaklar öncelikli olarak, teknoloji olur yazarlığı konusunda mentorluk yapmaktadırlar. Yöneticiler açısından, PowerPoint sunumları ile gerçekleştirilen eğitimlere katılmak yerine, gençlerle karşılıklı olarak bir araya gelip, yeni teknolojiler hakkında yüz yüze bilgi almak daha etkili olacaktır.

Ters mentorluk kapsamında ele alınan konuların ikincisi, genç kuşak çalışanların iş yerinden beklentileridir. Genç mentorlar bu süreçte, üyesi oldukları kuşağın iş yerinden beklentilerini deneyimli mentileri ile paylaşırlar. Yöneticiler için bu süreç oldukça önemlidir. Çünkü 2000 yılı ve sonrasında doğan Z kuşağının iş hayatına girmesi neticesinde, birbirinden farklı özelliklere sahip olan beş kuşak, aynı iş ortamında birlikte çalışacaktır. Dolayısıyla genç kuşağın beklentilerinin tespit edilmesi, kuşaklar arası köprüler kurulması ve yaşanan çatışmaların etkin şekilde çözümlenmesi gerekmektedir. Ters mentorluk uygulamaları ile yöneticiler, genç çalışanların yöneticilerinden ya da diğer çalışanlardan neler beklediklerini öğrenerek, kuşak çatışmalarını etkin bir şekilde yönetebilirler.

Ters mentorluk kapsamında ele alınan konuların üçüncüsü ise değişen tüketici taleplerine ilişkindir. Ters mentorluk sürecinde gençlerin, üyesi oldukları kuşağın tüketici olarak talepleri konusunda da mentorluk yapmaları beklenmektedir. Genç nesil tüketicilerin satın alma davranışları önceki nesillere göre farklılık göstermekte ve genç neslin tüketici olarak pazardaki payı artmaktadır. Dolayısıyla genç tüketicilerin beklentilerinin tatmin edilmesi, gerek mevcut, gerekse ilerleyen yıllardaki pazar dinamiklerinin yönetilmesi için belirleyicidir. Genel olarak ter mentorluk, işletmeler tarafından karşılıklı bilgi aktarımı için kullanabilecek uygun bir araç olarak algılanmaktadır. Nitekim ABD'deki en yüksek net gelire sahip 500 şirketi içeren Fortune 500 listesindeki şirketlerin büyük kısmı, ters yönde mentorluğu kullanmaktadır ve bu uygulamaların şirketler olumlu yansımalarının olduğu belirtilmektedir. Ters mentorluğu uygulayan şirketler arasında Dell, Procter & Gamble, Unilever, Deloitte & Touch, Best Buy, Philip Morris, General Motors ve 3M gibi devler yer almaktadır.

Günümüzde mentorluk, çoğunlukla yaşça daha büyük, bilgili ve deneyimli kişinin, gözlemlerini ve deneyimlerini, bu bilgilere ihtiyaç duyan gençlere aktarması olarak tanımlanabilir. İşletme yönetimi alanında ise mentorluk, deneyim ve bilgi sahibi olan ve genellikle yönetici pozisyonunda olan çalışanın, genç ve tecrübesiz çalışana yol gösterme, rehberlik etme, danışmanlık yapma çabaları içerir.

Mentorluk ilişkisinde deneyim sahibi kişi "mentor", genç alışan ise "menti (mentee)" olarak adlandırılır. Mentor kelimesi günümüzde güvenilir danışman, arkadaş, öğretmen ve deneyimli iş rehberi tanımlamaları ile eş anlamlı sayılmaktadır. Hatta mentorluk tanımlarında kılavuz, akıl hocası, danışman ve rol model kavramları yer almaktadır.

Menti ise "etkili ve önemli bir insan patronluğu, rehberliği ve himayesi altımında bulunan kişi" olarak tanımlanmıştır.

- Mentorluk bir kriz yönetim aracı değildir. Acil durumlarda kullanılması ile mucizeler yaratılması beklenmemelidir.
- Mentorluk, çalışanların sınırlı düzeyde özerkliğe sahip olduğu işletmelerde uygulanmaya uygun bir yönetim değildir.
- Mentorluk, mentordan mentiye iletilmesi gereken bir talimat listesi değildir. Mentor, yönlendirmekten ziyade rehberlik etmelidir.

Bir yönetici, çalışanına ne kadar çok ne yapacağını söylerse; onun gücünü ve özgüvenini o kadar elinden alır, çalışanın kendini kurban gibi hissetmesine ve öyle davranmasına neden olur. Mentorluk, iş hayatına giren yeni kuşağa "dokunarak", işe bağlıklarını artırmak için yönetsel bir araç olarak da kullanılabilir.

Mentorluk ve koçluk arasında beş temel benzerlik görülmektedir.

1. Bireylerin davranış, tutum ve becerilerini geliştirmek amacıyla farklı konularda öğrenme fırsatı yaratmak,
 2. İleri düzeyde bilgi ve deneyimleri aktararak gelişim rehberliği yapmak, başvuru kaynağı olmak,
 3. Beceri geliştirme fırsatları sunmak,
 4. Öğrenme ve bağımsız düşünmeyi harekete geçiren soru sorma stratejilerini geliştirmek,
 5. Bireyim gelişim hedeflerini ulaşmasını amaçlayan geri bildirim vermek ve yönlendirmektir.
- Mentorluk ve koçluğun benzer yanları, farkındalık yaratmak ve geliştirmek olarak özetlenebilir. Mentorluk ve koçluk arasındaki benzerlik ve farklılıklar.

Şekil 1. Mentorluk ve Koçluk Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar



MENTORLUK	KOÇLUK
Mentorluk, bir alanda uzmanlaşmış bir kişinin tüm bilgi birikimini menti ile paylaştığı bir destekleme hizmetidir.	Koçlukta, iş ile ilgili bilgi birikiminden ziyade, koçluk yöntemleri ile ilgili bilgi birikimi esastır.
Mentor, mentiye göre daha tecrübeli ve genellikle yaş olarak daha büyüktür.	Koçlukta, koçun tecrübesi ve yaşça büyük olması destekleyici unsurdur, fakat tecrübe ve yaş şartları aranmaz.
Mentorlukta arkadaşlık türü bir ilişki söz konusu olabilir.	Koçlukta genellikle arkadaşlık türü bir ilişki söz konusu değildir.
Mentor anlatıcı, menti dinleyici taraftır.	Koç konuşur, dinler ve soru sorar.
Mentor, mentinin gelişimi üzerine odaklanır.	Koç, hedefe ve başarıya odaklanır.
Mentor tarzına ve ilişkinin hedeflerine göre değişim, hedef ve sorumluluk vermeye odaklanabilir.	Koç daima değişim, hedef ve sorumluluk vermeye odaklanır.
Mentor, eğitim öncesi ilişki kurar.	Koç, eğitim öncesi ilişki kurmaz.
Mentora çok az ödeme yapılır ya da hiç yapılmaz.	Koç, işletme içerisinden sağlanmışsa ücret almaz, işletme dışından sağlarsa ücret alır.
Mentorlar aylık toplantı yapar.	Koçlar haftalık ya da iki haftada bir toplantı yapar.
Mentor, genellikle işletmenin içinden gelir.	Koç, işletmenin içinden veya dışından gelebilir.
Mentor, kişi bir ustaya veya desteğe ihtiyaç duyduğunda devreye girer.	Koç, kişinin daha kıdemli ve tecrübeli olması konusunda ya da gelişimi ile ilgili yardıma gereksinim duyması ile devreye girer.
Mentor, mentinin; işletme kültürünü, değerlerini ve normlarını öğrenmesi için ona destek olur.	Koç, koçluk alan kişinin yeni kazanacağı beceriler ile ilgili pratik yapmasını ve yeteneklerini tamamlamasını sağlar.
Mentorluk, kişinin kariyeri hakkında net ve geliştirilebilen hedefleri varsa yapılır.	Koç, kişinin olduğu yer ve olması gereken yer arasındaki farkı anladığında, ama yolu bulamadığında yardımcı olur.
Mentorluk süreci, mentinin kişisel ve mesleki gelişimini hedefler.	Koçluk süreci, belli bir alanda kişinin performansını arttırmasını hedefler.
Mentor ve menti arasında hayatın her alanını kapsayan samimi ve dostça bir ilişki söz konusudur.	Koçluk, performans gelişimine odaklanır, dolayısıyla taraflar arasında daha sınırlı ve resmi bir ilişki vardır.
Mentorluk süreci; resmi, kısmen resmi ya da gayri resmi olarak gerçekleşebilir.	Koçlukta iki tarafın da hedefleri belirlenmiştir ve bu hedeflere odaklanılır, yani süreç resmi şekilde ilerler.
Mentor, tüm soruları cevaplamaktan ziyade, yol gösterici roledir. Bilgi ve akıl kanalı işlevi görür.	Koç, ilgili alanda uzman ve bilgi sahibi kişidir.
Mentorluk, çift yönlü kazanım sürecidir.	Koçluk, tek yönlü kazanım sürecidir.
Bazı başarılı mentorluk süreçlerinde menti ve mentor yer bile değiştirebilir.	Koç ile öğrenci, asla yer değiştiremez.

Tablo 1'in özeti olarak mentorluk ve koçluğun aşağıdaki temel başlıklar itibariyle farklılık gösterdiği söylenebilir:

- Mentor, bireyi bir konuya yönlendirip deneyimlerini aktarırken; koç, bireyi dinler, soru sorup çözüm bulmasına yardımcı olur.
- Mentorun temel hedefleri; mentinin kişisel ve kariyer gelişimine rehberlik yapmak ve desteklemektir. Koçun temel hedefleri ise performans artışı sağlamak, problemlere çözüm bulmak ve beceri geliştirmektir.
- Mentor ve menti arasında hayatın her alanını kapsayan samimi ve dostça bir ilişki söz konusu iken, koçluk daha profesyonel ve daha az samimi bir ilişkiyi kapsamaktadır.
- Mentorluk süreci her iki tarafa da fayda sağlayabiliyorken, koçluk sürecinde tek yönlü kazanım söz konusudur.
- Mentorluk; anlatma, deneyim aktarma ve yönlendirme odaklı iken koçluk; dinlenme, soru sorma ve çözüm buldurtma odaklıdır.

Mentor; genellikle işletme içerisinde bir yönetici olmakla birlikte, benzer hiyerarşik pozisyondaki bir çalışan ya da işletme dışında biri de olabilir. Mentor rolündeki kişi; deneyimini, uzmanlığını ve bilgisini paylaşarak mentiyi dinler, destekler, cesaretlendirir, ona yardımcı olmak üzere bireysel danışmanlık yapar.

Mentorluğun amacı, ise yeni başlayan çalışanın kariyer ve kişisel gelişimine destek olmak, öz yeterliliğini artırmak şeklinde özetlenmiştir. Mentorluğun öğrenme ihtiyaçlarının arttığı dönemlerde çalışanların uyum sağlamasını kolaylaştıran bir etken olduğunu belirtmektedir.

MENTİ İÇİN...	İŞLETME İÇİN...	MENTOR İÇİN...
İşletme kültürüne hızlı adapte olur ve kendisinden ne beklendiğini anlar.	İş ortamında desteklenen iletişim ve güven hissi sayesinde performans ve verimlilik artışı sağlanır.	İletişim becerilerini geliştirme fırsatı bulur.
Hedef belirler ve bu hedeflere ulaşmak için gelişim planı hazırlar.	İşletme kültürünün yerleşmesi ve içselleştirilmesine olanak sağlar.	Mentinin gelişimine katkıda bulunduğu için tatmini artar.
Mentorun deneyimlerinden faydalanır ve daha az hata yapar.	İlerinin liderleri için gelişim imkanı sağlar.	Bilgi tazeleme ve yeni bakış açısı kazanma imkanı bulur.
Etkili karar alma yetkinliğini geliştirir.	İleri düzeyde teknik eğitim ve liderlik yeteneklerini geliştirme fırsatı yaratır.	Yeni ve genç çalışanlarla yakın ilişki kurarak, gençlerin farklı fikirlerinden yararlanmak, işlerinin bir parçası haline gelir.
Örgütsel bağlılığı artırır.	Deneyimli ve donanımlı insanların istihdam edilmesi ve iş yerinde kalıcılığının sağlanması için sebep ve fırsatlar sunar.	
Mentorun telkinleri sayesinde gereksiz endişe ve kaygılardan arınır.	Duraklama evresinde olan yöneticilere, kişisel gelişim olanakları yaratır.	
Mentorun farklı fikir ve yaklaşımları destekleyici tavrı, yenilik konusunda cesaretlenmesini sağlar.	Çalışanların iş devir hızını, yani işten ayrılma hızını düşürür.	
Mentor sayesinde işletme içerisinde olup biten hakkında bilgi sahibi olur.		
İhtiyaç duyduğunda mentordan moral desteği alabilir.		
Gelişmesinin önündeki engelleri mentor sayesinde aşabilir.		

Mentorluk süreci, mentor ve menti arasında karşılıklı iletişime dayanan ve uzun süreli yapıdadır. Her ne kadar uygulamada süre açısından farklılıklar görülse de mentorluk programının en az 18, en fazla 36 ay olması gerektiği belirtilmiştir.

Stueart ve Sullivan (2010), bir mentorluk programında olması gereken adımları aşağıdaki gibi belirtmişlerdir.

1. İşletmenin misyonu, amaç ve hedefleri dikkate alınarak ve mentorun uzmanlık alanı esas alınarak, mentor ve menti eşleştirilir.
2. Mentor ve mentinin, mentorluk sürecinde beklentileri tanımlanır. Bu doğrultuda programın süresi, görüşme yeri, mentor ve menti arasındaki etkileşim, değerlendirme formları, por-tansiyel engellerin belirlenmesi gibi konular netleştirilir.
3. Bir sözleşme düzenlenerek imzalanır. Kurumsal mentorluk programları değerlendirme yapmaya zemin oluşturacak sözleşmelerle ile düzenlenir ve bu sözleşmeler etkinliklerin gelişimi için rehber niteliği taşır. Sözleşmeler, toplantı zamanları ve yerleri gibi unsurların yanı sıra mesleki toplantılar, belli konulardaki konferanslar gibi etkinlikleri de içerebilir. Ayrıca sözleşme, gelişme hedeflerini de kapsar.
4. Mentor ve menti, aralarındaki gizliliği korurlar.
5. Mentorluk süreci tamamlandığında bir değerlendirme yazılarak üst yönetime sunulur.

Burada ele alınan son mentorluk türü olan ters mentorluk ise, özellikle son dönemde internet kuşağı dijital kuşak gibi kavramlarla ifade edilen genç neslin, başta teknoloji okur yazarlığı olmak üzere kuşaklar ve kuşak farklılıkları konularındaki bilgi, görüş ve deneyimlerini eski kuşaklara aktarmalarını ifade eder (Zachary, Fischler, 2009). Genç çalışanların, bahsi geçen konularda kendilerinden yaşça büyük, iş deneyimi daha fazla olan ve genellikle hiyerarşik olarak üst pozisyonda olan yöneticilere yaptıkları mentorluk, ters mentorluk olarak adlandırılmaktadır.

21.yüzyılın cahilleri okuma yazma bilmeyenler değil; öğrenmeyen, öğrendiği yanıtlardan vazgeçmeyen ve yeniden öğrenemeyenler olacaktır.

Ters mentorluk: İşletme içerisindeki deneyimli çalışanların, daha az deneyimi olanlara yol gösterdikleri geleneksel mentorluğun tepetaklak hale gelmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Ters mentorluk, "öğrenen örgüt" yaklaşımı çerçevesinde bilgi paylaşımı için bir araç olarak ele alınabilir.

Ters mentorluğun kapsamında; teknoloji okur yazarlığı, genç kuşak çalışanların iş yerinden beklentileri ve değişen tüketici talepleri yer almaktadır. "veri işlemeye dayalı teknoloji odaklı yaklaşımdan", "değerli bilgi oluşturmayı hedefleyen bilgi odaklı yaklaşıma" doğru ilerledikçe, bir paradigma değişimine ihtiyaç duyulmuştur. İlerleyen yıllarda müşteri deneyimi ve operasyonel verimliliğin, dijitalleşmeyle birlikte "büyük veriye" ve analitiğe de kaydığı görülmektedir.

Ters mentorluk uygulamaları sayesinde üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşme imkanı elde eden genç mentorlar ise, kariyer ve liderlik geliştirme imkanı elde ederler. Ters mentorluk, genç çalışanlar için işletmedeki üst düzey yöneticilere doğru açılan bir pencere işlevi görür. Genç mentorlar yaşça büyük ve deneyimli yöneticilerine ulaşırlar ve liderlerin fikirlerinin, düşüncelerinin ve bunları sunuş biçimlerinin perde arkasında nasıl gerçekleştiğini görürler. Genç mentorlar tarafından yürütülen mentorluk sürecinde deneyimi yöneticileri genç mentorlarına geri bildirim verebilirler ve böylece bilgi paylaşımı karşılıklı bir hal alır. Bu karşılıklı ilişki hızlı geri bildirim bekleyen genç kuşak için olumludur. Ters mentorluğun işletmeye sağladığı faydalar ele alındığında, bütünsel olarak bilgi paylaşımını ve "öğrenen örgüt" yapısını teşvik etmesi öne çıkmaktadır. Ters mentorluk ile işletme içerisinde bilginin sadece yukarıdan aşağıya değil aynı zamanda aşağıdan yukarıya da aktarılması sağlanmaktadır.

Zaman içerisinde hiyerarşik yapıdan kaynaklanan iletişim bariyerlerinin kırılması ya da zayıflaması ile işletme içerisinde iletişim daha etkin hale gelebilir. Bilgi paylaşımı sayesinde işletme içerisindeki yapı ya da süreçler yenilikler/değişiklikler yapılarak, işletme daha verimli hale gelebilir. Ayrıca ters mentorluk uygulamaları, gerek yeni gerekse eski kuşak üyesi çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırabilir. Her ne kadar genç üyesi çalışanlar, kariyerleri boyunca çoklu iş hareketlerini (sıklıkla iş değiştirmeyi) tercih etseler de ters mentorluk ile görünürlük ve şahsen tanınma beklentilerinin karşılanması, saygı ve takdir kazanmaları işletmeye olan bağlılıklarını artırmada etkili olabilir. Benzer şekilde sadakat, özveri ve çalışmaya olan bağlılıkları ile bilinen eski kuşak çalışanların, ters mentorluk uygulamaları ile yeni bilgiler edinme imkanları elde ederek, bağlılıklarının artması beklenmektedir (Chaudhuri, Ghosh, 2012). Son olarak da genç kuşak tüketicilere yönelik elde edilen bilgilerin analizi ile işletme için etkin ve verimli pazarlama uygulamaları gerçekleştirilebilir.

TERS MENTORLUĞUN FAYDALARI

GENÇ KUŞAK MENTORA FAYDALARI	DENEYİMLİ YÖNETİCİ MENTİYE FAYDALARI	İŞLETMEYE FAYDALARI
Üst düzey yöneticiler ile birebir ilişkilerinin gelişmesine fayda sağlıyor.	Teknoloji okuryazarlığı gelişiyor.	Bilgi paylaşımı artıyor ve öğrenen bir örgüt yapısını teşvik ediyor, keşfetme ve öğrenme destekleniyor.
Saygı ve takdir kazanma şansı elde ediyorlar	Dijital platform ve araçları daha etkin kullanarak iş süreçlerini kolaylaştırıyor ve iş süresini kısaltıyor.	Açık iletişim ortamının avantajlarından faydalaniyor (örneğin hiyerarşik yapıdan kaynaklanan iletişim bariyerleri kırılıyor.)
Görünürlük ve şahsen tanınma beklentilerini karşılıyor.	Gençlerin bakış açısını anlayarak geleceği şekillendirebileceği öngörüler kazanıyor, yenilikçi (inovatif) ürün ya da süreçler geliştirebiliyorlar.	Örgütsel imaja olumlu etkide bulunup işletmenin "işveren markası" olmasını sağlıyor.
Görüş ve önerilerini direkt paylaşımlarını sağlıyor.	Değişime direnç azalıyor.	Farklı kuşaklar arasında köprü kurulmasını sağlıyor.
Liderlik yetenekleri gelişiyor.	Yeni nesille sosyal diyalogunu arttırarak Y kuşağı ile yakınlaşıyor.	Eski ve yeni kuşak çalışanların örgütsel destek algıları ve bağlılıkları artıyor.
Gelecekteki kariyerleri için liderlerinin deneyimlerinden ilham alıyor.	Genç kuşak için nasıl daha iyi liderlik yapabileceğini öğrenerek liderlik geliştiriyor, kuşak farklılıklarını yönetiyor.	Çeşitlilik yönetimine olanak sağlıyor.
X Kuşağı çalışanlar ile aralarındaki mesafe kapanıyor.	Çalışanların desteğini nasıl kazanabileceğini öğreniyor.	Yetenekli çalışanların fark edilmesine yardımcı oluyor.
Kendilerinden neler beklendiğine yönelik bilgi sahibi oluyorlar, rol belirsizliği algıları azalıyor.	Y kuşağı çalışanların, kendisinden ne beklediğini anlıyor, iş yaşam dengesi ve iş yerinde çeşitliliği yönetme ile ilgili geri bildirimler alıyor.	İşletme içerisindeki yapı ya da süreçlerde yenilikler/değişiklikler yapılması ile işletmenin daha verimli hale gelmesi sağlanıyor.
Moralleri yükseliyor.	Kişisel olarak pozitif imaj yönetimi sergilemiş oluyor.	Genç kuşak mensubu tüketicilere yönelik elde edilen bilgilerin analizi ile etkin ve verimli pazarlama uygulamaları gerçekleştirebiliyor.
Müzakere becerileri ve ikna kabiliyetleri gelişiyor.	Y kuşağı tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını, filtresiz şekilde bu kuşağın üyelerinden öğreniyorlar.	

Bilginin üssel olarak arttığı günümüzün dijital dönüşüm çağında eski iş yapma biçimleri, rekabetin hızının gerisinde kalmaktadır. İşletmeler, özellikle dijitalleşmenin getirdiği değişimleri yönetme ve bu değişimlere uyum sağlama kapasitesi yüksek yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum mentorluk kapsamında değerlendirildiğinde, geleneksel mentorluktaki tek taraflı, hiyerarşik yapıdaki ve kıdemli yöneticilerden genç çalışanlara doğru işleyen bilgi akışının (Levinson vd., 1978), çağın gereklerini karşılamada yetersiz kalabildiği görülmektedir. Bu noktada genç çalışanların önemi ortaya çıkmaktadır. Değişimlere ayak uydurma, teknolojiyi ve teknolojinin işletmeler üzerindeki etkilerini takip etme, genç nesil çalışanların beklentilerini anlama ve genç nesil tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama zorunluğu gibi sebeplerle geleneksel mentorluk ilişkisinde pasif role sahip genç çalışanın, daha aktif bir rol üstlenmesi gerekmiş ve teras mentorluk uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır.

Ters mentorluk süreci, genç mentor ve deneyimli mentiler yanında işletmelere de fayda sağlamaktadır. Özellikle işletme içerisindeki örtük bilginin paylaşımına olanak sağlaması ile ters mentorluk, öğrenen örgüt yapısını desteklemektedir. Açık iletişimi teşvik ederek, hiyerarşiden kaynaklanan bariyerleri yıkmakta, çift yönlü dikey iletişime fırsat sağlamaktadır. Ters mentorluk pozitif örgütsel imajı desteklerken, işletmenin "işveren markası" olmasında da etkilidir. Ayrıca ters mentorluk farklı kuşak çalışanlar arasında köprü kurulmasını sağlamaktadır (Bailey, 2009; Murphy, 2012). Ters mentorluk ile gerek eski gerekse yeni kuşak çalışanların (mentorlar ve mentilerin) örgütsel destek algılarında artış yaşanmakta, bu durum da örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Chaudhuri, Ghosh, 2012). Ters mentorluk ile yetenekli çalışanların fark edilmesi ve yönetilmesi sağlanırken, işletme içerisindeki yapı ya da süreçlerde değişiklikler yapılarak, işletme daha verimli hale getirilebilir. Son olarak da genç kuşak mensubu tüketicilere yönelik elde edilen bilgilerin analizi ile etkin ve verimli pazarlama uygulamaları gerçekleştirilebilir.

İşletme kültürü, ters mentorluğun işlerliği açısından önem taşıdığı gibi çalışanların mentorluk ilişkisine girmeleri konusunda onları motive edici role de sahiptir. İşletmenin değerleri arasında; inisiyatif alma, güven ve açık iletişim unsurlarının yer alması ve bu değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, ters mentorluğun etkilerini artıracaktır.

Ters mentorluk; teknoloji okur yazarlığının öneminin giderek arttığı daha verimli bir çalışma ortamı yaratarak rekabet avantajı elde etmek, farklı kuşak mensuplarının aktif iletişim kurup birbirlerini anlamasına yardımcı olmak ve karşılıklı bilgi alışverişi sağlamak için, işletmeler tarafından ilerleyen dönemlerde kullanılabilecek uygun bir araç olarak değerlendirilmiştir.

TAM ÜSTÜNE BASTIN

İş Dünyası İçin İletişim

Yazan: Hülya Mutlu

Transaksiyonel analiz kuramında temel prensipler

- Tüm ego durumları fark edilmeli ve işlevsel, yani yerine ve duruma göre kullanımı sağlanmalıdır. Bozuk haldeki ego durumlarını kullanmaktan sakınılmalıdır. Doğru transaksionları yapmak önemlidir.
- Her ego durumunu kullanma yatkınlığı geliştirmeli ve bunları gerekli oldukları yerlerde hızlıca diyaloglara yerleştirmelidir.
- Yetişkin yetişkinine kullanılan ego durumlarının, iletişimin sürdürülebilir olması ve amaca hizmet etmesine sağladığı katkının farkına varmalı ve yetişkin dili kullanımı konusunda çaba göstermelidir.
- Olumlu ve koşulsuz temas iletilerinin doğru yerde ve doğru şekilde kullanımının iletişime olan katkılarının farkında olunmalıdır (selam, gülümseme, takdir, geribildirim, tokalaşma).
- Olumsuz temas iletilerinin yıkıcı etkisi olma ihtimali nedeniyle kullanımından sakınılmalıdır (selamı esirgeme, surat asma, acımasızca eleştirme, tokalaşmak isteyen kişiye elini uzatmama, küsme).
- Kendimizde ve başkalarında bozukluk olmadığına inanmalı ve iletişimi bu olumlu bakışla yönetmelidir. Ben OK Sen OK yaşam pozisyonu seçerek, kendimizde ve başkalarında bozukluk olmadığına inanarak iletişim kurmayı seçmeliyiz.
- Yetişkin egonun davranışlarından olan etkin dinleme ve güçlü sorular sorma davranışlarını seçmelidir. Bu davranışları seçmenin kişileri de yetişkin egoya davet ettiğini bilmelidir.
- Oyunlardan istifade etmek yerine samimiyet ve doğallıkla açık iletişim kurmak yönünde seçimler yapılmalıdır.
- Karşımızda psikolojik oyunlardan birine sığınan birini görünce ona karşı rol verip oyunun sürmesine alan açmak yerine, yetişkin davranışına ve samimiyete çağırarak şekilde süreci yapıcı ve yetişkin tarzında yönetmelidir.
- Oyunlardan çıkmak için kurban rolünü seçenlerin şikayet etmeyi bırakması ve seçimlerinin sorumluluğunu ele alması gerekir. Bir kurtarıcı beklemeyi bırakmak da kurban rolüne girmekten sakınmayı sağlar.
- Suçlayıcı rolü seçenlerin ise sorumluluk almayı tercih etmeleri ve her olayda bir başka insana "senin yüzünden" demeyi bırakmaları fonksiyoneldir. Ayrıca öfkeyle bezenmiş bir iletişimin suçlayıcı rolü pekiştirdiğinin farkında olarak duygularını yönetme becerisi üzerine çalışmaları fayda sağlar.
- Kurtarıcı olmayı seçenler ise sürekli bir kahraman gibi görünme çabasını kenara bırakmalı ve bazı durumlarda müdahil olmama seçeneğini kullanmalıdır. Sürekli takdir ve övgü beklentisinin olması da psikolojik oyunda bu role girmeye neden olduğu için bu ihtiyacın da daha sağlıklı yollarla giderilmesine çalışılmalıdır.
- Olayların ne abartılması gerekir ne çok indirgenmesi. İletişimde sağlıklı süreç yönetimi için olayların olduğu gibi ele alınması gerekir.
- İhtiyaç hissettiğimiz temas iletilerini talep etmeyi ve oyuna almayı öğrenmek de samimiyeti kuvvetlendirecektir.
- Küçümseme davranışını kendimiz ya da başkaları için tamamen bırakmak oldukça fonksiyoneldir. Küçümsemenin olduğu yerde iletişim akışta olamaz.
- Kendimize dair içgörü, geçmiş yaşanmışlıklarımıza ve bizde bıraktıkları izlere karşı farkındalık da iletişimde neden-sonuç ilişkisini doğru kurmamızı sağlar.
- Oyunlara dair farkındalığı artırmak iletişim sürecini oldukça olumlu etkiler.

Duygusal Zeka

Theodore Roosevelt, "Başarı formülünün en önemli tek bileşeni insanlarla iyi geçinmeyi bilmektir" derken iş yaşamında başarı için duygusal zekanın ne denli gerektiğine dikkat çekmiş. Duygusal zeka en yalın şekliyle, kendinin ve başkalarının duygularının farkında olmaktır.

Kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek doyumu erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, umut besleme becerileriyle kendini gösterir.

Sadece teknik bilgi ve beceri kimseyi bir yere taşımaz. En uygun kredileri kullandıran bir finans müdürü olabilirsiniz, insan kaynaklarının tüm süreçlerinde otorite olmuş, hatasız maaş yapmakla, İş Kanunu'nu ezbere bilmekle övünen bir insan kaynakları müdürü olabilirsiniz, hem dijital hem konvansiyonel pazarlamada iyi işler üreten bir pazarlama müdürü olabilirsiniz, dış ticaretin kitabını yazmış bir dış ticaret müdürü olabilirsiniz, KDV mevzuatından, ihtilaflı işlere kadar her detayda eğitim yapacak kadar iyi bir muhasebe müdürü olabilirsiniz, verimlilikte üzerine olmayan bir imalat müdürü olabilirsiniz; ekibin herhangi bir üyesinin bakışından, sesinden, duruşundan "Gel bakalım, senin neyin var?" diyemiyor ve insanların duygu durumlarını anlayamıyor, ihtiyaç duydukları şekilde onlarla iletişim kuramıyorsanız ya da kendi duygularınızı fark etme ve onları yönetmeye ilişkin farkındalığınız düşük ise yeterince iyi ilişkiler kuramaz ve istediğiniz sonuçları alamazsınız.

Duygusal zeka, akli değersizleştirmek değil, bilakis akıl ve kalbin senkronize olmasıdır. Bir insanın işi yapabilir olması büyük ölçüde IQ'yla (bilişsel zeka) mümkün olsa da EQ (duygusal zeka) gelişmek, iyi ilişkiler kurmak, kariyerde ilerlemek için olmazsa olmazdır.

Duygusal zeka araştırmacılarından Daniel Goleman duygusal zekanın geliştirilebilir olduğunu ifade eder. Duygusal zekası olan kişilerin beş temel becerisi vardır.

1. Özbilinçlidirler, iç dünyalarıyla ilgili farkındalıkları yüksektir.
2. Duygularının farkındadırlar ve duygularını kontrol edebilirler.
3. Kendilerini harekete geçirebilirler.
4. Başkalarının duygularını anlar ve harekete geçirebilirler.
5. İlişki yönetiminde ustadırlar.

Duygusal yeterlilik 3 kısımda ele alınabilir:

1. Kişisel yeterlilik
2. Sosyal yeterlilik
3. Sosyal beceriler

Detaylar üzerinde çalışmak iletişimde ustalaşmayı sağlayacaktır.

Kişisel yeterlilik – kendimizi idare etme yeterlilikleri

- Kendini bilmek ve öz bilinç (güçlü yanlarının, gelişim fırsatlarının ya da duygularının farkında olma).
- Özgüven üzerine düşünmek (potansiyelinin ve becerilerinin farkında olma).
- Kendine çekidüzen vermek (duygu, dürtü ve kaynaklarını yönetmek, özdenetim, güvenilirlik, vicdanlı olma, esneklik ve uyum, yenilikçilik).
- Motivasyon (Başarma, bağlılık, umut, iyimserlik).
- Sosyal yeterlilik – ilişkilerle başa çıkma yeterlilikleri
- Empati
- Başkalarının hislerini ve bakış açılarını anlamak.
- Başkalarını geliştirmek.
- Hizmetkar ruhla üretmek.
- Çeşitlilikle zenginleşmek, farklı insanlarla temas kurmak.
- Politik bilinç (duygusal akımları ve iktidar ilişkilerini okumak).

Sosyal beceriler – başkalarında istenen tepkileri uyandırma yeterlilikleri

- Etki: İkna becerisi.
- İletişim: Dinlemek ve açık, sağlıklı iletişim kurmak.
- Çatışmaları yönetmek: Uzlaşi kültürü.

- Liderlik: Başkalarına ilham vermek ve yol göstermek.
- Değişim katalizörü olmak: Değişmeye açık olmak ve yönetmek.
- Bağ kurmak: Ağ değil ilişkiyi yöneterek bağ kurmak.
- İmece, işbirliği: Ortak hedefler için birlikte olma bilinci.
- Ekip yetileri: Kolektif hedefler için grup sinerjisi yaratmak.

Duygusal zekanın gelişimi için öneriler:

1. Özbilinç değerlendirmesi yapılmalıdır. Duygularının farkında olma, kendi öz değerlendirmesini yapma ve özgüvenli olma kriterleri dikkate alınarak yapılacak bir özbilinç değerlendirmesi farkındalığı sağlar. Farkındalığın arkasında ise değişim ve öğrenme başlar.
2. Duyguları fark ettikten sonra oluşturan düşünceye gitmek ve düşünceyi değiştirmek sonuçları genelde olumlu etkiler. Gün içinde duygu geldiğinde, duyguyu gözlemlemek; oradan bu duyguya sebep olan düşünceyi bulmak ve düşüncenin ne kadar makul olduğu yönünde karar vermek; düşünce işlevsel değilse onun yerine başka düşünceyi koymak işe yarar. Düşünce değişince duygunun da değiştiği gözlemlenir.
3. Özdenetim konusunda disipline olmayı öğrenmek bilhassa öfke, kızgınlık, kıskançlık gibi yıkıcı duyguları yönetmeyi öğrenmek gereklidir. Bireysel çabayla olmuyor ise uzman desteğiyle ilerlemek doğru olabilir.
4. Duygusal zekanın önemli bir göstergesi esneyebilme ve değişime uyum gösterebilme halidir. Bu konudaki direnç merkezlerini tespit ederek üzerinde çalışmak fayda sağlar. Bir konuda katı bir fikre sahipseniz hayali pencereler açıp bir de bu pencereden bakayım, şimdi diğer pencereden bakayım şeklinde başka açılardan bakmaya gayret etme hem bilişsel hem de duygusal esnemeye katkı sağlar.
5. Duygusal zekayı en fazla besleyen şeylerden biri kuvvetli iyimserliktir. İyimser yaklaşmak ve bakmak yönünde yapılacak pratiklerin de katkısı çok olacaktır.
6. Başkalarının hislerini sezmek ve bakış açılarını anlamaya çalışmak duygusal zekası yüksek insanların önemli bir becerisi olduğundan empati gelişimi yönündeki çabalar duygusal zekanın gelişimini sağlayacaktır.
7. Duygusal zekayı en çok geliştiren şeylerden birisi insan çeşitliliğidir. Etrafımızı farklı yapıdan, inançtan ve yaşam tarzından insanlarla zenginleştirmek, onlarla işbirliği ve iletişimi yakalamak duygusal zeka açısından oldukça besleyicidir.
8. İkna becerileri ve müzakere becerilerini geliştirmeye yönelik çabalar da duygusal zeka açısından ilerlemeyi destekler.
9. Organizasyonel sistemlerde insan odaklı bir kültür yaratmak da oradaki insanların duygusal zekasına destek verir.
10. Tüm ilgili taraflara verdiğimiz mesajları sadece akla değil kalbe de dokunacak şekilde üretmek, ortama daha fazla duygusal zeka ve ilişki getirir.
11. Katı hiyerarşiden eşitlik anlayışına geçiş de önemli katkılar sağlar.
12. Dinleme, iyi konuşma, itinayla sözcük seçme, takdir etme, empati gibi becerilerin gelişimi için çaba göstermek duygusal zekaya ilişkin gelişimi destekler.
13. İş ortamında duyguların daha fazla konuşulmasını sağlamak ve bu anlamda ilham vermek de organizasyonel yapıdaki tarafların duygusal zeka gelişimini destekler.

Yöneticilerin gözden kaçırdıkları başka bir husus ise iletişim kurmaya zaman ayırmanın önemidir. Operasyonda boğulurken, aslında stratejik bir davranış olan ekip üyelerinin ya da diğer departmanlardaki kişilerin iletişim kurma ihtiyacını görmezden gelip bu hususa zaman ve zemin ayırmayı tercih etmeyebiliyorlar. Tutarlı ve düzenli iletişim kurmak yöneticinin önemli bir davranışsal becerisidir.

Çoğu yönetici, ekibi ya da iş birliği içinde olması gereken kişileri ismen dahi tanımıyor. Kişisel meselelerini ve iç dünyasını bilmediğiniz bir insanın iletişim ihtiyaçları konusunda kuvvetli bir iç görü sahibi olmak çok mümkün değildir.

Çalışanlar tarafında ise yöneticiden bilginin gizlenmemesi ve zamanında verilmesi süreç ve sonuç açısından önemlidir. Bilgi akışının önündeki önemli engellerden birisi korku kültürünün varlığıdır. Korku yerine güven kültürü yaratmak doğru zamanlı ve açık iletişimi destekleyecektir.

İç iletişimin dinamiklerinden en fazla etkilenen grup çalışanlardır. Çalışanların iletişim ağı iş sonuçlarını, aidiyeti ve iş birliği içinde olmayı fazlasıyla etkiler. Genel olarak beklentilere bakarsak, çalışanlar:

- Duygu ve düşüncelerini anlatacakları muhataplarının olmasını istiyor.
- Çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin de kendilerine duygu ve düşüncelerini anlatmasını istiyor.
- Yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının özel sorunlarıyla da ilgilenmelerini ve bu konuların konuşulabilir olmasını bekliyor.
- Karakterine ve işle ilgili olgunluk düzeyine uygun davranılmasını ve beklentilerinin anlaşılmasını istiyor.
- İş iyi yapıyorlarsa takdir, gelişim fırsatı varsa geribildirim almak istiyor.
- Yöneticileriyle birebir iletişim kurmak istiyor.
- Bilgilerin kendisinden gizlenmemesini istiyor.
- Bir konuda fikrinin alınmasını ve kararlara katılmayı çok önemsiyor.
- İletişim araçlarıyla iletişimde nezaket gereği cevap bekliyor. (E-posta, telefon vb.)
- Doğru bilgiye, doğru zamanda, doğru kişiler eliyle ulaşmak istiyor.
- İletişimin sınırlarının belirlenmesini isterken 24 saat boyunca çeşitli uyarılara maruz kalmayı istemiyor.
- Gerek yönetimin gerekse çalışma ortamındaki arkadaşlarının yaptığı işi kavramasını ve yaptığı işin değerini indirgememesini istiyor.

Bunların yanında şirketlerde genel müdürlük ve saha çalışanları arasındaki iletişim sorunları ve kopukluk da işbirliğinin önündeki mühim engellerden birisi. Her iki taraf da diğerine derdini, beklentisini anlatmayı istiyor ve karşıdan da bunu bekliyor.

Çalışanın “iç müşteri” kimliğiyle diğer birimlerle düzenli ve tutarlı iletişim kurma isteği var. Bura iş müşteriden kasıt, kurum birimleri ve çalışanlarıdır ve bir çalışan başka bir çalışanın / birimin iş müşterisi olur. Yine işe yeni başlayan çalışanlar da kıdemli çalışanlar gibi doğru bilgiye doğru zamanda ulaşmayı önemser ve ekibe hızlı uyumu için alan açılmasını ister. Stajyer olarak çalışan kişiler de çalıştıkları sürece sağlıklı iletişimin muhatabı olmayı, değerlerinin indirgenmemesini arzu ederler.

Dış iletişimin muhataplarıyla ise adaptasyon ve bilgi alışverişi sağlama, işbirliği yapma, sorun çözme vb.konulara istinaden iletişim ihtiyacı doğar.

Dış iletişimde en önemli ilgili taraflardan biri müşterileridir. Kurumların varlık nedeni müşteriye hizmet olduğundan bu taraftaki iletişimin uçtan uca, iyi ve tutarlı olması ihtiyacı vardır. En fazla dile gelip en az yerine getirilen vadin müşteri odaklılık olduğunu gözlemek mümkündür. Müşteri odaklı ve empatisi yüksek şirketlerin ortak özellikleri müşterinin iletişim ihtiyaçlarını iyi analiz etmiş olmaları ve çoklu kanallardan tutarlı şekilde iletişim kurmayı bilmeleridir. İletişim konusunda müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine göz atalım:

- Müşteri, çevik iletişim ihtiyacı içindedir ve hızlı iletişimi önemser.
- Farklı kanallardan firmaya ulaşabilmek müşteri için önemli bir değer önermesidir.
- Müşteri, kendisiyle etkileşimi olan tüm çalışanların temsil becerilerinin iyi olmasını bekler.
- Her müşteri farklıdır ve müşteri kendine özgü yaklaşımlardan memnun olur.
- Değişim ve iade süreçlerinde kendisiyle yoğun empati içeren bir iletişim, müşterinin önemli bir beklentisidir. Anlaşılmadığını hisseden müşteri iletişimi ve alışverişi keser.

- Etkili bir şikayet yönetimi sürecinin olması, şikayet sürecinde iletişimin nasıl kurulacağına tanınmış olması ve şikayet yönetimi sürecine uygun çalışanların seçilmiş olması da müşteri beklentisinin karşılanması açısından değerlidir.
- Müşterinin neye ve hangi dilde konuşulmaya ihtiyacı olduğunu anlama eğilimi yüksek, bu konuda eğitim almış çalışanlarla iletişim kurmak müşteri için önemli bir ihtiyaçtır.
- Müşteriyle münakaşa etme ya da onun hakkından gelme eğilimi olan çalışanlar iletişim açısından önemli kazalara mahal verebilir ve müşteriyi üzebilir.
- Müşteri, muhatap olduğu kişinin süreç ve ürünle ilgili bilgi sahibi olmasını arzu eder, çağrı merkezini aradığında “Onu ben bilmiyorum ki” diyen muhatapla karşılaşan müşteride hayal kırıklığı gerçekleşir.
- Müşteri, satış sonrası iletişimi ve sürekli değer yaratma, sorun çözme misyonu olan ve bu bağlamda sürdürülebilir iletişim kuran markalarla iş yapmayı seçer.

Müşteri, bilgilerinin özenle saklanmasını, üçüncü taraf kurum ya da kişilerle paylaşılmamasını isterken tercih etmediği kanallardan (SMS, e-posta, telefon) bilgi bombardımanına tutulmayı istemez.

Çalışanların aileleri, tedarikçiler, kamu kurum ve kuruluşları, rakipler, iş için başvuran ve görüşmeye gelen adaylar, kamuoyu, sivil toplum kuruluşları, medya, dağıtımıcılar, bayiler; hepsi dış iletişimin taraflarıdır ve her biriyle kurulacak iletişime dair kararlaştırılmış davranışların olması amaca hizmet eder. Zamanla iç ve iş iletişimi etkileyen pek çok gelişme olur ve yeni duruma uyum sağlamak gereksinimi doğar. İlgili her tarafla kurulacak iletişimin hassasiyetleri, bu tarafların ihtiyaç ve beklentileri analiz edilerek kullanılacak dil ve üslup doğru belirlenmelidir. Çalışanların ailelerini yok sayanlar, tedarikçilerine yukarıdan bakıp iletişimlerine özen göstermeyenler, rakiple nasıl iletişim kurulacağına dair bir stratejisi bulunmayanlar, kamu kurum ve kuruluşlarıyla iletişimde sorunlar yaşayanlar, iş görüşmesi için gelen adaylara zincirleme iletişim kazaları yaşatıp işveren markalarını yıpratıcılar, bayilerine ya da benzer iş ortaklarına saygı duymayanlar, ilgili oldukları sivil toplum kuruluşlarıyla iletişim kurmayanlar, kamuoyu ve medyayla ilişkiler konusunda stratejisi olmayanlar hiç de az değil.

Dış iletişimin tarafları da en az iç iletişimin tarafları kadar önemlidir ve tek tek hepsine yönelik iletişimin nasıl olacağına dair kararlaştırılmış davranışların dökümente edilerek eğitimlerinin verilmesi şarttır.

Etkin bir dinleme için temel prensipler

- Göz kontağı, ihtiyaca göre ve dengeli şekilde kurulmalı.
- Dinlemede kulak, göz ve kalp üçlüsü aynı anda orada olmalı.
- Omuzlar anlatana paralel durmalı.
- Sözü yersiz kesmemeli, fakat konuyu anlamaya yönelik sorular sözü kesmek değil, etkili dinlediğimizi ifade etmektir. Mühim olan ise ikisinin arasındaki ayrımı yapabilmektir.
- Anlatanın hikayesinde ne olursa olsun, yargılanmamalı.
- Dinlerken güçlü, anlatanla bağlantılı sorular sorulmalı.
- “Ben bunu biliyorum” ya da “anladım” tuzağına düşülmemeli.
- Dikkat dağıtıcılardan kurtulmalı.
- Empati bol, yargılama ise hiç olmamalı.
- Etkiyi artırmak için dinleme esnasında notlar alınmalı.
- Cümleye başlayan kişinin cümleyi bitirmesine müsaade edilmeli.
- Telefon, televizyon, bilgisayar gibi dikkat dağıtıcılarla meşgul olarak eşzamanlı dinleme yapılmamalı.
- Önyargılardan arınarak çocuksu bir merakla dinleme yapılmalı.
- Savunmaya geçme halinden sakınılmalı.
- Çok konuşma alışkanlığından kurtulmanın da en kestirme yolu dinlemeye odaklanmaktır.
- Merak duygusunun gelişmiş olması dinleyicinin de anlatacak kıymetli bir hikayesi olduğu

izlenimi uyandırır. Çocuksu merakı diyaloglara davet etmek, konuşmakla dinlemek arasında denge kurulmasına yardımcı olur.

- Birisini dinlerken anda kalmaya gayret edilmeli, zira akla gelen bir soru ya da içsesle sohbetin başlaması dinlemeyi tam anlamıyla kesen önemli engellerden birisidir.
- Dinlemenin önemli bir engeli aniden zihinde beliren sorular olabilir. Soruya saplanmak yerine soruyu dinlendirirken konuşanı dinlemelidir.
- Öğrenmeye açık halde olma farkındalığı da etkili dinleme için önemli katkı sağlar.
- Dinlemenin kalitesini dinlenen kişi teyit eder, dolayısıyla diyalog bitmeden kişinin dinlenmiş hissedip hissetmediği gözlem ve sorularla anlaşılmalıdır.
- Dinlemek aksiyon gerektirir. Birisini dinleyip sonrasında hiç adım atmamak ya da konunun içeriğindeki beklentilere dair bir yaklaşımdan uzak kalmak anlatanın güvenini azaltacağı gibi tekrar anlatma şevkini kırar.

Empatik yaklaşımlar için temel prensipler

- Empati becerilerinin gelişimi, dinleme becerileriyle ilişkilidir. Söylenmeyeni duyma seviyesinde yapılan bir dinleme doğal empatinin kendisidir.
- Empatiyi yok eden yaklaşımlar; tavsiye verme, öğüt verme, telkin etme, teselli etme, başka benzer hikayelerden bahsetmedir. Genel müdürle tatsız bir diyalog yaşamış birisine, “ya ben sana bana yaptığını anlatayım, bak o zaman sen kendi yaşadığına şükredersin” demek, empatiden uzaklaştırma etkisine sahip olabilir.
- Derin empati sağlamak isteyen biri bilhassa karşısındakinin duygu durumunu anlama yönelik sorular sorabilir. “Nasıl hissediyorsun? Neye ihtiyacın var? Senin için ne yapmamı istersin?”
- Dile yerleşmiş olan, “kendini karşıdakinin yerine koyabilme” becerisini geliştirmek empatiyi kuvvetlendirir. Bunun en iyi yolu ise yaşadığınız benzer bir olayı hatırlayıp içinde olduğunuz duyguları anımsamaktır. Benzer bir reneyim yaşanmadı ise tahayyül edip ben aynı şeyi yaşasam ne hisseder ve neye ihtiyaç duyardım, diye kendine sormak genelde çok işe yarar.
- Empati dikkatin verilmesi gereken yer duygulardır.
 - İncinmiş birine “Yahu üzülme”,
 - Korkmuş birine “Bunda korkacak bir şey yok”,
 - Endişeli birine “Yersiz bu endişeler, büyütme” demek empatiden oldukça uzak ve anlayışsız davranışlardır.
- Zannetmeyin, farz etmeyin ama sorun. Çoğu zaman varsayımlardan yola çıkarak da empati yapılır. Kişinin sabah sınavı olması kaygı yaratması gereken bir durum olduğundan o kişiye kaygılı muamelesi yapıp empatinin yönünü kaygı tarafına çevirmek yanıltıcıdır. Hangi duygularda olduğunu kendi ağzından duymak için onunla konuşmak ve ona doğru soruları sormak işe yarar.
- Farklılıkları anlamak empatide önemlidir. Kayınpedere öldüğünde müdüründen taziye için telefon almadığına çok üzülen birisine, müdürün tepkisi “Yahu benim kayınpeder ölse yöneticimin beni aramasını beklemem, buna böyle takılmasını anlamadım” demesi empatiden oldukça uzaktır. Zira herkesin dünyası farklıdır. Empatide karşımızdaki insana davranış ya da beklentisinden dolayı hak vermek şart değildir, anlamak yeterlidir.
- Empati, ancak karşıdaki kişi gerçekten anlaşıldığını hissetmiş ise başarılı şekilde yapılmıştır. Kişinin kendini empatik bulması algının da o yönde olacağı manasına gelmeyebilir.

Etkili Konuşmak

İyi iletişim kurmak isteyen kişi, önce lisanı çok iyi kullanmalı ve duygularını dille iyi ifade etmelidir. İyi konuşanın konuşması anlaşılır olur, ikna edici bulunur ve her seviyeden insan tarafından kolaylıkla kavranır. Örgütlerde kullanılan dilin sadeleşmesi, iletişim süreci ve sonuçlar açısından faydalıdır. Son yıllarda, kurumsal alanda kullanılan abartılı dil herkesi yormaya başladı.

Etkili ve iyi şekilde kendini ifade edebilme kabiliyetini haiz olmak hem iş yaşamında hem de özel yaşamda çok önemli bir avantajdır.

Geribildirim

Geribildirim, dünyanın her yerinde insanların hem almakta hem de vermekte çekimser kaldıkları bir iletişim ritüelidir. Türk kültüründe ise açık konuşmak çok alışık olduğumuz bir seçim değildir. Dolayısıyla iş dünyasının gündeminde geribildirim çok az yer bulan bir konudur. Fakat tarafı olduğumuz her ilişki için gerektiği yerde ve doğru kullanılması halinde iletişimi kuvvetlendirmek ve gelişim sağlamak anlamında etkileri büyüktür. Her insan kendi etki alanında doğru katkılar yapmak için gerektiğinde geribildirimleri kullanabilmelidir.

Geribildirim hakkında, sadece iş hayatına özgü, genelde astlar tarafından, performans hakkında yapılması gereken bir ödev algısı oluşmuş olmasına rağmen hiyerarşiden bağımsız olarak herkesin karşısındaki kişiye geribildirim verme imkanı olabilir.

Geribildirim kültürünün oluşması çalışanların bireysel gelişimi açısından önemli faydalar sağlarken, organizasyonların da hedeflerine ulaşmasında katkısı yadsınamaz. Daha iyi performans gösteren ve ilişki kuran ekiplere baktığınızda geribildirim verme alışkanlıklarının olduğu dikkatinizi çeker.

İletişime dair konuları irdelerken kültürel kodlara bakmak çoğu zaman iyi bir fikir verir. Toplumumuzun iletişim biçimi incelendiğinde, birisine açıkça ne düşündüğümüzü söylemek konusunda gelişim gösterilmesi gereken yönler bulunmaktadır. Yıllarca aynı yastığa baş koyan karıkocalar bile birbirine geribildirim vermek yerine önce suskun kalmayı tercih edip sonra duygusal bir patlama anında aklına geleni söylemeyi ya da laf arasında ima etmeyi seçebilirler.

Eğitimlerimde katılımcılara geribildirim vermeyi tercih etmeyişimizin nedenlerini sorduğum zaman şu cevaplarla karşılaşıyorum:

- İlişkiyi bozmak istemiyorum.
- Sevimsiz algılanmak istemiyorum.
- Tartışma çıksın istemiyorum.
- Karşı tarafı incitmek istemiyorum.
- Kaybedersem diye korkuyorum.
- Motivasyonunu iyice dağıtıyorum endişesindeyim.
- İşten ayrılır diye endişeleniyorum.
- Ayıp olacak diye endişeleniyorum.
- Geribildirim verecek bir pozisyonda değilim.
- Zaten ne yapması gerektiğini bilmeli.
- Kişiyi çok önemsiyorum.
- Kişiyi önemsemiyorum.
- Değişiceğine inanmıyorum.
- Zamanla iyileşir ve düzelir diye düşünüyorum.

İş dünyasında lisanımünasiple ilerlemenin öneminden söz etmiştik. Geribildirim verirken de bu ince davranışla hareket etmek, gündelik hayatta işimizi oldukça kolaylaştıracaktır.

Ne istediğini ve istediğinin nasıl olması gerektiğini ifade eden kişi ihtiyacı dile getirmiş ve muhatabının gelişimi için bir fırsat vermiş olur. Bir insana tüm kalbinizle yardımcı olmak ve onu kazanmak istiyorsanız geribildirim verirsiniz. Geribildirim; samimiyet ve önemsemeyi gerektiren bir süreçtir. Ne istediğini çok iyi bilmek ama bunu bilmesi gereken kişiye ifade etmemek yaşama bir katkı sağlamaz. Geribildirim vermeyi seçmeyen kişiler genellikle tepkilerini içlerinde kırılganlık ya da dışlarında küskünlük olarak ifade eder ki bunun hiçbir faydası olmadığı gibi zararı olur.

Doğru zamanda ve doğru şekilde verilmeyen geribildirim bir öfke patlamasıyla birlikte geldiğinde hoş olmayan sözler sarf etme, küçük düşürme, yetersiz hissettirme ve utandırma gibi istenmeyen durumlar da eşlik edebilir. Oysa böyle ani tepkilerin getirdiği kırılganlıkların telafisi mümkün olmayabiliyor. Unutmamalı ki, içten ve özenli bir iletişim doyumlu ilişkileri de koluna takıp gelir.

Ancak olumsuz eleştiriyile geribildirim sıklıkla karıştırılıyor. Geribildirim bir kusuru iyileştirmek, bir hatayı düzeltmek amaçlarına hizmet eder, temelinde gelişimi teşvik etmek ve ilişkiyi korumak çabası vardır. Geribildirim bir had bildirimi olamaz. Eleştiri ise, kabaran egonun eşlik ettiği bir yöntemdir. Bir kritik karşı tarafta hasar oluşturduysa içinde yanlışlar vardır. Yani iyi niyet ve lisanımünasip var ise geribildirim olur. Ego ve sürçülisan var ise eleştiri olur.

DOĞRU GERİBİLDİRİM	YANLIŞ GERİBİLDİRİM
Güven artar.	Özgüven azalır.
İşbirliğine yakınlaşma olur.	İşe yabancılaşıma olur.
Beceri gelişimi için istekli hale geçilir.	Savunmaya geçilir.
Yetenek, potansiyel fark edilir.	Güven kaybedilir, tedirginlik artar.
Zihin ne olması gerektiğine ilişkin netleşir.	Kafa karışıklığına yol açar.
Kişi yardım edildiğini hissederek.	
Kişi kendini geliştirmeye motive eder.	

Geribildirim alan birinin sakınması gereken tepkiler:

- Savunmaya geçmek.
- Saldırıya geçmek.
- Kişiselleştirmek.
- İçine kapanmak.
- Küsmek.
- Yargılanmış hissetmek.

Hak etmediğinizi düşündüğünüz ya da sizi şaşırtan bir geribildirim geldiğinde karşınızdaki kişiye şu soruları sormak çok işlevseldir.

- Sana bunu düşündüren ne oldu?
- Biraz daha açar mısın?
- Senin beklentin nedir?
- İdeal olan ne?

Geribildirim konusunda etkili temel prensipler

- Zamanlama problemine takılmak en önemli süreç baltalayıcılardandır. Ne zaman söylemeliyim, sorusunun cevabını bulamayan kişiler olabilir. Biriktirmek, bekletmek, bir ara söylerim, diye ötelemek kaçınılması gerekenler arasındadır. Gereğinden erken ya da geç olmaması önemlidir. Ne kadar sıcaklığı sıcaklığına olursa o kadar iyidir. 24 saat döngüsünü tavsiye ederim.
- Geribildirim objektif olmalı, dolayısıyla verilmeden önce hangi nedenle verildiği kafada sorgulanmalı ve gereksinimine dair tam kalibrasyon yapılmalıdır. Net veriler, durumlar ve konular olmadan verilen geribildirim karmaşa yaratabilir. Gerçekten neden geribildirim veriyorum, sorusunun cevabını bulmak önemlidir.

- Kişiye özel olması ve başkalarının yanında yapılmaması şarttır.
- Kişinin izni istenerek yapılması fayda sağlar.
- Yüz yüze olması tercih sebebi olmalı, telefonla ya da yazılı geribildirim, algılama farklılıklarına sebebiyet verebilir. Mesafe söz konusu olduğunda yine süreci olumlu etkileyecek görüntülü konuşma gibi teknolojilerden faydalanılabilir.
- Geribildirim; çok net olmalı, delile dayanmalı, ima içermemeli, yan yollardan anlatım tercih edilmemeli, anlaşıldığından emin olunmalıdır.
- Geribildirim verilirken takdir süreciyle karıştırılması mesaj karmaşasına yol açtığı için duruma yönelik ve yapıcı olmasına dikkat edilirken takdirle bezenmesi zorunluluğu bulunmamaktadır. (Uzun yıllardır önerilen hamburger tekniği benim tercih ettiğim bir yöntem değil.)
- Geribildirim karaktere yönelik olmamalı ve bir duruma yönelik yapılandırılmalıdır. Durum ve tutum dışında kapsayıcı olan geribildirimlerin saldırı olarak algılanma ihtimali olmamalıdır.
- Geribildirimde denge esastır. Karşıdaki kişinin hangi ölçüde ve yöntemde duymaya ihtiyacı olduğu iyi analiz edilmelidir. Gerekli ölçü ve doz ayarlanmadığı zaman amaca ulaşmama riski taşımaktadır. Kişiye göre değişkenlik göstermelidir. Burada transaksyonel analizde ele aldığımız ego kısımlarını dikkate almak fayda sağlar.
- Geribildirim esnasında insanların ihtiyaçları ve bulundukları ruh halinin önemi vardır. Başarı ve motivasyon tarafı ağır basan kişiyle daha çok bilgelik enerjisinde olmayı seçen kişiye aynı yol ve yöntemlerle geribildirim verilmez. Ya da kaygılı ve depresif olan kişilerle konuşurken başka dilin kullanımı gerekebilir. Yine ego durumları ve transaksyonların oldukça işlevsel olacağı yer bu kısımdır.
- Geribildirim olarak ifade edilmesine rağmen geçmiş üzerine çok fazla konuşmak yerine gelecekte neyin olması gerektiğine odaklanmak faydalıdır.
- "Ama" sözcüğü bütünselliği bozup olumlu yaklaşmanın değerini indirmeye neden olabileceği için çok tercih edilmemeli. "Ama" ve "fakat"ları oldukça az kullanmak, mümkünse tercih etmemek süreci pozitif etkiler. "Ancak" daha iyi bir bağlaç olabilir.
- Kullanılan dilin yıkıcı etki yaratmaması için kelimelerin özenle seçilmesi ve "sende bir bozukluk yok" yaşam pozisyonuna hizmet etmesi önemlidir.
- Belirli bir periyoda bağlamak yerine, ihtiyaç duyulduğunda iletişimin bir rutini haline getirmek en doğru yöntemdir.
- Geribildirim genel olarak verilmemesi ve bir konu özelinde verilmesi gereklidir. Aynı anda birden fazla konuda geribildirim vermek de mesaj karmaşası yaratabilir.
- Geribildirim yöneticiden çalışana gidiyorsa destek teklifi de içermelidir. Zira kişi bazen nasıl ilerleyeceğini bilemeyebilir.
- Geribildirim olası çözümleri de içerecek şekilde verilmelidir.
- Sadece olumsuz durum ve tutumları değil, yolunda giden gelişmeleri ve olumlu katkıları içeren geribildirimler de edimsel şartlama sağlayıp davranışın pekişmesi açısından önemlidir.
- İyi bir geribildirim çalışana iç görü kazandırmalıdır.
- Geribildirimde ego durumları önemlidir. Doğru ego geçişlerini yapmayı seçmek süreci olumlu etkiler. Ebeveyn egoda verilen geribildirimler, verilen kişinin çocuk egoya geçmesine neden olabilir.
- Özellikle geribildirim sürecinde yetişkin ego seçimi süreçten beklenen sonuçların elde edilmesi, verilen kişinin sorumluluk alarak ayrılması ve yapıcı olması açısından önemlidir.
- Geribildirim esnasında kurban, suçlayıcı ve kurtarıcı rollerine izin verip, süreci psikolojik bir oyun gibi değil de oldukça samimi yönetmek doğru bir seçimdir.
- Süreçte seçilen yaşam pozisyonunun ise "Ben OK, sen OK" yani ikimizde de bir bozukluk yok kurgusundan yola çıkması tüm sürecin yapıcı ve fonksiyonel olmasını sağlar.

Etkili takdir için temel prensipler

- Beni kimse takdir etmiyor, ben neden edeyim düşüncesini benimsemek, bu değerli meziyeti iş ve özel yaşantıya katmanın önündeki engellerden birisidir.
- İçten ve en kalbi duygularla yapılan takdir hızla amacına ulaşır. Zorlama ve gönülden olmayanın anlaşılması ise son derece kolaydır.

- Bazı yöneticiler, takdir etmek için anlamlı bir sonuç alınıp kişi istenen kıvama gelince takdiri hak eder diye görevin zaferle bitmesini beklerler. Oysa süreç boyunca teşekkür etmek üretkenliği artırmak için çok değerli bir fırsattır.
- Bazı yöneticiler ise "çalışan şımarır" kaygısıyla birlikte çalıştığı insanları iltifattan mahrum bırakır. Oysa doğru zamanda, doğru dozda ve inanarak takdir edilen çalışanın işyerine bağlılığı artar.
- Bazı insanların sözlerin değersiz olduğu ve karşdakinin bundan olumlu etkilenmek yönünde bir ihtiyacı olmadığına dair yanlış bir inanç kalıbı vardır. Oysa takdir edilmek duygusal bir ihtiyaçtır.
- Takdir etmenin kendilerini manipülatif, sahte ve samimiyetsiz göstereceğine inanan kişilerin sayısı da az değildir. Bu da bir diğer yanıltıcı bir düşüncedir.
- Zaten biliyor, niye takdir edeyim düşüncesi hatalı bir yaklaşımdır Gerçekten bilmiyor olabilir. Aslında insanlar iyi işler yaptıklarını kendileri biliyor olsalar da ara sıra yaptıklarının takdir edildiğini duymak ihtiyacı da hissediyor olabilirler.
- Zaten yapması gerekeni yapıyor, bunun karşılığında bir ücret alıyor tarzında düşünmek de takdir becerilerinin gelişmesinin önünde bir engeldir.
- Takdiri gereğinden çok dile getirmenin övgüyü değersizleştireceğine dair yaklaşımlar da yine yanıltıcı olma özelliğine sahiptir.
- Küçük şeyler dahil, her şey için içtenlikle teşekkür etmek takdir bildiriminin en kolay yoludur. Takdir davranışında bilinçsiz yeterlilik seviyesine gelmek için bilinçli gayret göstermek şarttır.
- Bir skor tablosuna gerek olmadan, sizin için yapılan iyilik ve takdirleri karşılıksız bırakmamaya özen göstermeyi öğrenmekte fayda vardır. Hep almak yerine, takdiri almak ve vermek düzeninde uygulamak tüm ilgili taraflara iyi gelir.

Kuşaklar arası iletişim

Kuşakları doğdukları yıllara göre ayırıp tüm yorumları bu kategoriler çerçevesinde yapmak zorlayıcı ve fazla sınırlayıcı olabiliyor. Yine de jenerasyonel sistemlere harflerle yapılan tanımlamaları kullanmaksızın 1985-2000 yılları arasında doğmuş ve hızla iş hayatında önemli etkiler yaratan genç kuşağın beklentilerini anlamakta fayda var.

Genç kuşak, 15 yılı aşkın süredir iş hayatında ve bir kısmı artık yönetici pozisyonlarında çalışıyor. Ayrıca önümüzdeki 10 yıl içinde iş hayatının yüzde 70'ini genç kuşak oluşturacak. Kuşaklar arası anlayış farklılıkları iş hayatında dengelerin yer yer bozulmasına neden olabiliyor. Hemen her gün iş dünyasından birileri yeni nesli, sık iş değiştirmeleri, sebatkarlıktan uzak oluşları, sorumluluk sahibi olmamaları, rahat üslupları, sıkıntıya gelemiyor olmaları, erken yükselme istekleri gibi konulardan dolayı eleştiriyor, hatta bu kuşak haksız etiketlemelere maruz kalıyor. Bu eleştiriler kuşaklar arası mesafenin iyice büyümesine, iletişimin zayıflamasına ve işbirliğinden uzaklaşmaya; sonuç olarak ise işe yabancılaşmaya neden oluyor.

Organizasyonel sistemlerin çoğu genç kuşağı yönetmek için strateji geliştirmekten, işleri ve süreci onlara göre tasarlamaktan, en önemlisi de anlaşılacak ortak bir dil geliştirmekten uzak. Ve sürekli jenerasyonların çatışmaları, iletişim sorunlarıyla ilgili konulara enerji harcanıyor. Aslında insan kaynakları departmanı önderliğinde stratejiler geliştirilse ve iş yapış şekilleri, iletişim dinamikleri üzerine tasarımlar yapılsa, bu fikir ayrılıkları ve çatışmalarda ciddi iyileşmeler olacak. Bu tasarımları yaparken yeni neslin beklentilerini iyi anlatan anahtar kelimeleri kriter almak gerekiyor. Peki anahtar kelimeler neler?

Geribildirim

Geribildirim almayı ve vermeyi kurum kültürünün bir parçası haline getirmeyen kurumların yeni nesille yıldızı barışmaz. Gençler düzenli iletişim kurmayı, değerlendirme yapmayı çok önemsiyor. Etkileşimli yönetim anlayışının olduğu işletmelerde gençlerin çalışma sürelerinin daha uzun olduğuna ve bağlılığın arttığına dair araştırmalar mevcut. Belirsizliğin olduğu ortamlar yeni neslin motivasyonunu hızla düşürür, dolayısıyla netlik ve kendisinden beklenenin ne olduğunun doğru şekilde ifade edilmesi çok önem kazanır. Yeni kuşak, kendisi hakkında ne düşünüldüğünü çok

merak eder ve bu konuda altı ayda bir yapılan geribildirim görüşmeleri onu kesmez. Sık sık ve ihtiyaç oluştuğunda mutlaka konuşmak ister. Barış iklimini önemseyen ve kararsızlık yönü ağır basan genç kuşak için sürekli ve düzenli iletişim, katkı sağlayan bir yaklaşımdır. Kendileri de geribildirim vermeyi ve açıkça düşündüklerini söylemeyi önemserler. Süreç ve yönetim anlayışı üzerine bazen acımasız algılanabilecek geribildirimler yapabilirler. Bu geribildirimlerin dikkate alınmadığı işletmelerde çalışmaktan mutsuz olurlar. Sadece kendi yöneticisiyle değil, tüm kademelerle iletişim kurmak isterler. "Biz genel müdürümüzü yılda bir defa görürdük, selam bile vermeye çekinirdir" tarzında anlatımlar, anılarda kalmalı sadece.

Yöneticinin dili

Gençler yönetilmek istemiyor, içinde hiyerarşiden ziyade eşitlik barındıran ve iletişimi yoğun olan koçluk ve mentorluk araçlarını yeğliyorlar. Gençlerin üretkenliğini ve bağlılığını kazanmak isteyen şirketler için çalışan gelişimi araçlarında koçluk ve mentorluğa yer vermeli ve yöneticilerinin de bu tarzda yaklaşımlarını sağlamalı. Talimatlarla, yönetmeliklerle onlarla iletişim kurmaya çalışmak artık işe yaramayan yaklaşımlar. Öğüt vermek, mikro yönetim metotlarını kullanmak, tavsiyede bulunmak onları kazanmanın önünde engel olacak yöntemler. Yeteneklerinin farkına varmaları için teşvik etmek ve destek olmak gibi koçluk ve mentorluktan beslenen yaklaşımlar yeni nesle ilaç gibi gelir. Sosyal bilinci yüksek olan bu nesil işin içindeki anlamı görmeyi de çok önemsiyor ve koçluk eden kişinin ona değerleriyle uyumlu ve içinde anlam olan bir iş yaptığını gösterebilmesi de önem kazanıyor.

Yeni nesil, havalı egolu yönetici değil, işinin ehli, iletişim tarafı çok kuvvetli olan yöneticilerle çalışmak istiyor ve yöneticisinin yetkinliklerini çok önemsiyor. Sadece iş yaşamında değil yaşamın tüm alanlarında kendisine ilham veren yönetici tercih ediyor. Hiyerarşi takıntısı olmayan, kendini ifade ederken emir-komutayı çoktan bırakmış, rehberlik etmeyi seçen, ilham veren, özgünlüğü önemseyen, birlikte tasarlamayı teşvik eden liderler, kuşaklar arası bağı kuvvetlendirmeyi başaracak ve gençlerin kalbini kazanacak. Bu arada sadece mentorluk almak değil, yapmak da istiyorlar. Gençlerin mentorluk alan yöneticilerin önemli kazanımlarından birisi de onların dünyası ve beklentileriyle ilgili iç görü edinmek olacak. Gençlerden mentorluk alan yöneticiler onların kullandıkları dili de dahi iyi anlayacak.

Mizah ve eğlence

Gençler iletişimin içinde eğlence, mizah olmazsa olmaz, diyor. Eğlenerek iş yapma kültürü geliştirmeye odaklanmayı unutmamalı. İnsan kaynakları departmanları ve yöneticiler işi eğlenceli hale getirmenin, mizahla haşır neşir olmanın önemini ihmal etmemeli. Bu, çalışan gelişimi faaliyetlerinde de eğitim tasarımlarının yeniden yapılma zarureti beraberinde getiriyor.

Özerklik ve esneklik

Yeni nesil özerklik istiyor, sınırladığı ve alanın daraldığı yerde üretkenliğini kaybediyor. Girişimcilik potansiyelleri oldukça yüksek ve bu potansiyellerini özgürce kullanacakları, kurum içi girişimcilik ruhunun olduğu kültürler yaratmak önemli. "Biz bunları yöneticimize söyleyemezdik, bunlar ne kadar rahat" diyerek mesafeyi açar ya da saygısızlığa maruz kalmış hissederiz. Oysa bu doğru değil. Genç nesil düşündüğünü rahatlıkla ifade edebiliyor. Hele ortak karar vermek üzere iletişim en fazla önem verilmesi gereken konulardan. Gençler bütünün önemli bir parçası olarak görülmedikleri yerde kalmak istemiyorlar. Ortak akıl önemli, "Bu saçma, bunu dememiştik" bakışı yerine sonsuz olasılıklar üretip tartışmayı ve birlikte karar vermeyi seven bir nesle "Ben böyle uygun gördüm" diyen, kapalı kapılar ardında konuşup kararlar alan yöneticiler kaybedecek. Hafta sonuna konulacak programlar, ek mesailer, geç saatlere kadar çalışmak, uzun süren toplantılar, yeni nesil için işveren markasını zayıflatan tercihler. Gençler, "Bana ne yapacağım ve bitiş zamanı söylensin fakat bunu nerede ve ne zaman yapacağım önemli olmasın" diyor. Yaptığımız yazılı ya da sözlü iletişimlerde esas olan şu; onlara ne beklediğimizi net tarif eden sistemler kurmak, iş sonuçlarını ve beklentileri tam anlatmak, sonra istedikleri yerden ve istedikleri zaman diliminde çalışabilecekleri iş modelleri üretmek.

Kriz Dönemlerinde İletişim

Kriz dönemi, belirlenen çözümlerin işe yaramadığı ve beklenmedik, genelde hazırlıksız yakalanılan, olağanüstü dönem ve durumlara verilen isimdir. Kriz dönemlerinde yönetim, denetim ve karar alma mekanizmaları genelde merkezileşir ve yapı genelde oldukça homojen bir grup tarafından yönetilir. Bu süreçte otokratik (buyurgan) davranışların arttığını görmek mümkün olabilir.

Krizin süresi uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma ve açıklama sorumluluğu üstlenirler.

Hem belirsizlik hem stres nedeniyle, güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının önceliğini yitirdiği ve ötelendiği gözlenir. Kriz döneminde çalışanlar geri çekilme davranışı gösterebilirler ve aynı zamanda çocuk egoya çekilme halleri de olabilir. Üretimde ve hizmette, hem kalite hem miktar anlamında bozulma ve azalmalar oluşur. İzin ve raporlar çoğalır ve çalışan devir oranları artar, tatminsizlikler ve şikayetler de çoğalır. Gerilim ve korku artar.

Çalışanın da yönetenlerin de bedenlen, zihnen ve ruhen yorgunluğu kaçınılmaz olur. Bu yorgunluk, krizi bizzat yöneten kişilerde çok daha yoğun şekilde gözlemlenir. Yılgınlık halinin ise yukarıdan başlayarak tüm seviyelere bulaştığını görmek mümkün olabilir.

Çatışmalarda, iletişim kazaları dikkate değer şekilde artar. Gruplaşmaların ve fikir ayrılıklarının artması da kaçınılmaz olur.

Belirsizlik olması ve konunun önemli olması nedenleriyle iletişim yönetilmediği takdirde “Dedikodu = belirsizlik X konunun önemi” formülü devreye girer ve söylenti çoğalır. Yöneticilerin iletişimi yönetme konusunda yetersiz kalması halinde enformel kanallardan ve yetkisiz ağızlardan teyide muhtaç, çok sayıda bilginin yayılması kaçınılmaz olabilir.

Yöneticiler kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yollarını ararlar ve zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar. Basit mantıkla hareket ederler, panik olurlar. Stres anındaki doğal tercihlerden birisi de amigdalanın tahakkümü altına girerek dürtüsel kararlar almaktır.

Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada esnekliğin yitirilmesi ve karar almak için yetersiz bilgi, kriz durumunun olası patolojileridir.

Yaratıcı ve işlevsel politikalarla ilerlemek bu süreçte çok önemlidir ancak bunların oluşturulması kolay değildir. Paranoid (güvensiz ve şüpheli) tepkiler de kriz davranışlarının karakteristiğidir. Stresin yoğun yaşandığı bu zamanlarda hem çalışanların hem yöneticilerin şartların tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifleri daralır. Sınırlı seçeneklerde takılıp kalma ihtimalleri artar. Stresin artarak ilerlemesi ise hatalarda gözle görülür bir artışa sebebiyet verir. Çözüm odaklı olma hali yerini sorun çözmede katılığa bırakabilir, hem belirsizliğe tahammül hem de hoşgörü azalır, karmaşık sorunlar karşısında basiretsizlik gözlenebilir. Tüm bunların istenmeyen sonucu olarak kararların kalitesi düşer.

Krizin şiddeti ve süresi arttıkça hem yönetim hem çalışan tarafında bilişsel performans düşer ve çarpıtmalar artabilir. Yapıda çözümler ve gruplaşmalar olabilir ve genelde yönetilemez hale gelir. Ezcümle, istenilmeyen bir kurum iklimi yaratılır.

Peki, böyle dönemlerde nasıl davranılmalıdır?

- Kriz dönemlerinde belirsizlik şikayet edilen bir kavram olmak yerine yönetilen bir kavram olarak ele alınmalıdır. Paradigma (bakış açısı) değişikliği belirsizliği yönetme kabiliyetini artıracaktır.
- Kurumsal iletişim birimi var ise iletişim stratejileri bu fonksiyonda kurgulanmalı, eğer yok ise bu fonksiyonun işlevlerinin yerine getirecek bir yapı kurgulanmalıdır.
- Kriz iletişimi için bir ekip oluşturularak görev, yetki ve sorumlulukları bildirilmelidir. Mümkünse ilgisi ve becerisi olan gönüllülerden oluşması önerilir. Kişilerin organizasyonda dikkate alınan ilham verici kişiler olmalarının yanı sıra belirli yetkilerinin de olması süreçte karar alınması ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır.
- İlk iş, bir paydaş listesi yaparak paydaşları ikiye ayırmalı: İç paydaşlar (çalışanlar, yöneticiler, hissedar ve ortaklar) ve dış paydaşlar (müşteri, iş ortağı, tedarikçi, bayi, distribütör, rakip, kamu kurumları, belediyeler, STK'lar). Bu ayrımı yaptıktan sonra ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin doğru şekilde analiz edilerek iletişim stratejilerinin geliştirilmesi gerekir. Her strateji her ilgili taraf için uymayabilir.

- Kriz dönemlerinde güven, açık iletişim, şeffaflık, dürüstlük, takım çalışması, işbirliği, birlikte başarmak gibi değerler ön plana çıkarılmalı. Kurumun mevcut değerlerini incelemek ve yaşatmak için önemli bir fırsat ve değerler paradigmasıyla ilerlemek, kültür yaratmanızı teşvik edecek bu durum ise kültürün stratejiden çok daha güçlü olduğunu deneyimleme imkanı sunacaktır.
- Kriz döneminde üç tepki olabilir. Olayı olduğundan daha büyük bir tehdit olarak görmek, olayı olduğundan çok daha küçük görüp indirgemek ve olduğu gibi algılayıp gerekeni yapmak. İdeal olan, olanı olduğu gibi görmek ve sorumluluk alarak gerekeni yapmayı seçmektir.
- Yöneticilerden bu dönemde beklenen şey görünür olmalarıdır. Bazı yöneticiler sorunları aşma sorumluluğuna ve onlarla ilişkili rutinlere fazlasıyla boğularak iletişimi keser. Bazıları ise stres toleransı düşük olduğundan içine kapanmayı seçer.
- Kriz döneminde teoriden pratiğe geçirilmesi gereken en önemli kavram şeffaflıktır. Bu dönemde doğru bilgini, doğru kanaldan, doğru zamanda, doğru kişi ya da kişilerce aktarılması önemlidir.
- Belirli dönemlerde olabildiğince en yetkili merci tarafından da konuşmalar yapılması hem güven hem moral açısından önemlidir. Buna bir örnek olarak 2020’de yaşanan pandemi krizi sürecinde yıllar sonra ilk kez halkına seslenen İngiltere Kraliçesi II.Elizabeth’in yaptığı konuşmadır.
- Kriz dönemlerinde birtakım riskli kararlar almak, açıklamak, motivasyonu korumak yöneticilerin sorumluluğudur. Dolayısıyla bunu yapabilme becerilerini geliştirmek ve bu asli görevlerden kaçınmamak önemlidir. Bu açıklamalarda üslubu doğru tespit etmeli, net olmalı ve hangi desteklere ihtiyaç duyulduğunu en yalın şekilde anlatmalıdır.
- Resmi iletişimin rutinlerinin sağlanması da önemlidir. Çünkü krizde belirsizlik uzunca bir süre devam eder ve sürekli, hızlı değişiklikler ise kaçınılmaz olur. Bu nedenle rutin ve sürdürülebilir iletişim şart olmakla birlikte akut gelişen olaylarda yine yetkili ağızlardan açıklama geciktirilmemelidir. Belirsizlik devam ederken belirsizliğin devam ettiğine ve ne zaman netleşeceğine dair bilinmezliğin hala var olduğunu ifade etmek hiç iletişim kurmamaktan daha iyidir.
- Görev tanımlarının değişimi, rotasyonlar, yeni sorumluluklar verilmesi ve bunların ücret değişimiyle desteklenmemesi kriz dönemlerindeki olası durumlardır. Durum bunaltıcı bir atmosfer yaratırken organizasyon ve yöneticiler istikrarsız olmakla suçlanabilir. Bu durumlarda iletişimi yönetmek, doğru üslup ve kanalları tercih etmek önem kazanırken, insan kaynakları ve birinci yöneticiler gibi kritik departman ve yöneticilerin toplu görüşmeler yerine olabildiğince bire bir konuşarak insanlara durumu anlatması ve destek talep etmesi çok önemlidir. Duyguların yükseldiği dönemlerde insanlar iş birliğine çok açık hale de gelebilirken tam tersine olabildiğince uzak ve baltalayıcı da olabilir. Bu, durumun nasıl yönetildiğiyle ilişkilidir.
- Çatışmaların en fazla çıkması beklenen zamanlar kriz dönemleridir ve uzlaş kültürünü destekleyen yaklaşımlar önemlidir. Yöneticilerin fikir ayrılıkları ve gerilimleri görmezden gelmesi ya da kaçınması çok doğru bir tercih olmayabilir. “Sabah iletişimi yönetmeyen akşam çatışmayı yönetir” sözünden ilham almak bu süreç için iyi bir tercih olabilir.
- Çalışan fikrini almanın en önemli olduğu zamanların başında kriz zamanları gelir. Kolektif akıldan istifade eden yapılarda hem yaratıcı çözümlerin geldiğini görmek mümkün olur hem de kişilerin kendi fikirleri ile yönetenlerin görüşlerini bir potada eritildiğini ve kararların o şekilde alındığını görmeleri iş birliğine yaklaşma eğilimini getirir.
- Kriz dönemleri psikolojik oyunların en fazla oynandığı zamanlardır. Zorlanmayla birlikte yönetici ve grup üyelerinin suçlayıcı, kurban ve kurtarıcı gibi Karpman üçgeninde bahsettiğimiz rolleri kapma tercihleri olduğunu görebiliriz. Bunu engellemenin üç yolu vardır. Biri samimiyetle bağlar kurmak ve nezaketle samimiyete davet etmek, diğeri oyun başladığında karşıdan rol verip bir parçası olamamak, sonuncusu ise soruların gücünden istifade ederek kişileri de kendinizi de bu dönemlerde en işlevsel ego türü olan yetişkin egoya çekmektir.
- Bu dönemde çok sayıda çalışanın çocuk ego ve bilhassa isyankar çocuk tonunda olduklarını görmek mümkün. Süreci daha fazla baltalayacak şey ise yöneticilerin eleştirel ebeveyn tarzıyla yaklaşmaları olacaktır. Kişiler daha çok çocuk egoya geçecek ve çözümün bir parçası olmayı reddedeceklerdir. İdeal olan ise yetişkin-yetişkin diyaloglarıdır. Ego durumları için kriz

dönemine özgü başka bir durum ise yöneticilerin zaman zaman koruyucu ebeveyn egosunu da kullanmaları gereksiniminin oluşabilmesidir. Duygunun yoğunlaşıp korku ve gerilimin arttığı zaman dilimlerinde bunu görmezden gelmek de işlevsel olmayacaktır.

- Yöneticiler için süreç oldukça zorlayıcı olabilir ve baş etme güçlükleri oluşabilir. Süreci ve ilişkileri yönetmede zorlanırlarsa koçluk ve mentorluk desteği almaları için ideal zamanlardır. Bu destek farklı paradigmaları gösterme, seçenekleri fark ettirme ve kendi mevcut potansiyelini etkin kullanmak için faydalı olacaktır. Ruhun bir yorgunluk, kaygı bozukluğu ya da depresyon görülmesi de süreçte normaldir. Bu durumda ise ruh sağlığı uzmanlarından (hekim, psikolog) destek almak iyi bir tercihtir. Bu desteklerin alınmasını zayıflıkla ilişkilendirmek sıg bir bakış açısı olup bilakis farkındalığın göstergesidir. Kendi iç dünyasıyla iletişim ve ilişkisini düzelten kişinin dışarıdaki kişilerle de ilişkisi düzelecektir.
- Bu dönemlerde psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi insan ve topluluk davranışlarını ele alan disiplinlerden istifade ederek iletişimi yönetmek önemlidir. Zira yukarıda belirttiğimiz gibi duygu yoğun, dürtüsel davranışların olma ihtimalinin yüksek olduğu günlerde sağlıklı olmayan davranışları gözlemek mümkün olacaktır. Stres ve panik olunan zamanlarda sosyal kopyalama davranışının da sonuçlarını tahmin ederek iletişim kurmak gerekir. Pandemi krizinin devam ettiği günlerde ülkemizdeki ilk sokağa çıkma kısıtlamasının ilan edildiği hafta sonunun hemen öncesinde geceleyin panik olup marketlere koşan insanların davranışı bu açıdan bakınca anlaşılabilir. Hem bireysel hem kitlesel tepkileri düşünerek kararlar almak ve açıklamak da kriz dönemlerinde önemlidir.

SÖYLEYİNCE KIZIYORLAR

Yazan: Serdar Aslan

Kurumsallaşma nedir? Gerekli midir?

Kurumsallaşma; yönetimi kişisel keyfiyetten çıkarıp sistem ve kurallara bağlamak demektir. Kurumsallaşan şirketlerde kurallar ve sistem (kısaca kurum) kişilerden daha önemli ve ön plandadır. Aksi hâlde siz şirketin tüm kaderini bir kişinin aklına, deneyimine ve davranışına teslim etmiş olursunuz ki bu sağlıklı büyüme için tercih edilen bir durum değildir. Şirketin tüm kaderinin patronun kişiliğine bağlı olması ciddi bir risktir. Bu kişinin başarısı ile başlamış serüvenlerin başlangıçta sorun oluşturmaması sizi yanıltmasın.

Er ya da geç kurumsallaşma fırsatı her şirketin önüne gelir, kimi şirket bunu kabul eder, kimisi görmezden gelir, kimisi de elinin tersiyle iter!

Kurumsallaşma Bürokrasi ya da Yavaşlık Değildir

Kurumsallıkta koyulan kurallar ve oluşturulan sistemler, işin akışını yavaşlatmayı değil hızlandırmayı hedeflemelidir. Özellikle son yıllarda kalite sistemlerindeki gelişmelere paralel, düzeltici faaliyetler içeren kurumsallaşma çalışmaları sayesinde zaman içerisinde süreci yavaşlatan olası adımlar bertaraf edilerek bu sorunlar pekâlâ kolayca giderilebilir. Çünkü "Kurumsallaşma" bir sistem kurup öylece bırakmak değil belli sürelerde sistemi revize etmek ve iyileştirmektir aynı zamanda.

Bir işin veya görevin tanımı;

- Ne kadar basit yapılırsa o kadar kolay anlaşılır
- Ne kadar kolay anlaşılırsa o kadar kolay uygulanır
- Ne kadar kolay uygulanırsa o kadar kolay ölçülür
- Ne kadar kolay ölçülürse o kadar kolay rapor edilir
- Ne kadar kolay rapor edilirse o kadar kolay yönetilir.

Yetki uygulamada gerçek yetki olur, kâğıt üstünde yazarak değil.

Şayet;

- Yapılacak her iş için görev ve iş tanımı
- O iş yapılırken ihtiyaç olacak yetki ve/veya yetkiler çerçevesi
- Tüm çalışanların ekip ruhuyla aynı amaç uğruna ne yaptıklarını bilerek çalışmaları için gerekli bir organizasyon şeması yoksa sürdürülebilir ve kalıcı başarıyı yakalamamız imkânsız. Yakalayacağımız başarı patronun ömrü kadar olur.

Elbette organizasyonun her pozisyonu için en ideal kişileri bulamayabilirsiniz ama en azından çalışan ne görev yapacak ve kime rapor edecek kısmını iyi bilerseniz oraya o kişiyi bulmanız kolaylaşır.

Gerçekçi bir performans ölçümü yapmayan patron ve yöneticiler beceriksiz adamı işten atmazlar ama adam şayet becerikli ise kendisine birden fazla ve değişik iş verebilirler, bu da kişinin kendi görev tarifi ve yetki sınırları içinde hareket etmesini engeller, performansına olumsuz etki eder. Patronların yaptığı bir diğer hata da, organizasyonlarında cebbar, cevval, işi sorgulayan, süreçlerin tüm olasılıklarını düşünüp gerekirse patrona muhalefet eden insanları firmasında tutmamaktır. Ama şunu unutmamalı: size itaat edip korkan organizasyonla değil (ki o zaman pek çok yanlış giden işten dahi haberiniz olmaz); size saygı duyup sizinle beraber başaracak ve ekip ruhuyla hareket edecek organizasyonlar oluşturmalsınız. Aksi takdirde sürdürülebilir ve kalıcı başarı yakalanamaz.

Organizasyon şemalarını "dostlar alışverişte görsün" diye yaparsanız hiç yapmayın daha iyi.

İş delege edemiyorsan, insan ilişkilerin de iyi değilse sakın yönetici olma, otur oturduğun yerde!



“Gücü ve yetkiyi gerekmediği yerde gösterme işi EGO’dur ve iç düşmanıdır, farkında olmadan sizi geriye çeker.”

Esasen, insan bilmediği şeyden korkar. Düşünün bir kere karanlık bir odaya girerken içeride ne olduğunu bilmediğiniz zaman korkarsınız, içeride ne olduğunu bilerseniz korkmazsınız. Bu hemen hemen herkes için böyle.

İşin işveren boyutunda da böyledir. İşveren veya patron da nelerle karşılaşacağını bilmediği için korkar. Sonuçtan emin olamadığı için korkar. Siz ona ne kadar proje iş planı vesaire sunarsanız sunun onun korku duyması biraz da geçmiş deneyimleri veya çevresinde duydukları ile alakalıdır. Çevresinde işini becerememiş, batırmış veya yürütememiş kişiler varsa onları kendini örnek alır ve korkusu artar.

Oysa bu yersiz bir korkudur, kurumsallaşınca işleri daha profesyonel bir biçimde ele alıp belirli bir plan ve bütçe ile tasarlayıp uygulamaya koyunca çok daha büyük başarılarla ulaşılması çok daha kolaydır. Tarifi ve yetkilendirilmesi doğru yapılmış işler planlanabilir, planlanan işler kontrol edilebilir, kontrol edilen işler yönetilebilir; yönetilebilen işler başarıya ulaşır.

Özellikle işverenler, belirli bir seviye büyümenin sonunda; kendilerine, kendi işletmelerine dışarıdan bir gözle bakabilmeyi becermeli ve bazı kararları alırken korkmamalarıdır. Aksi hâlde yeni nesillere bırakacak sağlıklı bir işletmeleri olmaz. Şirketin geleceği de onların korkusuyla beraber yok olur gider.

Korkunun ecele değil gelişmeye faydası yok. Gelişmenin ilk adımı cesarettir. Siz çalışanınıza hayatı daha fazla ve daha kaliteli yaşaması için gerekli zamanı tanımazsanız, o kişinin o hayatı elinde tutması için zorlamasına, ilerleme kaydetmesine olanak vermemiş olursunuz.

Çalışanın iş gücü pil gibidir, verim almak istiyorsanız, zamanında, tam ve doğru şarj edin!

Bence üst düzey yönetici veya patronlar çalışanlarının işleriyle, olası sorunlarıyla, maddi durumlarıyla, kariyer gelişimleriyle, eğitimleriyle kısaca iş ortamındaki motivasyonlarını etkileyecek her şeyleri ile ilgilenebilmeliler.

Her insanın farklı motivasyon anahtarları vardır, kimisi için bu paradır, kimisi için gelişimdir, kimisi için takdirdir. Ekibini tanımaya yönelik hareket eden bir yönetici kişinin motivasyon anahtarını benimseyerek gerekli müdahaleleri yapabilir. Elbette biri parayla motive oluyor diye ona diğerlerinden farklı zam yapma fikri değil burada söz ettiğim. Örneğin hak edene terfi yolunu açmalı, kendini geliştirmek isteyen eğitime imkânı sağlamalı. İş dolay yoldan etkileyecek konularda bile çalışanına yardım etmeli. Sağlık sorunları yaşıyorsa yardım edebilmeli. Cenazesi olduğunda veya düğün vs. olduğunda çalışanın yanında olmalı ki çalışan o işvereni ve iş yerini sevebilsin.

Diğer yandan üst düzey yönetici ve patronlar davranışları ile örnek olmalı. İş yerinde görev ve yetki tariflerini uygulanabilir ve sürdürülebilir yani kısaca sağlıklı bir şekilde tasarlamalı ve sonra da saygı duymalı ki “güven” kavramını destekleyici bir atmosfer ile olası tüm sorunlar ile baş edebilsinler.

Patronların, çalışanların motivasyonu konusunda yaptıkları diğer bir hata da belirli bir ön yargıyla hareket etmeleri ve çalışanlarına maddi ve manevi imkânlar sunmaktan imtina etmeleridir. Sadece dokunabilir değerlere para harcamamalı! En nihayetinde insan kaynağı, fikir, sistem, yazılım gibi kavramlara da yatırım yapmalı. Yoksa dokunabilir dediğiniz tüm yatırımları doğru yönetecek insanı bulamazsınız.

Vehbi Koç’un şu lafı aklımdan çıkmaz:

“Profesyonel yöneticilerle çalışın, başarısız olduklarında onları değiştirebilirsiniz! Ama kendinizi değiştiremezsiniz.”

Günümüzde beyin gücü fizik gücünün çok ötesine geçmiş durumda. Bu güç, şirketi başarılı bir şirket yapma konusunda çok daha elzem bir rol oynuyor, bu aşikâr bir durum. Doğru beyin gücünün sağlıklı çalışmasını sağlayacak ortam sağlandığında, ki bu şu anlama geliyor yeni fikir ve önerilere açık, özgür ve teşvik edici ortam sağlandığında, şirket daha hızlı ve kolay para kazanabiliyor.

“İnsan kaynağı yönetilmesi en hassas kaynaktır.”

Eğitim bir şirketin sürekliliğinin sağlanması için olmazsa olmaz değerlerden bir tanesidir. Şirketin adeta itici gücüdür. O nedenle önünde duranın veya karşı gelenin önce ikna edilmesi, edilemiyorsa iş yerinden çıkarılması elzemdir.

İşletmelerin bence diğer itici gücü de bence iş geliştirme bölümüdür. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu bölüme pek rastlanmaz ama oldukça önemlidir.

Kısaca tarif etmek gerekirse, işlerin devamlılığını sağlamak ve geliştirmek için, içinde bulunan mevcut operasyondan sıyrılıp daha üst pencereden bakabilmektir iş geliştirme. Yani günlük işin dışına çıkıp geleceğin satışını şimdiden hazırlamaktır. İşin biraz mutfağında durup menüyü geliştirmek zenginleştirmektir. İşin mutfağında çalışmaktır aslında, işin geliştirilmesi için;

- Yeni ürün bulunması, geliştirilmesi,
- Yeni raporların çıkarılması,
- Satış sonrası alınan bilgilerle ürün ve/veya hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Rakip ve fiyatlandırma analizi yaparak daha akıllı fiyatlandırma yapılmasıdır.
- Operasyonda oluşan verilerin istatistiksel olarak derlenip yorumlanıp ilgili raporlarla yönetime sunulmasıdır.

İşin mutfağında çalışmayanlar, masada müşteriyi doğru anlayamazlar!

Hangi işletme olursa olsun veri ölçümü yapılabilir. Ama maalesef günümüzde pek çok işletme sağlıklı karar vermek için elzem olan veri toplama, raporlama ve inceleme için istatistik kavramına yeterli önemi vermezler. Gereksiz teferruat olarak görürler. Oysa istatistik gizli güçtür. Doğru kullanılırsa ilerlemeyi mutlaka sağlayacak çok önemli araçtır.

Bence çalışan sayısı 20-25’i geçen işletmelerde işi gücü sadece veri toplayıp, raporlamak olan bir kişi istihdam edilmeli veya bir birim bu işten sorumlu olmalı, üst yöneticiye rapor vermeli. Ve başka bir iş ile meşgul olmamalı, tek işi veri toplayıp rapor hazırlamak olmalı.

Çünkü istatistik gizli güçtür!

Günümüzde başarı hemen hemen her sektörde marka yönetimine, yani diğer bir deyişle algı yönetimine bağlıyken, algıyı yanlış yönetmenin işletmeye, kısa vadede ortaya çıkan, zararlar vermesi kaçınılmazdır.

Ne iş yapıyorsanız yapın müşteri nezdindeki algınızı yüksek tutmalısınız.

Masraf ise kısmakla algınızı bozmayacak harcama kalemlerine denir. Bir anlamda “olmasa da olur” kalemlerdir. Bu elbette ihtiyacınızı almayacağınız anlamına gelmez, ama ihtiyacınızı alırken harcamayı kısmakta sakınca olmayan kalemlerdir. Mütevazı bir araç almanızda sakınca olmayan bir iş için (algınızı değiştirmeyecek) çok daha lüks bir araç kiralamak masrafa girer. Maliyetten ayırmak gerekir. Ben her zaman işletmede “Gerçekten ihtiyaç varsa alınır” mantığını güdenlerdenim. İhtiyaç yoksa almam.

Şirketlerin sağlıklı büyüüp gelişmesi dolaylı olarak yönetici veya patrona bağlı olup esasen onların elde etmek için çalıştığı ürün/hizmet kalitesi, marka gücü, strateji, pazardaki konumu, müşteri beklentilerine cevap, rekabet gücü, sistem ve teknoloji gücü gibi pek çok değişik faktöre bağlıdır. Oturup düşündüğümüzde bunlara pek çok farklı etken de ilave edebiliriz ve tüm bunlar büyümek için gerekli olanlardır.

Kimin akli diğerinden daha iyiye, kim kimi ikna edebilirse onun dediği yapılacak. Buna ‘Ortak akıl’ deniyor.

Patron ve üst yönetici olarak ortak akıl mantığıyla hareket etmelisiniz, yani sizin fikrinizden daha iyi fikir duyduğunuzda ona saygı duyup, onu uygulamaktan kaçınmamalısınız. Kimin söylediğine bakmadan hangi fikir diğerini ikna edebilirse onu uygulamalısınız. Ben patronum benim dediğim illa olur diye diretirseniz sonun başlangıcını hazırlamış olursunuz.

Belirli bir süreyle yapacağınız danışmanlık anlaşması ekibe deneyimli yeni bir personel alma maliyetinden bile düşük olabilir.

Kurumsal olmayan firmaların “danışma” kültürü yoktur maalesef. Oysa hepimiz buna işimizin çeşitli evrelerinde ihtiyaç duyabiliriz, bu gayet doğal bir süreçtir. Bir üçüncü göze danışmadan, danışmanlık hizmeti almadan büyümüş bir şirket yoktur. Dolayısıyla siz de dışarıdan danışman tutmaya arzulu ve istekli olun, hazırlanacak objektif raporlara uymaya ve uygulamaya çalışın.

Ortak akıl ile hareket etmeyen şirket batmaya mahkûmdur. Danışmadan büyümüş şirket yoktur. Kurumsal olmayan şirketler için para ve patron her şeyden önemli ve değerlidir. Kurumsal şirketlerde ise insan ve kurallar her şeyden önemli ve değerlidir.

Bence pazarlama ile satış arasındaki temel Fark;

- Pazarlama müşteri adayını müşteri yapan bütün aksiyonlardır!
- Satış ise var olan müşteriye yapılan bütün hizmetlerdir.

Pazarlama satış öncesi hazırlık iken; satış ise sipariş alma, doğru teslimat, müşteri memnuniyeti, satış sonrası ve tahsilat gibi diğer tüm operasyonel işlerdir.

Bu iki kavramı birbirinden ayırırken temel bakmamız gereken nokta “BEKLENTİ” kavramıdır.

Satışta bir müşteri var, satış yapılmış ve onun satış esnasında veya devamında bir beklentisi var, pazarlamada ise henüz müşteri oluşmamış, sadece müşteri adayı durumu var.

Pazarlamanın esas odak noktası yeni müşteri, yeni ürün, yeni pazar, yeni aksiyondur. Satış ise mevcut olanın yükseltilmesi, kâr maksimizasyonu, daha çok satış; müşteri devamlılığı yani bir anlamda var olana hizmet etmektir.

Kurumsal pazarlama, ürün pazarlaması, “event” diyebileceğimiz aktivite veya faaliyet, sosyal pazarlama gibi pek çok yol var uygulanabilecek. Bunlar da kendi aralarında farklılaşabiliyor, burada dikkat edeceğimiz nokta; çalışmalarınız; müşteri adayını müşteri yapıyor mu, yapmıyor mu? Eğer sizden bir beklentisi yoksa veya henüz oluşmamışsa davranışınızın da değişmesi gerekiyor. Pazarlama faaliyetlerinin içinde müşteri ziyareti olmaz, firma ziyareti olur veya yeni müşteri adayı ziyareti olur; yok ziyaret edilen zaten müşteri ise o zaman o iş pazarlamanın değil satışın işi oluyor.

Pazarlama bir anlamda satışın ön hazırlığını yapmak ve satışa kadarki süreci yönetmektir. Satışta ise, önemli olan temel prensip satış sonrası verilen söze uymanızdır. Pazarlama ve satış birbirlerini tamamlayan çok uzun iki süreçtir.

Bir şeyi çok iyi yaparsanız ve sürekli aynı işi yaparsanız marka olursunuz. O üründen veya sektörden çıktığınız an marka bağımsızlığınız marka kimliğiniz zayıflar.

O zaman benim küçük ve orta ölçekli firmalara hatta tüm firmalara önerim: Bildiğiniz işi yapmanız ve onu daha iyi yere taşımanızdır, bulunduğunuz iş sekmesini veya ana dalınızı değiştirmeyin.

Farklılaşma ihtiyacı algı bilinçlenmesinin bir sonucudur. Müşteri adayının algısı bilinçlendikçe sizin farklılaşma ihtiyacınız doğar, farklılaşmazsanız neden ben o parayı size vereyim ki, der müşteri, e zaten bir de rakibiniz var. İş daha zorlaşır.

Rekabet nedir. Firmaları ve kaliteyi yukarıya çeken tüketici lehine bir kavramdır. Bu nedenle farklılaşma, firmalar için olmazsa olmazdır. Her konuda farklılaşmaya değil ama müşterinize göre bir konuda farklılaşmaya ihtiyacımız var. Onu bulup ortaya çıkartmak sizin elinizdedir.

Farklılaşma konusuna geri dönecek olursak, benim naçizane fikrim tüm çalışanlarınıza firmanızın sahip olduğu en güçlü ve en zayıf ilk 5 unsuru yazıya dökerek sıralamasını isteyin. Çıkan sonuca göre korumanız ve geliştirmeniz gereken yönlerinizi bulmuş olursunuz. Yapılan bir istatistiki çalışmaya göre; bir markadan başka bir markaya geçişin %67 sebebi fiyat değilmiş, bizzat hizmet kalitesiymiş.

Ürünün kendisi de değil o ürünün müşteriye sunulma şekli, yani hizmet kalitesi çok daha önemli. Ortalama olarak çoğumuz bir markadan diğerine geçiş yaparken hizmet kalitesine göre geçiş yapıyoruz, fiyatı veya üründen dolayı değil. Demek ki her şey üründe veya fiyatta bitmiyor. Hizmet kalitenizi yukarıda ve aynı seviyede tutabilirsiniz, ki bu çok zor değil. O nedenle de farklılaşmayı önemsemeniz gerekiyor.

Farklılaştığın bir nokta mutlaka vardır, onu bulup çıkartmak çok zor değil yeter ki iste!

Pazarlama kavramı “Yönetim ve Strateji” için günümüzde öyle önemli hâle geldi ki modern pazarlamanın duayeni sayılan Philip Kotler der ki; **“Pazarlama yönetim kuruluna bırakılmayacak kadar önemli bir iştir.”** Çünkü bugün pazarlama stratejileriniz sizi başarılı ya da başarısız kılabilecek etkin faktörler hâline gelmiş durumdadır.

Tanıtımınızı iyi yapmanız gerekiyor, etkilemeye ikna etmeye çalıştığınız kişi ve/veya kurumun algısında olumlu bir izlenim bırakmak zorundasınız. O nedenle güvenini kazanarak ve ürünü veya hizmeti ona sevdirerek onu müşteri yapabilirsiniz.

Her önemli marka öyle ya da böyle reklama ihtiyaç duyar. Kimi kulaktan kulağa yapar, kimi belirli görseller ve videolar kullanarak yapar. Bu işe bir bütçe ayrılır, hedef kitle seçilir ve reklam ona göre planlanıp yapılır. Gelişi güzel yapılmaz, yapılmamalıdır. Kötü planlama ve reklam için harcanan para sadece israf olmaz, aynı zamanda markaya da zarar verir. Fuar katılımları da öyledir, ben bir kere katılayım sonra katılayım sonra katılmayayım olmaz, insanların aklında soru oluşmasına izin vermemelisiniz, ne oldu bir firma vardı, battı mı derler. Fuar da reklam da birbirine çok benzer. Satış rakamları ve marka bilinirliğinden bağımsız olarak algı devamlılığı sağlamayı hedefler.

Fuar zamanında ödediğiniz parayı hiç kafaya takmayın, verin parayı ufkunuz açılır, görürsünüz, dünyada neler oluyor bakarsınız, ev sahipliği yaparsınız, stant açarsınız. Ama stant açacaksanız lütfen sürekliliği olsun. Bir gün açıp bir gün açmamak çok yanlıştır. O başka algılara sebep olur.

Eğer marka veya şirket değeri o marka veya şirketin sahip olduğu dokunulabilir değerlerinden çok daha fazlası ise siz marka olmuşsunuzdur demektir.

Yani ben bugün şirketimi satıyorum, şirketimin değeri, bugün masa, sandalye, telefon, bilgisayar, araba, bina gibi dokunabileceğim değerlerin değeri kadarsa marka olmamışımdır. Yok, eğer çok fazlası ise marka olmayı başarmışımdır. Tabi bunu sağlamak zaman alıyor, değer oluşturmak firmaların yıllarını alıyor. Aynı şeyi sürekli tekrar ederek ve sürekli daha güzelini yaparak süreklilik arz ediyorsanız eninde sonunda marka olursunuz.

Marka yönetimi algı yönetimidir. Ve bunu kurumsal kimlikle, logoyla, kurumsal imajla çok ciddi ilişkisi vardır.

Marka yönetimi algı yönetimidir. Geçmişte olumlu veya olumsuz ne algı oluşturmuşsanız o algı markayla beraber bugüne taşınır. O nedenle algıyı yukarıda tumanız gerekiyor. Başka hiçbir şey değil.

Marka değeri, firmanın pazara verdiği söz, yaşattığı deneyim, sahip olduğu birikim ve içinde büyüdüğü kültürden oluşan değerler bütünüdür. Tüketici pazarının hafızasında oluşturduğu

algılamalıdır. Bu nedenle bunu kolay değiştirmelisiniz.

Marka logosu gördüğümüzde aklımıza hemen 3 şey geliyordu ürün, kalite seviyesi ve fiyat seviyesi; bunu değiştirmemeniz gerekiyor. Değiştirdiğiniz noktada sıkıntı yaşarsınız.

Ürün yönetimi, ürünün satın alınmasından satışına kadar olan sürecin tek elden yönetilmesi demek.

Benim küçük ve orta ölçekli işletmelere en büyük tavsiyem; kendi şirketinizde önce çalışanlarınızdan başlayarak sonra müşterilerinizle bu SWOT analizi yapmanız. Ve çıkan sonuca saygı duyup aşağıdakini yapmanız gerekir;

- Zayıf yönlerinizi geliştirmeniz!
- Güçlü yönlerinizi korumanız!
- Tehditlere önlem almanız!
- Fırsatlara yatırım yapmanız!

Kısaca ben şirket, ürün, marka olarak nasıl görünüyorum, benim hangi yönüm iyi, hangi yönüm kötü, pazarda hangi fırsatlar var, hangi tehditler var, hangisine nasıl önlem alırsam nasıl hareket etmem gerekiyor diye plan yapmanız gerekiyor. İşin burası pazarlama ile ilgilidir.

Bazı şirketlerde fiyatlamayı da pazarlama yapar, bazı şirketlerde satış yapar. Pazarlamanın yapması neden garipsenmemeli, çünkü Pazar ihtiyacına göre fiyatı konumlandırabilir.

Dünyanın en iyi reklamını yapın, en kaliteli ürününü en uygun değerde fiyata satın, o ürünü tüketicinin ulaşabildiği noktada bulunduramazsanız, tüketici sizi bir süre sonra fena cezalandırır. Önce sormaktan bile vazgeçer, sonra diğer ürünlere yönelir.

Ürünü rahatça alabilme, müşteriye ulaşma şekli ürünle ilgili yaptığınız bütün pazarlama faaliyetleri için çok önemli. Hayatı kolaylaştırıp ulaşılabilir hâle getirdiğiniz sürece ürün ve hizmetleriniz daha kolay alınıp satılabiliyor. Dünyanın en iyi ürününü pazarlama gereçlerini kullanarak en iyi fiyata satsanız bile ürünü ulaşılabilir kılmadığınız sürece müşteri için yaptığınız hiçbir faaliyet işe yaramayacaktır.

Müşteri Ziyareti

Pek çok kişi ticari hayatta iletişim her şeydir der, ben buna pek katılmıyorum. Bence ilişki her şeydir. Özellikle güven unsurunun çok önemli olduğunu B2B Kurumdan Kuruma olan işlerde. Müşteri adayı ve müşterilerle kurduğunuz ilişki ürünü pazarlama ve satışta çok önemli bir rol teşkil eder. Çünkü bence müşterilerle iyi ilişki yok ise iyi iletişim de olamaz, sevmediğiniz bir insan sizi bir kere arasa moraliniz bozulur ama sevdiğiniz biri her gün arasa hiç moraliniz bozulmaz.

Malınızı satmak istiyorsanız kendinizi mutlaka sevdireceksiniz. Mal satmanın en önemli kıstası; kendinize güvenilmesini sağlamanız ve kendinizi sevdirmenizdir. Müşteri siz, sevecek ve güvenecek. Onu aldatmayacaksınız, önce kendinize sonra ona dürüst olacaksınız ve bu dürüstlüğünüzü satışı gerçekleştirdikten sonra da devam ettireceksiniz.

Eskiden CRM (Customer Relationship Management–Müşteri İlişkileri Yönetimi) vardı, şimdi bence onun yerini CEM aldı (Customer Experience Management–Müşteri Deneyimi Yönetimi). Başarılı olmak isteyen firmalar ve/veya markalar müşterilerine pozitif deneyim yaşatmakla mükelleftir.

Müşteri aynı zamanda en büyük öğretmendir. Müşteriden ne kadar çok şey öğrenirseniz işinize o kadar çok şey yansır ve geliştirirsiniz. Hemen hemen her sektörde şu gerçek değişmez: Pazarın en büyük öğretmeni müşteridir, müşterinizi dinleyeceksiniz, dikkate alacaksınız. Küçük ve orta ölçekli bir işletmeyseniz müşteri ile her konuşmanızı kayda alıp gerekli aksiyonu yapacaksınız, memnunsanız devamını sağlayacaksınız, değil ise memnun etmeye çalışacaksınız. Yoksa başarısızlık sürecini başlatmış olursunuz.

Bir şeyin tanımını basit yaparsanız kolay uygulanır. Kolay uygulanırsa kolay ölçülebilir. Kolay ölçülürse kolay kontrol edilebilir. Kolay kontrol edilebilirse kolay yönetilebilir. Gördüğünüz gibi basitlikten yönetime kadar gelinebiliyor.

Tüm şirketler için geçerli bir durum üç temel memnuniyetin var oluşudur:

- Hissedar memnuniyeti
- Çalışan memnuniyeti
- Müşteri memnuniyeti

Başarılı firmalarda önce çalışan, sonra müşteri ve en nihayetinde hissedar memnuniyeti sağlanır. Başarısız firmalarda ise önce hissedar, sonra müşteri ve en nihayetinde çalışan memnun edilir. Söyleyince kızıyorlar; Türk firmalarında para ve patron önemli, yabancı firmada sistem ve insan önemlidir. Hoşunuza gitmeyebilir ama maalesef gerçek budur.

Bana göre 30 yılın birikimiyle 4x3 teorisi pek çok şeyi anlatıyor.

• **BAŞARI ANAHTARI 3 adettir.**

1. İstek
2. Kişilik
3. Şans

• **FELSEFE 3 adettir.**

1. Açık iletişim
2. Ortak akıl
3. Toplu fayda

• **DÜŞMAN 3 adettir**

1. Tembel olmak
2. Alingan olmak
3. Şımarık olmak

• **GİZLİ DÜŞMAN 3 adettir**

1. Ben biliyorum demek
2. Bir işi yarım bırakmak
3. Öğrendiğini uygulamamak

Felsefe AÇIK İLETİŞİM;

Açık iletişimi ortamı için verimliliğine doğrudan etki eden bir kavramdır. Bir iş yerinde, çalışma ortamında herkesle iletişim kurabilmeniz gerekiyor. Yani kapalı kapılar ardında, konuşulamayan, erişilemeyen kişi olmamalısınız. Sizin unvanınızdan bağımsız, ister patron olun, ister depoda malı yükleyen kişi olun, ister kapıdaki görevli olun hiç fark etmez hemen hemen herkesle açık iletişiminiz olmalı. İş süreçleri, analizleri ve raporları konuşabiliyor olmalısınız. Kimsenin kimseden korkusu olmamalı. Aman “Ben söylememeyim yanlış anlarlar, aman kızarlar” dememelisiniz. Aksi taktirde eksikleri, sorunları, ihtiyaçları göremezsiniz, sonra fark ettiğinizde işi işten geçmiş olur.

Felsefe ORTAK AKIL;

Ortak akıl demek bir iş için, bir konu için çoğunluğun üzerinde mutabık kaldığı, mantıklı bulacağı ve de kimin söylediğinin önemli olmadığı fikir ve durumdur. Neden peki bu kadar önemli, çünkü genelde küçük ve orta ölçekli işletmelerde veya patron şirketlerinde diyelim, patronun veya genel müdürün, aklı ve/veya söylediği fikir en üstün fikir olarak kabul edilir ve üzerine tartışılmaz. İşte bu doğru bir yaklaşım değildir.

Kim söylerse söylesin, isterse düşmanınız söylesin, iş için hangisi mantıklı hangisi daha doğru ise o yapılmalı; kimin söylediği değil ne söylediği çok ama çok daha önemlidir.

Ortak akıl mekanizması küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde çalışmazsa başarısızlık süreci hızlanır. En çok unutulmuş nokta patronun veya yöneticinin “ben bilirim” ve ortak akıl kullanılmadığı durumlarıdır. Dolayısıyla kalıcı bir başarı istiyorsak veya bir başarısızlık sürecini başlatmak istemiyorsak bundan vazgeçmemiz gerekir.

Ortak akıl; senin beni ikna ettiğin durumda benim seni dinlediğim, benim seni ikna ettiğim durumda senin beni dinlediğin durumdur. Çözüm bulunamayan durumlarda tabii yönetici inisiyatif kullanır, bu durumda risk alır. Ama bu gayet doğaldır zaten üst yöneticinin işi risk alıp, karar vermektir. Unutmamamız gereken şey: Hiçbir şirket dibine dinamit koyarak batmaz veya çökmez. Batış da yükseliş de bir süreçtir. Ya hatalar silsilesi ile başarısız ya da doğru işler silsilesi ile başarılı olursunuz.

Felsefe TOPLU FAYDA;

Toplu fayda; şirketin elde ettiği faydanın tüm çalışanlar nezdinde, sorumluluğu oranında, paylaşılması veya pay alması demektir.

Şirket yöneticisi olarak sizin başarıyı yakaladığınız yerde ödül olarak toplu faydayı uygulayacağınız herkese hissettirmeniz gerekiyor ki onlardan en üst verimi alabilesiniz. Bunu performansı zayıf olanları koşturmak için sadece performansı yüksek olanlara da uygulayabilirsiniz.

Bu tamamen yöneticinin kararına kalmış bir durum ama çalışanlarda sahiplenmeyi oluşturabilmek ve herkesi aynı hedefe koşturup, en üst seviyede verim alabilmek için kaçınılmaz bir kural.

Düşman TEMBEL OLMAK

Naçizane tavsiyem her ne işte ne ile meşgul olursanız olun çalışkan olun. Emin olun tüm başarıların orta özelliği o işi başarırken çok çalışkan olunmasıdır.

Çalışkan olmanız önce kendinize sonra şirkete fayda sağlar. Performans ölçümü yapılmayan devlet daireleri hariç nerede çalışırsanız çalışın, çalışkan olmanın meyvesini alırsınız. Kariyer hayatınızda mutlaka size olumlu dönüş sağlar. Tembel olmak öğrenmenizi engeller. 3 ortak düşmanınızın ortak özelliği üçünün de öğrenmeyi engellemesidir.

Düşman ALINMAK

İkinci düşmanınız, yine öğrenmenizi ve gelişmenizi engelleyecek bir konu, o da alıngan olmak. Eleştiri kabul etmemek ve /veya eleştiriye duymamak iş hayatınızda kendinize dolayısıyla şirketin geleceğine yapabileceğiniz en büyük hata olur. Bu davranış eksiklerinizi gidermenize yardımcı olmaz. İnsanoğlu hata yapar bu çok doğaldır, o nedenle eleştiri kabul etmemek, hatanızın eksikliğinin söylenmesine engel olmamak başarı için çok önemlidir.

Burada önemli olan o eleştiriye kabul edip etmemeniz değil, onu dinleme toleransına sahip olmanız, gerekirse ders çıkarabilmenizdir. Hepsi ya da bir kısmı haklı ya da haksız olabilir ama bunların size söylenmesine anlayış göstermelisiniz. Aksi takdirde başarılı olma şansınız zayıflar.

Düşman ŞİMARMAK

Şirkette iyi bir şey yaptığınızda iyi bir iş çıkarttığınızda sizi ilk kutlayan amiriniz, ilgili kişi veya genel müdürünüz olmalı. Bunu yapmıyorsa burada bir eksiklik var demektir. Çünkü eksikliği varken söylüyorsanız artısı varken de söylemelisiniz.

Sürekli negatiflik üzerinden motivasyon doğru olmadığı gibi, sürekli pozitif üzerinden motivasyon da doğru değildir. Önemli olan burada dengeli olmanızdır. Hiç eksik yön yokken bağırarak çağırmak ne kadar yanlışsa hiç olumlu yön yokken çalışanı pohpohlamak da o derece yanlıştır.

Sürekli olumlu bildirim aldığınız iş yerinde ne olursa olsun şımarmamalı kibre kapılmamalısınız. Çünkü şımarık ve alınmak öğrenmenin önündeki en büyük engellerdir. Yönetici her zaman objektif/tarafsız olmalı. Eğer yönetici objektif olursa eksiklik gerçekten eksik, artıya da gerçekten artı derse o işte çalışan öğrenerek çıkar. Ama bunu demezse çalışanın hiçbir etkinliği kalmaz.

Gizli Düşman: Ben Biliyorum Demektir.

Elbette bazı konularda çok iyi biliyor olabilirsiniz ama bu her konuyu çok iyi bildiğiniz anlamına gelmez. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde patronların sıklıkla düştüğü gaflettir her şeyi ben bilirim diye düşünmeleri. Pek çok şeyi patron bilebilir ama her şeyi patron bilir demek çok iddialı olur. Bence bir kişinin her şeyi bilmesi mümkün olmayacağı için öyle davranması da pek hoş karşılanmaz. Çünkü sonuçta patron da bir insan, başka özellikleri olabilir, pek çok şey başarmıştır, insan yetiştirmiştir veya parasıyla risk almıştır ama bu her şeyi biliyor olduğu anlamına gelmez. Dolayısıyla üç gizli düşmanı tarif ederken ben biliyorum demek sizin gizli düşmanınızdır.

Gizli Düşman: Başladığınız İş Yarım Bıraktırma.

İş yerinde yarım kalan işler bitirildiğinde ve sonuca ulaştırıldı-ğında aynı zamanda başarı için bir diğer işe başlayabilme olanağı elde etmiş olursunuz. O nedenle başlanılmış işlerin bitirilmesi sürekli ve sağlıklı bir başarı için önemlidir.

Gizli Düşman: Öğrendiğinizi Uygulamamaktır.

Öğrendiğini uygulamak ne demek? Pek çok şeyi teorik olarak öğreniyorsunuz ama pratiğe geçirip o öğrendiklerinizi uygulamıyorsunuz, ona göre davranmıyorsunuz demektir. Diğer bir deyişle kitaptan veya sunumdan öğrendikleriniz hiçbir işe yaramıyor çünkü uygulamıyorsunuz.

“Mutluluğa katkısı olmayan bilgi bence bilgi değildir.” Öğrendiğini uygulamamak da sizin ilerlemenize engel teşkil eder. Sürekli öğrenir ama bunları uygulamaz kenara koyarsanız, ilerleyemezsiniz. O nedenle her ne olursa olsun işinize yarayacak yeni bilginin yeni gelişmelerin peşinden koşun.

4. Genel Müdür

Fiziksel olarak hiçbir iş yapmaması gerekir ve kaptan köşkünde izleyeceği rotayı ve gemiyi çıkaracağı limanları düşünür, düşünmek zorundadır. İyi bir genel müdür makine dairesindeki civatanın sıkılması gerektiğini ve onu en iyi kimin yapacağını bilir ama gidip o civatayı kendisi sıkamaz. Onu başkasına yaptırıp kontrol eder.

Kimin hangi performansla nasıl iş yaptığını, nasıl iş çıkarttığını organizasyonda bilir. Böyle olunca her bir bölümün işinin %100’ü genel müdürün işinin %10-15’i civarındadır. Bu oran bölüm sayısına göre değişir. Ve bir makalede okuduğum kadarıyla bir üst düzey yönetici veya müdür en fazla 7 kişiyi verimini kaybetmeden aynı kalitede yönetebilir. Direkt yönetilen bölüm veya kişi sayısı 7’nin üzerine çıktığında verim ve kalite düşer.

Genel müdür kaptan köşkünde mi durmalı? Yoksa işi yapmasa bile makine dairesinde mi? Şu kadarını söyleyeyim eğer kaptan her şeyi ben yaparım derse hiçbir şey yapamaz. Bu tarz şirketler maalesef batmaya mahkûmdur. Yöneticinin ister kendine bağlı bölümlerin yönetimi olsun, ister tüm diğer bölümlerin yönetimi olsun en büyük zorluklardan bir tanesi karar almaktır. Yani biz eğer genel müdürü tepeye konuşturabiliyorsak verdiği kararlar ile şirketi en iyi limanlara çıkartıp, çok iyi işler yapabilir ya da çok kötü limanlarda gemiyi batırabilir; bu nedenle de kafasının boş olması gerekir, fiziksel hiçbir şey yapmaması gerekir. Çünkü onun işi tamamen zihinseldir. Operasyon ile detaylar ile alt işlerle uğraşmaması gerekir. Bir başka deyişle kılcal damarlara girmemesi gerekir ama kılcal damarlardan haberdar olması gerekir. Çok kılcal girdiği zaman boğulur, ana damarı unuttur, ana damarı unutursa hasta ölür. Ama iyi bir genel müdür hepsinden de haberdardır, hiçbirimizin tahmin edemeyeceği kadar.

Yönetici derken, aslında işin en önemli püf noktalarından, biraz daha makrodan gelip mikroya inersek, başında bulunduğu ekipleri yönetmekte zafiyet gösterir.

Yöneticinin şahıs olarak zamanını, davranışını, kişiliğini, egosunu ve sosyal hayatını iyi yönetiyor olması gerekir, iyi yönetmediği noktada ekibini ve kendisine bağlı ekipleri yönetmekte zafiyet gösterir.

Zamanı yönetmek; zamanı planlı bir şekilde bir işi diğerinin önüne arkasına ya da çakışmayacak şekilde yönetmek demektir.

Davranışı yönetmek; herkese eşit mesafede aynı tutarlılık ve hakkaniyetle davranması demektir. Yani sevdiği, başarılı bulduğu kişilere hata yaptığında kızmayıp, sevmediği kişi aynı hatayı yaptığında kızarsa bu tutarsızlıktır. Tutarlı davranması gerekiyor. Aksi hâlde başarısız bir yönetici profili oluşturur.

Yönetici ekibinin ya da ekiplerinin rol model aldığı bir pozisyonda çalıştığı için çalışanlarına örnek olması gerekiyor. Bir anlamda bulunduğu makam ona değer katmamalı, o bulunduğu makama davranışlarıyla değer katmalıdır. Bu şu demektir: O koltuğu bırakıp, o sıfattan soyutlandığında da onun değeri devam etmeli.

Dolayısıyla kendisini iyi yönetmesi gerekiyor, sosyal hayatını doğru yönetmesi gerekiyor, doğru arkadaşlarla, doğru insanlarla, doğru profildeki, işine yarayacak, ailesine yarayacak, yönettiği ticari geminin ya da üretim gemisinin ya da işletme gemisinin daha ileriye taşınması için faydalı dostluklar arkadaşlıklar edinmesi gerekiyor.

5. Ego

Türkiye’de işletmelerin büyüyüp dünya markası olmalarının önündeki en ciddi sorunlarda birisi maalesef üst düzey yöneticilerinin sahip olduğu egolardır. Bir anlamda firmaların kurumsallaşmasının önündeki önemli bir engel olarak gördüğüm ego derken neyi kastediyorum? Yetkili kişinin her şeyi ben bilirim, her şeyi ben kontrol ederim, dolayısıyla kullanımı da bende olmalı mantığıyla hareket edip akılcı davranışlar sergilememesidir.

Diğer yandan işin başka boyutu bence; kişinin yetkisinin gerekmediği yerlerde bile o kişinin bulunduğu makamın, sahip olduğu unvanın şeklen gösterilmesi egodur. Gereği dışındaki bütün şekle ait farklılıkların hepsi egodur.

Bir genel müdürün arabasının diğer şirket arabalarından daha lüks olması egodur. Genel müdürün odasının diğer müdür odalarından daha büyük, daha geniş olması egodur. Genel müdüre bey deyip diğer çalışanlara isim ile hitap edilmesi egodur.

Toplantıda müdürün en başta oturması da bence bir egodur. Sonuçta yetki bende istediğim yere otururum diyebilmeli yönetici. Bu ego gösterimini Asya ülkelerinde çok net bir şekilde görürsünüz, Avrupa ülkelerinde çok daha az rastlarsınız.

Elbette günün sonunda yetki imza vesaire üst yöneticidedir, ona şüphe yok. Ama bunu şeklen göstermesine gerek yoktur. Onun odasının daha lüks olmasını gerektirmez veya toplantılarda en başta oturmasını gerektirmez. Söz hakkı zaten onundur. Bunun tek tarifi var aslında: görev yetki ve tarifi dışında bütün şeklen davranışlar egodur.

Esasen “Ego” tek başına üzerine kitap yazılacak bir konudur. Söyleyince kızıyorlar ama ben iddia ediyorum Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin önündeki en büyük engel genel müdür ve patron egolarıdır, başka hiçbir şey değil. Maalesef şirketlerimizin %80’i egosu şişik insanlar tarafından yönetiliyor. Oysa insanın görevi organizasyon şemasında ne kadar yukarı çıkarsa, gönlü ve davranışı o kadar alçalmalı. Alçak gönüllü olmalı.

6. Süreci Yönetmek

En nihayetinde “yönetmek” işin yapılmasını sağlamaktır. İnsanları değil de bir işi, bir fonksiyonu ve bir süreci yönettiğinizde, insandan çok iş akışını yönetiyor hâle geliyorsunuz. Maliyetlerin çok arttığı, teknolojik ve lojistik imkânların çok geliştiği şu dönemde süreç ve fonksiyon yönetmek en az insan yönetmek adar önemli hâle gelmektedir.

Fonksiyonu yönetmek insanın yerine sadece süreci yönetmektir. Biraz ön bahsettiğim süreci yönetmekten daha farklıdır. Siz ortada mal yokken, bir ürün yokken bir fonksiyonu yönetiyorsunuz.

7. İlişki Yönetimi ve Takım Olmak

İçinde çalıştığınız organizasyon, sizinkinden farklı bir aile hayatı ve/veya iş dışı yaşamı veya siyasi görüşleri olan farklı insanları barındırabilir. Hatta beraber çalıştığınız insanlarla normal hayatta dost dahi olmayabilirsiniz. Aynı sosyal hayatı paylaşmayabilirsiniz, aynı siyasi fikre sahip olmayabilirsiniz, aynı takımı tutmayabilirsiniz, aynı yerde oturmayabilirsiniz, bunun hiçbir önemi yok. Önemli olan iş yeri çatısı altında ortak bir hedefe şirketi beraber koşturmanızdır.

Bir yönetici için sadece kendi ile çalışanları arasındaki ilişkiyi yönetebiliyor olmak yetmez, aynı zamanda çalışanlar arasındaki ilişkileri de yönetebiliyor olması, kişiler arasındaki farklılıkları olası bir çatışmaya dönüştürmemesi gerekir.

Aile kültürü, aile görgüsü, yemek yeme adabı, tuvalet adabı, alet edevat kullanma, topluluk içinde konuşma, ailenizden öğrenebileceğiniz bütün bu görgü ve davranış modellerinden farklı bir modele tam zıt kişilikteki insanlarla aynı iş yerinde bir araya gelip beraber çalışabiliriz. Veya ekibinizdeki çalışanlar birbirinden çok farklı görgülere sahip kişiler olabilir. Önemli olan burada orkestra şefi gibi herkesin farklı çalgıları maksimum verimde çalmasını sağlayarak ortaya güzel bir eser çıkarmaktır. Orkestra şefinin görevi budur. Genel müdür ya da patronu orkestra şefi gibi düşünürsek. Onların da esas görevi çalışanların farklılıklarını zenginlik olarak görüp aynı hedefe koşmalarını sağlamaktır.

Bir diğer konu genel müdürlerin ikna kabiliyetidir. Bu her yöneticide bulunması gereken bir özelliktir. İkna edebilmek, onun mantığını anlatabilme gücüdür. Üst yönetici olarak çalışanlarınızı ikna edemediğiniz yerde dedikoduya sebep olursunuz, dedikodu haksızlığın ve güven kırılmasının olduğu yerlerde olur. Eğer siz üst yönetimden hakkaniyetli olmayan bir davranış gördüğünüzü düşünüyorsanız hemen kader birliği yapar, yanınızdaki arkadaşınızla o davranışı konuşursunuz ve dedikodu mekanizması büyür. Bir şirketi batırmak istiyorsanız orada üst yönetime karşı dedikodu mekanizmasını çalıştırmanız gerekiyor. Bu dedikodu mekanizması da maalesef kendiliğinden başlamaz. Genel müdür veya patronun güven kırıcı davranış ve kararları ile başlar çoğu zaman.

8. Tepedeki Yalnızlık

Unutmamak gerekiyor ki yönetimin başındaki kişiler, liderler, üst yöneticiler her zaman yalnızdırlar, yalnız olmak zorunda-dırlar. Pek çok paylaşımcı genel müdür de esasen yalnızdır. İşlerinin bazı bölümlerini ekipleriyle paylaşmazlar, ben de paylaşamam çünkü paylaştığım noktada artık genel müdürlüğüm geriye gider, tarafsızlığımı kaybederim. Bu yanlış karar almama sebep olur, yani doğru olmaz. Dolayısıyla bir ekibin lideri olarak ne kadar sevilerseniz sevin, ne kadar saygı duyulursanız duyulun aldığınız kararları çekinmeden cesaretle almalısınız. Bunun için de tarafsız olmanız gerekir. İnsanların tepkisini alsanız bile doğru bildiğinizden şaşmamalısınız. Unutmayın ki tıbbi ameliyatlarda can acıtır ama sonunda sağlık getirir.

Bugün günümüzde pek çok küçük ve orta ölçekli şirket çalışan çalmadığı sürece, ahlaksızlık, taciz veya benzeri hata yapmadığı sürece kişiyi işten atmaz. Bu doğru bir davranış değildir. Kendini geliştirmeyip geride kalanı ayıklamak gerekir.

9. Üstü Yönetmek

Üst amire istediği onayı aldırabilmek için konudan söz etme, zamanı kollama, bilgi sunma, ikna ve onay hepsi önemli süreçlerdir. Tabii ki önce konudan bahsedeceksiniz, ikna edeceksiniz, ortamı hazırlayacaksınız. Ben hep şunu söylüyorum: Kanalı açacaksınız, sonra suyu katacaksınız. Kanalı açmazsanız su boşa akar, hedefe ulaşmaz. Egosu olmayan, demokratik, çağdaş, paylaşımcı yöneticiler buna çok fazla ihtiyaç duymaz.

10. Karar Almak

Genel müdür demişken, bazı genel müdürler sadece yönetici bazıları ise hem yönetici hem liderdirler. Kitabın son bölümünde ayrıntılı olarak değineceğim üzere; herkes yönetici olabilir ama herkes lider olamaz. Çünkü yönetici işlerini doğru yapandır, lider ise doğru işleri yapandır.

11. İş Değiştirme

Yeni mezunlara hep şunu söylüyorum; kariyer hayatınızda çalıştığınız iş yerlerinde çok sık iş değiştirmeyin. İş yerinde taciz, ahlaksızlık ve maaş ödememe gibi sebepler olmadığı sürece en az 3 sene aynı yerde sebat edip çalışmaya devam etmelisiniz.

Şirkette her zaman tefi imkânı olmayabilir, küçük bir şirkettir buna pek imkân olmaz, ama maaşınız değişmeli. İşte bunlar olmadığı zaman radikal karar almak doğru işi yapmaktır.

12. Kriz Yönetimi

Parayı kazandığınız zaman yaptığınız hamleler kriz yaşadığınızda yaptığınız hamlelerden çok daha önemlidir. Kriz yönetimi beceri işidir, deneyim ile alakalıdır. Kriz anında vakur ve soğukkanlı olmalı acele etmemeli duygusal kararlar vermemelisiniz.

13. Üç Temel Memnuniyet

- Çalışan memnuniyeti
- Müşteri memnuniyeti
- Hissedar memnuniyeti

Türk işletmelerine bu üç memnuniyetin öncelik sıralamasını sorarsanız çoğunda maalesef önce hissedar veya müşteri memnuniyeti derler, çalışan memnuniyetini en sona atarlar. Sözde böyle olmasa da uygulamalarında gerçek bu olur.

Yanlış anlaşılmasın; bir işletmede hissedar elbette önemli, müşteride çok önemli ama bence en önemlisi çalışan olmalıdır. Çünkü çalışanı memnun etmezseniz, müşteri memnun olamaz, müşteri memnun olmazsa, hissedar da memnun olamaz. Bizde göz ardı edilen hep burasıdır maalesef.

Bir iş yerinde sürekli öğrenerek, üzerine koyarak ilerliyorsanız o zaman o iş yeri sizin için değerli hâle gelecektir. Dolayısıyla genel müdürün veya yöneticinin öğretici olma ve öğrenmeyi öğretme gibi bir sorumluluğu da bulunuyor.

14. Yetki ve Sorumluluk

Başarılı genel müdür ya da yönetici işlerin nasıl yapılması gerektiğini doğru anlatan, güvenen, yetki veren, işi delege edendir. Etmediği zaman sorun başlar. Çünkü bir kişi en fazla fiziksel olarak 6-7 kişiyi yönetebilir. Bu nedenle işleri delege etmek zorundadır. Başarılı genel müdürün ofiste veya dışarıda iş ile ilgili pek telefonu çalmaz. Çünkü ekibine görev ve yetki dağılımını öyle iyi dağıtmıştır ki, bütün ekip kendi etkisinde hareket edebilir.

Her şeye, her ayrıntıya ben karar vereceğim diyen bir genel müdür çok büyük yanlış yapıyor demektir. Bu davranış çalışanın motivasyonunu kırar, GM üzerine ilave yük alır, bu sefer her şeyi kontrol etme ihtiyacı hisseder, çalışanın ilerlemesine öğrenmesine engel olur. Her şeyi genel müdür yapacaksa organizasyondaki diğer kişilere ne ihtiyaç var? Veya müdürlerin ne etkisi kalır?

Bir çalışanınıza veya müdürünüze sorumlulukla beraber yetki vermelisiniz. Hata yapmasından korkmamalısınız. Çünkü hatalardan ders çıkarıp yapmamayı öğrenir. Hata yaparım korkusuyla adım atmaktan korkmasın adım atsın, bu hata yapsa bile adım atmamasından daha önemlidir. Yetki ve sorumluluk eşit ve dengeli dağıtılmalıdır, yetki ve sorumluluk çerçevelerine her zaman çok fazla müdahil olmamalı görüşündeyim.

15. Farkındalık

Kendi kedine insan şu soruyu sormalı “işimi daha iyi yapabilmem için neye ihtiyacım var?” Bu soruya vereceğiniz cevabın yönetim tarafından karşılanıp karşılanmayacağını üst yönetimle konuşabiliyor olmanız gerekir. Şirkette size sağlanan tüm imkânların da farkında olmalısınız. Farkında olmazsanız hata yaparsınız.

16. Çalışan Verimliliği

Verimlilik her anlamda izlenmesi gereken bir kavramdır. Zamanın kullanımı, işgücünün, enerjinin ve en nihayetinde paranın doğru ve sağlıklı kullanımı sizi ister istemez verimli bir şirket yapar. Bunun için de her çalışan kendi kendine şu soruyu sormalıdır “Ne kadar verimli çalışıyorum?” ve alacağı cevapta olası eksiklikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Ajandalı çalışmalıdır mesela, işlerini günlük haftalık ve aylık olarak ayrıştırabilmeli ve ona göre uygulamaya koymalıdır. Yönetimlerde böyle olmalı, şeffaf olmalı, kimin ne yapacağı öyle yuvarlak kelimelerle değil, doğru içerikle dengeli ve basit şekilde tanımlanmış olmalı.

17. Tutarlılık

Bence bu kavram bir genel müdürün bir iş yerinde en çok dikkat etmesi gereken kavramdır. Çünkü yönetim tutarsızlığı pek çok hatanın tetikleyicisi olduğu gibi çalışanlar için de yapılan hataların mazereti olarak kullanılabilir. Dolayısıyla genel müdür veya ekip lideri işleri yaparken birbirine tutarlı davranışlar sergilemek zorunda.

Hatayı kimin yaptığına göre değil yapılan hataya göre değerlendirmek gerekiyor. Bu noktada yönetici tutarlı olmak zorundadır, olmaması durumunda çalışanların ona olan güveni kırılır ki bu çok tehlikelidir.

18. Öneri Dinleme

Fiziksel çalışmaya para ödeniyordu sonra beyinlerine para verilmeye başlandı şimdi önerilerine hatta fikirlerine para ödüyoruz. İnovasyon, yani yenilikçilik firmaların rekabette birbirine üstünlük sağladığı çok özel bir konuyken, şirkette yeni fikirlere yeni iş modellerine ve yeni bulgulara ihtiyaç var, bunlara kapalı olmamak gerekiyor. Gerekirse hepsini dinlemek veya okumak gerekir, varsa içlerinden faydalı olanlar onları uygulayıp öneriyi yapanı da herkesin gözü önünde ödüllendirmek, diğerlerinin de öneri getirmesine teşvik edecektir.

19. Aidiyet ve Empati

Sahiplenme, çalıştığın iş yerini kendi iş yeri gibi görüp iş yapmak demektir. Bu benim için pek çok zaman diplomadan, yabancı dilden, sahip olunan bilgi ve beceriden çok daha önemlidir. Sahiplendiğiniz noktada elinizden gelen tüm çabayı gösterirsiniz, bu çaba size süreçte pek çok şey öğretir, o öğrendiklerinizle eksik olduğunuz pek çok konuda sizi geliştirir açığınızı kapatır. İş sahiplenerek yaptığınız zaman işten aldığınız haz da artar. Ulaşılabilecek başarının bir parçası olarak hissetmek motivasyonunuzu arttırdığı gibi size mutluluk getirir.

20. Hız

Eskiden büyük balık küçük balığı yutardı. Büyüklük ve hacim önemli idi. Bence şimdi durum değişti. Hızlı balık yavaş balığı yutar hâle geldi. İşletmelerde kişilerin, bölümlerin ve keza yönetimlerin hızlı davranması gerekiyor. Aksi hâlde rakibinize göre içinde bulunduğunuz pazarda geride kalıyorsunuz. Müşteri ve müşteri adayının çok kaprisli ve sabırsız olduğu bir çağda siz istemeseniz bile şartlar ve müşteriler sizi hızlı olmaya itiyor. Bu elbette işi hızlı yapacağım diye sağlıksız veya kalitesiz iş yapmak anlamına gelmiyor.

21. Demokrasi-Adalet

Bir iş yerini yönetirken her konuda demokratik olmanız gerekmez. Bazen çalışanlarınıza danıştığınızda kaos çıkacağını düşündüğünüz bir konuda kararı başkalarına danışmadan almanız gerekebilir. Ama çalışanlarınıza pek çok konuda demokratik ve adaletli davranmanız gerekir.

Aksi takdirde tutarsızlık kavramında olduğu gibi çalışanların içinde dedikodu mekanizmasını çalıştırırsınız, bu da sizi eninde sonunda sizin şirketin aleyhine döner. Tüm çalışanlar konuşma ve fikrini serbestçe söyleme hakkına sahip olmalıdır. Her çalışan genel müdürü dahi eleştirebilmelidir. Ama bu onun erkine ve makamına zara verecek şekilde topluluk önünde olmamalıdır. Aksi takdirde kişiler bunu farklı farklı algılayabilirler. Konu başka yerlere varabilir. Dolayısıyla yöneticiler ve genel müdürler herkesin önünde eleştirilmemelidirler.

22. Oryantasyon ve Rotasyon

23. Personel Seçimi

26. Liderlik

Yönetici işini doğru yapmaya çalışandır. Lider ise doğru işi yapmaya çalışandır.

Lider, bugünü yaşarken yarın için hazırlık yapan, yarını tasarlayan kişidir. Bu tasarım işi sanatçı ruhuna ihtiyaç duyar, bu sanatçı ruhunun ortaya çıkması için tarafsız özgür ve teşvik edici bir ortam gerekir.

Liderlerin hepsine baktığımızda ortak iki özellik göze çarpa, yukarıda dediğim gibi,

1. Cesaret
2. Özgüven

İyi fikirler, güzel hedefler, güzel hayaller herkes tarafından düşünülebilir, tasarlanabilir. Ama ancak ve ancak lider kişilikler bu hedeflere ulaşılmasında başarı elde ederler. Bunun için de liderler; tüm olumsuz olasılıklara rağmen kararlı olma, kendine güvenme ve ilerleme azmi gösterirler. Bunun için de hedefe ulaşacakların dair kuvvetli bir inanca sahiptirler.

Bir işi, bir konuyu incelerken yönetici mevcut durumla ilgilenir, lider ise gelecekle ilgilenir. Yine bir iş karmaşıklığında karmaşıklığı çözmeye çalışır, oysa lider karmaşıklığı oluşturan belirsizliği çözmeye gidermeye çalışır. Yönetici işleri yaptırırken insanların yeterliliğine bakar, iş paylaşımını ona göre dağıtır, oysa lider o kişilerin yetkinliklerini kullanma becerisine bakar, iş paylaşımını ona göre dağıtır.

Yönetici işi hedefe ulaştırmak için izleyecek yol ve politikaları oluşturur, oysa lider o yürümesi gereken yolda uyulması gereken prensiplere karar verir. Yine yönetici çevresinde olan biten ile ilgilenir, o olayların kendi işlerini nasıl etkileyebileceğini düşünür, oysa lider sağduyulu ve ileri görüşlüdür, olan biten olayların kendi geleceklerini nasıl etkileyeceği ile ilgili düşünür. Yönetici karşılaştıkları sorunları, problemleri nasıl çözeceklerini düşünür, oysa lider o problemleri inceleyip yeniden karşılaşmamak için neler yapmaları gerektiğini düşünür. Kök nedene bakar. Yönetici, gücünü sahip olduğu pozisyondan alırken başarılı bir lider gücünü yeteneklerinden alır. Yönetici yönetir, oysa lider yönlendirir, insanları etkiler ve onları kendi yolundan yürümelerini sağlar. Yönetici çalışanın günlük iş uyumuna bakarken, lider çalışanın uzun vadede sadakatine, daha geniş pencereden bakar.

Yönetici nasıl ve ne zaman sorularına yoğunlaşırken, lider neden sorusuna yoğunlaşır. Yönetici verilen hedefe gitmeye çalışırken, lider gidilecek hedefi belirler. Liderler, önderlik yaptıkları topluluklarda en tepede olmaları sebebiyle yalnızdırlar. Bu yalnızlığı onlar tercih etmez, yaptıkları işler, aldıkları karar onları yalnız yapar. Yalnızlık, karar verici konumundaki lider kişi için maalesef kaçınılmazdır. Zira aldığı kararlarda tarafsız, rasyonel ve tüm topluluğun faydasını gözetecek şekilde davranması için yalnız olması, çevresindeki dalkavuk ve yağcılardan etkilenmemesi gerekir.

Her zaman şu tartışma yapılır “Çok gezen mi bilir? Çok okuyan mı?” Bence çok gezen bilir, çünkü hayatı ve dünyayı yaşayarak öğrenir. Elbette hem gezen hem okuyan olursa, bu daha da makbuldür ama o tür insan maalesef sayıca çok azdır. Olanlara da zaten aydın denmektedir. Bir başka tartışma insan lider mi doğar, lider mi ölür. Bence her ikisi de kişisine göre değişir ve doğrudur.

Kimi insanda liderlik özellikleri doğuştan vardır ama onları ortaya çıkaracak bir olay, bir zaman yaşamadığı için çocukluğundan itibaren sıradan insanmış gibi davranmıştır. Ama günün birinde liderliğini gösterecek ortam bulur ve gösterir. Kimi insanı ise sonradan yaşadığı olaylar lider konumuna getirir. Olaylara verdiği tepki ve çevresi tarafından takdir görmesi içindeki cesareti özgüvene dönüştürür, bu da onu lider yapar.

Bir liderin belirli bir başarı elde ettikten sonraki en büyük tehlikesi başarının kendisinde oluşturacağı kibirdir. Bu kibri de maalesef etrafındaki ondan nemalanan yağcıları yapar, ona gerçekleri ve doğruları söylemeyerek kendisini dev aynasında görmesine sebep olur. Bu da mecazi anlamda lideri kör eder. Kör olan lider tarafsız ve hakkaniyetli karar eremez, bu durum onu koltuğunu koruma içgüdüsüne sürükler ve haksızlıklar yapmasına neden olur. Sonra da kendi sonunu hazırlar ama bunun farkında olmaz.

Lider olarak hangi başarıyı elde ederseniz edin, ne olursa olsun tevazuyu, akli ve ahlaki elden bırakmamamız gerekir. Yoksa sonunuzu hazırlarsınız.

T.U.H.A.F

Marka Yönetimi

Yazan: M.İmer Özer

Herkesin gittiği yoldan gitme; yolun ve izin ayrı olsun.”

Pazarlamada altın cümle bu bence.

Anlaşılmaya değil, fark edilmeye odaklanın...

Şöyle düşünmenizi rica edebilir miyim?

29 harf var, kaç kelime, kaç dil var?

7 nota var, kaç şarkı var?

10 rakam var, kaç sayı var?

Siz kendi notalarınızdan bir beste yapabiliyor musunuz ya da yaptırabiliyor musunuz? 29 harf içinde kendinize özgü bir söylem yazabiliyor musunuz?

Bence buna odaklanın olur mu?

Benim gözlemlediğim 3 çeşit pazarlamacı var:
Bunlardan ilki “daha”cılar.
İkincisi iletişimciler.
Üçüncü grupta ise psikoloji ve sosyoloji odaklı olanlar vardır.

Odaklanmanız gereken tek yer müşteriniz olmalıdır. Rakip ile ilgili odaklanacağınız tek yer ise onun nasıl bir strateji izlediği olmalıdır. Sizin de o stratejiden uzak durmanızı öneririm.

Sizi siz yapan ya da yapacak olan özelliğinizi bulun ve tüketicinin gözünde onunla yarışın derim...

“Eğer rakiplerinize odaklanırsanız, onların bir şeyler yapmasını beklemek zorunda kalırsınız. Fakat bunun yerine müşteri odaklı bir yaklaşım hedeflerseniz, bu sizi bir adım öne taşıyacaktır.”

Ama unutmayın. Markayı marka yapan fiyatı değil, konumudur.

Kullandığımız ya da takip ettiğiniz kategorilere bakın. Çok büyük oranda Pazar lideri olan marka, en palanı olanıdır.

Özetliyorum: Bizde de var değil, bizde var.

“Kalabalık içinde duyulmak istiyorsan fısıldayacaksın.”

Pazarlamada fark yaratanlar, herkesin gördüğünü görüp kimsenin düşünmediğini düşünebilen insanlardır.

“Her şeyden bir şey bileceksin ama bir şeyin her şeyini bileceksin.”



Sadece rakiplere odaklanırsanız, onlar sürekli bir şey yapar, siz de peşinden aynısını yapmaya çalışırsınız. Lider değilseniz sorunun liderden daha iyi bir ürün yapmak olduğunu düşünebilirsiniz. Bir şey diyeyim mi size? Pazar liderinden sonra çıkan birçok marka kalite olarak Pazar liderinden daha iyi ama "takip eden" olduğunuz için maalesef sonucu değiştirmiyor. Pazar lideri, Pazar lideri olmaya devam ediyor. Yapılması gereken odağa rakibi değil, müşteriye almak olmalı.

Kimse odağı geniş diye müşteri kaybetmez. Müşteri kaybetmek için dar odaklı bir rakibe toslamanız gerekmektedir.

Genelde lider markanın ürünlerinden daha iyi veya daha ucuz ürünler piyasaya çıkar. Bu bazen işe yarar ama yetmez. Yapmanız gereken, liderin zihinlerdeki güçlü konumuyla başa çıkmanızı sağlayacak bir yol bulmak olmalıdır.

Odaklanma dediğimiz şey budur aslında. Eğer bir başkası kategoriyle özdeşleşmişse sizin yapacağınız tek şey odağınızı küçültmek ve kategorinin bir parçasına sahip çıkmak ya da kategoriden çıkmak olmalı...

Ölçmeden, analiz etmeden hiçbir yapı yönetilemez. Rakipleri odağımızdan çıkarıp tüketiciye odaklanmamız lazım, o zaman başarı gelecektir.

Bu kadar hızlı gelişen dünyaya uyum sağlamak, yarışın gerisinde kalmamak, en önemlisi de ileride olabilecek değişimleri öngörebilmek ve ona göre aksiyon almak için hayatımızın içinde araştırma olması lazım. Araştırma temelde ne işe yarar biliyor musunuz? Bence araştırma aslında varmak istediğiniz bir amaca, bir hedefe giderken risklerinizi azaltmanız için kullanılan bir araçtır.

Ne yapacağınızı bilmediğiniz sürece, hiçbir veri kullanışlı değildir.

Çünkü büyük veriden daha iyi olan şey akıllı veridir.

Ezber yaparak değil, ezber bozarak marka araştırmalarını yorumlayın olur mu?

Genelde müşterinizi dinlemek yerine, rakibimizi izlemeyi çok daha iyi beceririz.

Şirketler niye başarısız olur veya batar?

Şirketler yanlış şeyler yaptıkları için değil, bir zamanlar başarı getiren doğru şeyleri çok uzun süre yapmaya devam ettikleri için başarısız olurlar.

Bu kadar hızlı değişen çağda, fikirlerimizin değişmesi gerektiğini, bir zamanların doğrularının geçerliliğini yitirmekte olduğunu fark edip değişime ayak uydurmak zorundayız.

Kesinlikle ve kesinlikle iş yapış şeklimizi değiştirmek zorundayız. Şirketlerin başarı ölçüsü, problemlerinin olup olmadığı değildir. Problemlerinin geçmiş senekilerle aynı olup olmadığıdır.

İNSANLAR. DNA'MIZIN ÖZÜ

"Daikin Industries'in 90 Yıllık Hikayesi"

Yazan: Nobuo ISHIDA

Akira Yamada'ya göre; Temel Değerlerimizi oluşturan üç ilke:

- Mutlak Güvenirlilik
- Girişimci Yönetim
- Uyumlu Kişisel İlişkiler

Yönetim Kurulu Başkanı Inoue, İnsan Odaklı Yönetimi, ofisine yaptığı ziyaret sırasında bu satırların yazarına şu şekilde tanımlamıştır:

"İnsanın sınırsız potansiyeline duyulan inanç ışığında, 'bir şirketin rekabetçiliğinin kaynağının çalışanları olduğu' ve 'her bir ferdin kümülatif büyümesinin, bir şirketin büyümesinin temeli olduğu' anlayışıyla, İnsan Odaklı Yönetim, kişilerin çalıştıkları kurumla bir bütün olarak, önce kendilerini geliştirdiği, tüm potansiyellerini ortaya koyduğu ve sonunda büyümeyi sağladığı; böylece kurumu güçlendirip kapasitesini arttırdığı bir düşünce silsilesidir."

Bu tanım ile Inoue, İnsan Odaklı Yönetim anlayışının temelini ayrıntılarıyla ortaya koyar.

Bir şirketin rekabetçiliğinin kaynağı para ya da mal değil; bilakis, orada çalışanların yapabilecekleridir. Teknoloji, planlama, satış ve üretim yeterliliği ile iş yerinde ve büyümenin sağlanmasında gösterilen verimin tamamı, bu faaliyetlerde yer alan kişilerin yapabileceklerinden ibarettir. Dolayısıyla, yönetimin en önemli rollerinden biri, Daikin bünyesinde bir araya gelen tüm çalışanlarına, başarmanın hazzını duyacakları ve bir amaç uğruna çalışacakları ortamı oluşturmaktır. Bu ortam, hayatlarındaki tek motivasyon olmayabilir, fakat onlara kayda değer bir amaç sunmalı ve çalışma şevki vermelidir. İşçiler zorluklarla mücadele hissi yaşamalı, maksimum potansiyellerini sergileyebilmeli ve büyümeyi sağlamalıdır.

Bir başka deyişle kurumsal gelişim, kurumda çalışanları özellikle de çalışanların kapasitelerine bağlıdır. Daikin, tüm çalışanlarına, içinde şevkle çalışabilecekleri bir ortam sunma sorumluluğunu üstlenir. İnsanlar, milliyet, ırk ve cinsiyetten bağımsız olarak kültür, gelenek ve tarihteki farklılıkların ötesine geçen duygu ve hislerden oluşmuş mantık dışı varlıklardır. İnsan doğasının bu yönünü ihmal edip onları yalnızca mantık yoluyla ikna etmeye çalışırsak, gerekçemize kayıtsız kalacak ve bunun yerine, kabul ediyor gibi görünürken içten içe karşı çıkacaklardır. İnsanların farkındalığı ve duyguları her zaman istikrarlı değildir. Zaman zaman pasif ve negatif olacaklardır. Kurum dediğin insani hassasiyetler yapısıdır. Bu hassasiyetlerin anlaşılması, aynı zamanda haşin ve insancıl olabilen, gerçekten itimat telkin eden ilişkilerin kurulması, her bir ferdin motivasyonunun ve kavrayışının artmasını sağlar. Bu da, bir kuruma hayat vererek bir şirketin büyümesi ve gelişmesi için gerekli itici güçtür.

"Araştırmanın laboratuvarında yapılan bir şey olduğunu düşünüyorsanız vahim bir hata yapıyorsunuz demektir. Yaratıcılık olmadan insanoğlu başarılı olamaz. Azıcık yaratıcılık bile değerlidir ve araştırmanın önemli bir parçasıdır"

"İşletme, çalışma sahalarından satışın ön saflarına kadar devam eden çalışmalarıdır."
(Akira Yamada, Yetmiş Yılın Hatıraları)

diye ekler. Böylece, Daikin'in tüm işleyişinin temelini araştırmanın oluşturduğu anlaşılır.



Başkan Yamada her bir değere ilişkin aşağıdaki açıklamaları yapar:

- **Mutlak Güvenirlilik:** Güvenirliği elde etmek zor, lakin kaybetmek kolaydır ve bir şirketin servetini gösterir. Şirketimiz çalışanı olduğunuzun sürekli farkında olmak, bu farkındalık temelinde hareket etmek, becerilerinizi geliştirmek için sürekli çaba göstermek ve karakterinizi pozitif yönde geliştirmek bu güvenirliliği adım adım inşa eder. Güvenirliğin oluşturulması yavaş bir süreç olsa da bunu sonraki nesillere aktararak sonsuza kadar süren bir gelecek tasarlamalıyız. İş, teknoloji ve karakterimizde en yüksek güvenlik seviyesini elde etmek için mücadele etmeliyiz.
- **Girişimci Yönetim:** Çağın gelişmelerine hızlı tepki vermeli, her zaman girişimci bir ruha sahip olmalı, araştırmaları derinleştirmeli ve pasifliğin hakim olmasına asla izin vermemeliyiz. Her şeyin ötesinde, girişimci yönetim aynı zamanda sağlam ve kararlı bir yönetim olmalıdır. Yeni bir şeyin peşinden gereksizce koşmak ya da birinin içinde bulunduğu durumu gözardı etmek temelsiz bina dikmeye benzer. Girişimci yönetimin gerçek anlamı, ileri doğru adım atmayı dilemek yerine fırsatını bulduğün her an ayağa kalkmaya hazır olmaktır.
- **Uyumlu Kişisel İlişkiler:** Şirketler, gemiye benzer. İşbirliği yapmayan bir mürettebata asla yer yoktur. Bir organizasyon yapısı içinde hareket eden fertler olduğumuzu ve işbirliğinin en büyük güç olduğunu asla aklımızdan çıkarmamalıyız. Uzlaşma ve işbirliği ruhu, hem meslektaşlarımızla hem de şirket dışındaki insanlarla ilişkilerimizde bize yol gösteren ilke olmalıdır. İşe her zaman karşılıklı uzlaşma ruhuyla girişin ve asla geleceğe taş koyacak bir durum yaratmayın.

Fusion 15'in ilk yılında, 2011'deki bir Grup Yönetim Toplantısında Inoue, açıklamalarına "Paradigma kayması adı verilen bu çağda, iş ortamındaki şirket dışı değişimler ani ve önceden tahmin edilemez mahiyettedir," diyerek başlar. **"Bu değişimler doğası gereği süresiz olup belirsizliklerle doludur. Lehman Brothers'ın çöküşünde olduğu gibi, yarının, kurumsal yönetim ortamına ne getireceğini kimsenin bilemeyeceğini söylemek abartılı olmaz."** Ardından, bu belirsiz gelecekte, kıdemli yöneticilerden sergilemelerini beklediği beş niteliği aktarır.

Birinci nitelik, kaynar tencereye atılan kurbağa hikayesinde anlatıldığı üzere organizasyon içinde krize yönelik sağlam bir farkındalığın geliştirilmesidir. Kaynar tencereye atılan bir kurbağanın kaçmak için hemen dışarı sıçrayacağı ama ocakta kademeli olarak ısıtılan ılık suyla dolu tencereye konan bir kurbağanın iş iştenden geçip haşlanana kadar tehlikenin farkına varmayacağı anlatılır. "Bu hikayeden çıkarılacak ders, krize yönelik sağlam bir farkındalığa sahip olmak, çevresel değişimlere süratle uyum sağlamak ve çevrede bu tip değişikliklerin olacağını ön görmek," diye açıklar Inoue. Şirketin büyürken, dış ortamdaki değişimlere hızla adapte olma ve kendini yenileme becerisine sahip olması gerektiğini vurgular ve bundan yola çıkarak kıdemli yöneticilerden kurum içinde sağlam bir risk bilincine sahip olmalarını talep eder.

İkinci nitelik, doğru bir cevabı olmayan sorunlara çözüm aranırken kararlılığı ve cesareti korumaktır. Kıdemli yöneticilik, belirsiz ve muğlak durumlarda dayanabilme cesaretine sahip olmayı gerektirir. Gelecek belirsiz olduğunda, kurum için açık bir vizyon taslağına sahip olmak ve hangi yönde gidileceğine karar vermek üst yönetimin görevidir.

Üçüncü nitelik, genba'yı, yani üretim sahalarındaki koşulları tanıma, kavrama ve sezme yeteneklerini geliştirmektir. Değişimin işaretleri ilk önce genba'da görülür. Inoue, kıdemli yöneticilerden, dış ortamdaki değişim işaretleri ve değişim zamanı eğilimleri konusunda uyanık olmalarını ve genba'daki koşulları tanıma, kavrama ve sezme yeteneklerini geliştirmelerini ister.

Dördüncü nitelik, "dikey liderliğin" ve "yatay işbirliğinin" sergilenmesidir. Dikey liderlik, astlara yetki çizgisinde yol göstermek ve onları eyleme geçirmek için bir araya getirmek demektir. Yatay işbirliği ise, organizasyonel bariyerleri aşmak ve diğer bölümlerin çalışanlarını eyleme dahil etmektir. Genba'da ortaya çıkan sorunların birçoğunun kökü yatay işbirliğinin eksikliğine dayanır. Inoue,

yönetimden, şirketin organizasyonel bariyerleri alçaltmalarını ve yüksek kalitede bilgi akışını teşvik eden bir kurumsal kültür oluşturmalarını ister.

Beşinci nitelik, risk almaktan kaçınmadan zorluklarla mücadele ruhuyla şirket içinde bir tsunami oluşturmaktır. Köklü değişim ve belirsizlik çağında, en ciddi risk hiçbir şey yapmamaktır. Paradigma kaymaları çağında başarılı olabilmek için, tüm bölümleri saracak kadar güçlü niyetlerle ve tutkuyla, şirket içerisinde gelgit dalgaları gibi sürekli bir ivme yaratılmalıdır. Inoue, kıdemli yöneticilerden, fikir üretebilen, bir gecede değişmekten korkmayan ve eyleme geçebilen esnek fikirlere, zamanı geldiğinde öncülük edecek itici kuvvet olmalarını talep eder.

Yönetim Felsefesi 1990'da uygulamaya konmuştur.

1) Halkın güvenini kazanan bir şirket olun

Müşterilerin beklentilerini karşılayan ve yüksek güvenilirlikli ürünler sunan bir üretici olarak müşterilerin, hissedarların ve yerel toplulukların güvenini kazanmayı hedefleyin.

2) Çalışanlarınıza fırsatlar sunun

Yalnızca şirketin büyümesi ve gelişmesine yönelik değil, aynı zamanda bireylerin büyümesi ve refahı için de sınırsız fırsatlar sunun.

3) Büyüme ve gelişmeyi sürekli teşvik edin

- Kompozit teknolojiyle gelişme
- Kar sağlamayı hedefleyen bir büyüme motoru

4) Bireylerle büyüyen bir şirket olun

- Birbirine kenetlenmiş insan örgütü
- İleriye yönelik hatalara karşı tolerans

5) Yönetimin temeli olarak uyumlu kişisel ilişkileri teşvik edin

Uyumlu kişisel ilişkiler, işte sorunsuz ilerlemenin temelleridir. Zorluklarla karşı karşıya olan meslektaşlarına yardım eden ve hedefe ulaşmaktan zevk alan kenetlenmiş bir insan kaynakları grubu oluşturmayı hedefliyoruz.

6) Uyumlu işçi-işveren ilişkileri için bir yönetim ilkeniz olsun

Uyumlu işçi-işveren ilişkilerinin varlığı, Daikin için temel bir yönetim ilkesidir. Gündelik iletişimi zenginleştirmeyi ve çalışanlar ile yönetim arasındaki güveni daha da artıran ilişkiler oluşturmayı hedefliyoruz.

7) İnsan kaynakları yönetiminde adil, esnek bir kurum olun

- Yüksek düzeyde kabul ve anlayış ile çalışan performansı değerlendirmeleri
- Örgütlenmede insani hassasiyetler yapısında olan kurum

8) Kıdemli yönetici olmak için gerekenleri karşılayın

- Hassasiyet ve cesaret
- Yaratıcı liderlik

9) Bir grup olarak büyüyün

- İlgili her bir şirketle bir arada yaşama ve refah
- Özerk yönetime saygı

10) İyi bir kurumsal çalışan olarak etkin olun

- Kurum etiği temelinde eylem
- İnsan ağı oluşturma

Grup Felsefemiz 2002’de uygulamaya konmuştur.

- 1) **Müşterilerin Gelecekteki İhtiyaçlarını Öngörerek Yeni Değerler Yaratın**
- 2) **Dünyaya Yol Gösteren Teknolojilerle Topluma Katkıda Bulunun**
- 3) **Kurumsal Değeri Maksimuma Çıkararak Geleceğe Dair Hayalleri Gerçekleştirin**
- 4) **Küresel Düşünün ve Hareket Edin**
- 5) **Esnek ve Dinamik bir Grup Olun**
 - Grup içi Uyumda Esneklik
 - Karşılıklı Çıkarlar Doğrultusunda İş Ortaklarımızla Arkadaşça ama Aynı Zamanda Rekabetçi İlişkiler İnşa Edin
- 6) **Çevre Dostu Uygulamalarda Lider Şirket Olun**
- 7) **Toplumla İlişkilerimiz Her Daim Aklınızda Olsun ve Toplumun Güvenini Kazanın**
 - Topluma Karşı Açık, Adil ve Bilinir Olun
 - Yerel Topluluklara Daikin’e Özgü Katkıları Sağlayın
- 8) **Grubumuzun İtici Güçleri Her Bir Çalışanın Onuru ve Coşkusudur**
 - Tüm Grup Üyelerinin Kümülatif Büyümesi, Grubun Gelişmesinde Temel Görev Görür.
 - Onur ve Sadakat
 - Tutku ve Azim
- 9) **Kurumu ve Kurumun İnsan Kaynaklarını, Hızlı ve Enlemesine Yönetim ile Optimal Şekilde Yöneterek Dünyaya Tanının**
 - Katılın, Anlayın ve Harekete Geçin
 - Zorlukların Üzerine Gidenlere Daha Fazla Fırsat Sunun
 - Farklı Uzmanlardan Oluşan bir Takım Olarak Gücümüzü Gösterin
- 10) **Hürriyet, Cesaret ve “En İyi Yol, Bizim Yolumuz” Atmosferi Yaratın**

SONSUZ OYUN

"Sonlu" ve "Sonsuz" Oyunlar

Yazan: Simon Sinek

Eğer en az iki oyuncu mevcutsa, ortada **"bir oyun"** var demektir. Ve sadece iki tür oyun oynanabilir: **"Sonlu oyunlar"** ve **"sonsuz oyunlar."**

Sonlu oyunlar, bilinen oyuncular ile oynanır. Bu oyunların sabit kuralları vardır ve hedefe ulaşıldığında, karşılıklı olarak oyunun biteceği üzerinde sessiz bir mutabakata varılır. Örneğin, futbol oyunu sonlu bir oyundur. Oyuncular, farklı numaraları taşıyan formalar giyerler ve böylelikle kolayca birbirlerinden ayırt edilebilirler. Kurallar vardır ve bu kuralların uygulanmasını sağlayan hakemler mevcuttur.

"Sonsuz oyunlar" ise, bilinen ve bilinmeyen kişiler tarafından oynanırlar. Kesin ve üzerinde anlaşma yapılmış kuralları da yoktur. Ancak bu geniş çaplı ilişkiler içerisinde oyuncuların nasıl davranacaklarını kabaca belirleyen bazı kanunlar ve hükümler bulunur; buna rağmen oyuncular yine de önemli ölçüde iste-dikleri gibi davranmakta özgürdürler.

Günümüzün birçok liderinin konuşmalarını dinlediğimizde, hangi tür bir oyunu oynadıklarını bilmiyorlarmış gibi bir tavır sergilediklerini fark ederiz. Sürekli "kazanmaktan" bahsederler. Çoğu, rakiplerine "üstün gelme" derdindedir. Dünyaya "en iyisi" olduklarını ilan ederler. Sürekli olarak kendi vizyonlarının "en iyisi" olduğunu söylerler. Ancak bitiş çizgisi olmayan oyunlar açısından, bunların hiçbir anlamı yoktur. Eğer "sonlu" bir anlayışla "sonsuz" bir oyuna girersek, birçok sorunla karşılaşabiliriz. Özellikle de güveni, işbirliğini ve yenilikçi düşünme becerilerini olumsuz yönde etkileriz.

Ama buna karşın sonsuz bir oyun, sonsuzluk anlayışı ile yönetildiğinde, bizi, gerçekten de daha iyi bir yöne doğru yönlendirir. Sonsuzluk anlayışı ile hareket eden gruplar, güven duygusunu, işbirliğini ve yenilikçi düşünme yetisini güçlendirirler.

Eğer hepimiz zaman zaman "sonsuz oyun" oyuncuları oluyorsak, o zaman, içinde bulunduğumuz oyunu anlamak ve fark etmek için nelerin yapılması gerektiğini bulmamız ve sonsuz bir anlayış ile liderlik etmenin ne anlama geldiğini keşfetmemiz gerekiyor.

Sonlu oyun anlayışına sahip olan şirketler, kâr-zarar çizgisini iyileştirmek için bazen "yenilikler" sunabilirler, ancak bu "yenilikler" genel olarak organizasyona, çalışanlara, müşterilere ve topluma faydalı olamazlar. Ayrıca bunlar çoğu zaman, organizasyonu gelecekte daha iyi bir konuma da getiremezler. Bunun çok basit bir nedeni vardır.

Çünkü bu "yenilikler" öncelikle, bu yenilik kararını verenlerin menfaatine hizmet ederler, yani sonsuz oyun anlayışı ile geliştirilmezler.

Buna karşın sonsuz oyun anlayışına sahip olan liderler, çalışanlarının sonlu hedeflere odaklanmalarını istemezler; onlar çalışanlarından herkesin iyiliği için, "sonsuzluğu" daha da ileriye taşıyan bir amaca destek olmalarını isterler.

Şirketi iyi süreçlerde hayatta tutan ve gelişmesini sağlayan şeyler, aynı şekilde zor zamanlarda da şirketi güçlü ve dayanıklı kılarlar. Direnci yüksek şirketler, sonsuz süreyle hayatta kalmak için tasarlanmış olan şirketlerdir. Bunlar, istikrarlı olmak için yapılandırılmış şirketlerden farklıdır.

İstikrar, özünde "zaman içinde aynı kalmak" anlamına gelir. İstikrarlı bir organizasyon, kurumsal olarak bir fırtınaya dayanabilir ve fırtınanın içinden değişmeden çıkabilir.



Bir şirket “istikrarlı” olarak tarif edilirse, genelde “daha yüksek risk kapasitesine ve daha yüksek performansla sahip” olan bir şirketten farklı olduğu öne sürülür.

Bu gibi şirketler: “Yavaş, ama istikrarlı büyüme” düşüncesine sahiptirler. Ancak istikrarlı olan bir şirket, yine de sonsuz oyun anlayışının doğasını yakalayamaz.

Çünkü özünde, yeni teknolojilere, yeni rakiplere, pazar değişimlerine veya dünya çapındaki olaylara ve anında stratejilerini altüst edebilecek durumlara hazırlıklı değildir.

Sonsuz oyun anlayışına sahip bir yönetici ise, sadece rüzgârlara dayanabilecek bir şirket kurmak istemez, aynı zamanda rüzgârın yönüne göre hareket edebilecek kadar esnek bir şirket kurmak amacındadır.

Bu tür liderler, sürprizlere hazırlıklı ve değişimlere ayak uydurabilen şirketler kurmayı arzu ederler. Esnek bir yapıya sahip olan şirketler değişimin içerisinden, girdiklerinden çok farklı çıkarlar (ve çoğu zaman da, bu değişim onlara çok yarar).

Yöneticiler içgüdüsel olarak, bilinmeyen olasılıkları keşfetmek veya teşvik etmek yerine, bilinen faktörlere göre hareket ederler. Bazı durumlarda rakiplerin neler yaptıklarına o kadar çok odaklanırlar ki, bunu bir saplantı hâline getirirler ve yanlış da olsa, kendilerini onların her hamlesine karşılık vermek zorunda hissederler.

Bu durumdaki yöneticiler, kendi organizasyonlarını daha güçlü bir hâle getirecek olan fırsatları göremeyecek kadar körleşirler. Bu, defansif oynayarak kazanmaya çalışmak gibi bir şeydir. Sonlu oyun anlayışına uygun olarak yönetilen Microsoft, kendisini kazanılması mümkün olmayan, nafile bir oyunun içinde bulmuştur.

Sonlu oyunlarda kazananı kaybedenden ayırt eden ve üzerinde anlaşılmış olan bir tek veri bulunur. Bu da genellikle atılan gol sayısı, kazanılan para, sağlanan hız veya elde edilen güçtür. Sonsuz oyunlarda ise birçok veri bulunur, bu nedenle de hiçbir zaman bir kazanan belirlenemez. Sonlu oyunlar, zamanı dolduğunda sona ererler. Oyuncular, başka bir gün bir daha oynamak için yaşarlar (bu, bir düello olmadığı takdirde tabii). Sonsuz oyun ise, tam tersidir. Oyun yaşamaya devam eder, oyuncuların süresi dolar. Sonsuz oyunda kazanmak veya kaybetmek gibi bir şey olmadığı için, oyuncular oynama istekleri veya kaynakları tükendiğinde, basitçe oyundan çıkarlar.

“Bu dünyadaki her insanı ve her organizasyonu daha fazlasına ulaşmaya teşvik etmek” şeklindeki sonsuz oyun vizyonunu destekleyebilseydi, çok daha iyi olurdu. Sonlu oyun anlayışına sahip olan yöneticiler, şirketlerinin performanslarını kendi kariyerlerinin değerini göstermek için kullanırlar. Sonsuz oyun anlayışına sahip olan yöneticiler ise, kariyerlerini şirketin uzun vadeli değerini artırmak için kullanırlar ve bu değerinde sadece bir kısmı para ile ölçülür. Bu oyun sadece Ballmer emekliye ayrıldığı için bitmedi.

Şirket, oyuna onsuz devam ediyor. Sonsuz oyunda, yöneticilerin şirketin sonraki yıllarda hayatta kalabilmesini sağlamak ve başarılı kılmak için geride bıraktıkları şirket kültürü, kariyerlerindeki malî başarıdan çok daha önemlidir.

Ticaretin sonsuz oyununda yöneticiler, sonsuz oyun anlayışına sahip olduklarında veya sonlu hedeflere odaklandıklarında, belki keyfi olarak belirlenmiş dönemler içindeki yine keyfi olarak belirlenmiş olan hedefler çerçevesinde çok başarılı olabilirler.

Ancak bu durum, şirketin mümkün olduğunca uzun süre oyunda kalması için gerekli hamleleri yaptıkları anlamına gelmez. Gerçekte, çoğu zaman şirketin iç işlerine zarar verirler ve şirketin kaçınılmaz sonunu getirirler.

Çünkü sonlu oyun anlayışında olan yöneticiler, kısa dönem neticelerine gereğinden fazla odaklanırlar ve arzulanan rakamlara ulaşmalarını sağlayacak olan stratejilere veya taktiklere başvururlar. Bu konudaki popüler stratejiler şunlardır:

Araştırma ve geliştirme yatırımlarını azaltmak, aşırı maliyet düşürmeleri (düzenli olarak işten çıkartmalar, ürünlerde daha ucuz ve daha düşük kalitede hammaddelerin kullanımı, üretimde veya kalite kontrolünde tasarrufa gitmek gibi), şirket satın alarak büyüme sağlamak veya borsada geri satın almalar düzenlemektir. Bu tür kararlar, dolaylı olarak şirket kültürünü sarsabilirler.

Çalışanlar, hiçbir şeyin ve hiç kimsenin güvende olmadığını anlarlar. Bunun neticesinde “kendini koruma modu”na geçmiş gibi davranmaya başlarlar. Önemli bilgileri kendilerine saklarlar, hatalarını ört-bas ederler ve daha dikkatli, riskten kaçınarak çalışmaya başlarlar.

Sonlu bir oyun oynadığımızda, kazanmak için oynarız. Oyunu iyi oynamak ve maçtan keyif almak istesek bile, kaybetmek için oynamayız. Sonsuz bir oyunda ise, oynama motivasyonu bambaşkadır; hedef kazanmak değil, oyunu sürdürmektir. Kendimizden veya organizasyonumuzdan daha büyük bir amaca hizmet etmek isteriz. Ve sonsuz oyunda yönetici olmak isteyen herkesin net bir “iyi amacı” olmalıdır.

“İyi bir amaç” şu anda var olmayan ve geleceğe ilişkin özel bir vizyondur. Bu, öylesine cazip bir gelecek vizyonudur ki, insanlar bu amaca ulaşmaya yardımcı olabilmek için fedakârlıkta bulunmaya gönüllü olurlar.

“Sonlu düşünce” yapısında olan bir organizasyonda, yaptığınız bazı işlerden memnun kalabilirsiniz, ancak hiçbir zaman işinizi gerçekten de tam olarak sevemezsiniz.

“Sonsuz anlayış”ın hâkim olduğu bir organizasyonda çalıştığınızda ise, bazı günler işinizden sadece memnun olursunuz, ancak işinizi her zaman seversiniz. Aynı çocuklarımızda olduğu gibi, onlardan bazı günler az, bazı günler çok hoşlanırsınız, ancak onları hep severiz.

Gelişmesine katkıda bulunmak için çalıştığımız “iyi bir amaç”, işimize ve hayatımıza anlam kazandırır ve oyuna devam etmemiz için bize ilham verir. İster bilimde, isterse de bir ülkenin gelişmesinde veya ticaretle olsun, sonsuz hedeflerine katılmamızı isteyen liderler, hayal ettikleri geleceği net bir şekilde açıklayan bir vizyon sunmak zorundadırlar.

“İyi bir amaç” şu koşulları yerine getirmelidir:

- Konusunun; olumlu ve ayrıntılı bir gelecek vizyonu taşıması gerekir.
- Kapsamının; buna katılmak isteyen herkese açık olması gerekir.
- Hizmet odağının; öncelikle başkalarının yararına olması gerekir.
- Dayanırlılığının; siyasi, teknolojik ve kültürel değişimleri atlatabilir olması gerekir.
- Hedefinin; büyük, belirgin ve kesinlikle “sonsuz” olması gerekir.

Konusunun; Olumlu ve Ayrıntılı Bir Gelecek Vizyonu Taşıması Gerekir

“İyi bir amaç”, kendimizi adadığımız ve inandığımız bir olgudur, karşı olduğumuz bir şey değildir. Liderler halklarını kolaylıkla herhangi bir şeye karşı ayaklandırabilirler. Ya da onları isyana teşvik edebilirler. Kızgın veya endişeli olduğumuz zaman, duygularımız kanımızı kaynatabilir. Böyle bir durumda “bir şeyden yana olmak”, ilham aldığımızı gösterir, insanın ruhunu canlandırır, umut ve iyimserlik verir. “Bir şeye karşı olmak” ise kötülemek, korkutmak veya eleştirmekle ilgilidir.

“İyi bir amaç” bizi, bizden daha büyük olan bir amaca hizmet etmeye davet eder. “İyi bir amaç” bize olumlu bir gelecek vizyonu hayal etmemiz konusunda yardımcı olduğunda, içimizde bir şeyler kıpırdanır ve yerimizden kalkıp, bu olaya katılmak isteriz.

İyi ifade edilmiş bir amaç, bize; fikirlerimizi, zamanımızı, tecrübelerimizi, iş gücümüzü ve bu yeni gelecek vizyonunu ileriye taşımaya yardımcı olabilecek her şeyimizi ortaya koymamız konusunda bir ilham verir. Toplumsal hareketler de böyle oluşurlar. Birkaç insanla başlar her şey. Onların idealleştirilmiş gelecek vizyonları, kendilerine inananları bir araya getirir.

Tekrar söylüyorum, “iyi bir amaç” şu anda var olan bir şeyi tanımlamaz. O, geleceğe ilişkin belirli bir vizyondur ve o kadar anlamlıdır ki, insanlar bu vizyonu ileriye taşımak için ödünler vermeye ve fedakârlık etmeye hazır olurlar.

Biz buna “vizyon” diyoruz, çünkü bu amaç “gözümüzde canlandırabileceğimiz” bir şey olmalıdır.

Sonsuz oyun bakış açısına sahip olmak isteyen yöneticiler, şu beş temel ilkeye uymak zorundadırlar:

- İyi amaçlar belirlemek
- Güven ekipleri oluşturmak
- Değerli rakipleri izlemek
- Hayatın sürprizlerine hazırlıklı olmak
- Yönetici olmak cesaretini göstermek

Diğer bazı çalışanlar ise, “sadece en iyiler hayatta kalır” mantığını geliştirirler. Bu gibi kişilerin taktikleri çok saldırgan olabilir. Kontrolsüz bir egoya sahip olmaya başlarlar. Şirket hiyerarşisinde basamakları tırmanmak için üstlerinin gözüne girmeye çalışırlar ve bazı durumlarda, bunun için iş arkadaşlarını bile sabote edebilirler. İster kendilerini korumak, isterse de göze girmek çabasında olsunlar, bu gibi davranışların toplamı şirket içi işbirliğini zayıflatır ve bu da, gerçek anlamda yeni veya yenilikçi fikirlerin gelişme ortamını yok eder. Microsoft’un başına gelen tam da buydu.

Sonsuz Oyun Anlayışı ile Yönetmek

Nasıl bir yönetici olmak istediğimizi belirlerken, her zaman akılda tutmamız gereken üç unsur vardır:

1. Biz, bir oyunun “sonlu mu?” veya “sonsuz mu?” olacağını belirlemek durumunda değiliz.
2. Biz, bu oyuna katılmak isteyip-istemediğimize karar vermek zorundayız.
3. Eğer oyuna katılmaya karar verirsek, o zaman, oyunu hangi oyun anlayışı ile oynayacağımızı da seçmemiz gerekir.

Eğer sonlu bir oyuna katılıyorsak, kazanma şansımızı arttırmak için çaba göstermemiz gerekir. Eğer bir futbol maçı yapacaksak, basketbol antrenmanı yapmamızın bir faydası olmaz.

Aynı durum, sonsuz bir oyunda yer almak istiyorsak da geçerlidir. İçinde bulunduğumuz oyunun kurallarına uygun biçimde hareket edersek, başarılı olma ihtimalimiz daha fazla olur. Sonsuz oyun anlayışına sahip bir yönetici olmak istemek, tek bir spor karşılaşmasına hazırlanmaktan ziyade, formda kalmaya karar vermeye benzer.

“İyi amaç” küçük veya büyük tüm hedefler için bir zemin oluşturur. “Sonlu” bir hedefe odaklandığımızda, sadece “sonlu oyun” için iyi olan kararlar vermeye odaklanırsınız. Ancak bu gibi kararlar “sonsuz oyun”a zarar verebilirler.

“Sonsuz oyun”daki liderler, “Vizyon Müdürü” veya “CVO (Chief Vision Officer)” pozisyonuna alındıklarını anarlarsa, o zaman sorumluluklarını yerine getirmek için daha hazırlıklı olurlar. CVO ayağa kalkıp, dışarıya çıkmaya odaklanırken, finans müdürleri ile işletme müdürleri içeriye bakmaya odaklanmalıdırlar. İlk iş, ufkun ötesine bakabilen gözlere sahip olmayı gerektirirken, ikinci iş ticari faaliyet planına bakan gözlere gerek duyar. İlki, çok uzak ve soyut bir geleceği hayal eder. İkincisi ise, somut ve kısa vadede atılacak adımları görür. En iyi şirketler, ikili yönetim sistemini, yani vizyonun koruyucusu (CVO) ile işletmecisi (Finans Müdürü veya İşletme Müdürü) kombinasyonunu kullanırlar.

“Sonlu hedefler” amacına sahip olan yöneticiler, şirketlerinin ne kadar büyümesini ve ne kadar kâr elde etmesini istediklerini bilerek ve ulaşmak istedikleri hisse başı kazancı veya pazar payını düşürerek hareket ederler. “Sonsuz hedefler” amacına sahip olan yöneticiler ise, geleceklerini şekillendirme ve şirketin “iyi amacını” nasıl ilerletebileceklerini düşünme sorumluluklarını yerine getirirler.

Henry Ford’un dediği gibi: “Sadece para kazandıran bir iş, çok kötü bir iştir.” Şirketler bir şeyleri geliştirmek için vardırlar. Teknolojiyi, yaşam kalitesini veya hayatımızı kolaylaştıran ya da şekillendiren herhangi bir şeyi.

İnsanların bir şirketin sunduğu ürünlere para harcamak istemeleri, bu ürünlerden bir değer elde ettikleri içindir. Bir şirket ne kadar çok değer üretirse, ilerlemek için de o kadar çok parası (yani, yakıtı) olur.

“Amaç olmayan şirketler, ister kamuya açık, isterse de özel olsunlar tam potansiyellerine ulaşamazlar” demişti. “Bu gibi şirketler eninde sonunda kısa vadede kâr dağıtma baskısına yenik düşerler ve çalışanlarını geliştirme, yenilenme ve uzun vadeli büyümeyi sağlayan sermaye yatırımlarını arttırma hedeflerinden uzaklaşırlar.” “Sonsuz oyun” amaçlı bir organizasyon kurmak isteyen bir lider, hiçbir zaman sadece kendi gelirini arttırmak yönünde kararlar vermez. Bu gibi liderler organizasyonlarını, içinde faaliyet gösterdikleri oyuna hazır hale getirmek için çalışırlar. Bir yatırımcının da, yatırımın öncelikli tarafı olması gerekmez.

Bunun sonucunda “iyi amaç” kalmayan organizasyonlar dümeni olmayan bir gemi gibi hareket etmeye başlar ve rotadan çıkarlar. Bakış açısı, ufkun ötesinden burunlarının ucuna gelir. “İyi amaç” yoksa, “sonlu oyun” anlayışı tırmanışa geçer. Liderler hızlı ilerleyişlerini veya katettikleri mesafeleri kutlamaya başlarlar, ancak seyahatlerinin herhangi bir yönü veya amacı olmadığını fark etmezler bile.

Kâğıt üzerine yazılmış bir “iyi amaç” nesilden nesile aktarılabilir, ancak bir organizasyon kurucusunun içgüdüleri aktarılmaz. Sonradan gelen liderler, ellerinde bir pusula olduğunda ve ufkun ötesine bakabilme imkânını bulabildiklerinde güncel teknolojileri, siyasetleri ve kültürel kuralları, kurucuları yanlarında olmadan da kolayca kontrol edebilirler. “İyi amaç” insanlar tarafından ne kadar kişisel olarak algılanırsa, bu “iyi amaç” desteklemeye o kadar gönüllü olurlar.

“İyi amaç” tarif eden sözler bir marka imajını oturtmak için, tutkulu çalışanların ilgisini çekmek için veya bir satışı gerçekleştirmek, bir seçimi kazanmak gibi kısa vadeli bir hedefe ulaşmak için ya da bir şirketi desteklemek için kullanılırsa, etkileri de çok kısa ömürlü olur. Bir yöneticinin önceliklerini nasıl sıraladığı, onun konuya hangi açıdan baktığını gösterir. Ve bu bakış açısı da, hangi önceliğe göre karar verdiğini belirler. ‘Sonlu oyun’ anlayışına sahip olan bir yönetici ‘kaynaklar’ odaklı bir eğilim gösterir. Bu nedenle çoğu zaman seçim hakkını, kısa vadede sonuç verecek olan şeylerden yana kullanır, bu da genellikle çalışanların aleyhine olur. Bu gibi yöneticiler zor zamanlarda, uzun vadede daha fazla getirisi olan alternatifler aramak yerine, öncelikle işten çıkartmalara ve aşırı maliyet kısıtlamalarına yönelirler. Bir yönetici kaynaklara önem veriyorsa, onun için işgücünü %10 azaltmanın getireceği anlık tasarrufu hesaplamak, bilançoğu düzeltmekten daha kolaydır.

‘Sonsuz oyun’ anlayışına sahip olan yöneticiler ise, güncel mali baskıların ötesine bakmak ve çalışanları, kârdan önce görmek için çaba gösterirler. ‘Sonsuz oyun’ anlayışında olan bir yönetici kaynakları düzeltebilmek için insanları işten çıkartacağına, çalışanlara, iki veya üç hafta ücretsiz izine çıkmalarını teklif eder. Bu durumda, çalışanların ödün vermeleri istenir, ama bu şekilde de

herkes işini kurtarmış olur. Çalışanlar zorluklara birlikte göğüs gererlerse, bu durum ekip ruhunu da güçlendirir. İnsana ve ekip ruhuna kaynaklardan daha fazla önem vermek, güçlü bir şirket kültürünü yaratmak için vazgeçilmez bir unsurdur.

Tecrübeli elemanları kaybetmek ve yeni işe alınanların eğitimlerini tamamlamalarını ve yeni şirket kültürüne uyum sağlamalarını beklemek, aynı zamanda üretkenliği de olumsuz yönde etkiler. ‘Sonlu oyun’ anlayışına sahip olan yöneticiler, insanları yönetilmesi gereken bir maliyet kalemi olarak görürken, Angela Ahrendts gibi ‘sonsuz oyun’ anlayışına sahip olan yöneticiler, çalışanları, makine parkının bir parçası gibi değil, paha biçilemez değerler olarak görmeyi tercih ederler. Eğer şirketler çalışanlarına değerli görüldükleri hissini verirlerse, onlar da paranın satın alamayacağı bir şekilde yüksek bir motivasyon göstermeye başlarlar.

Eğer işimizin bize, iş arkadaşlarımıza, müşterilerimize, toplumumuza ve dünyaya hizmet etmesini istiyorsak, o zaman, hedefleri ve inançları bizimkilerle örtüşen şirketler için çalışmalıyız.

Hepimizin; kendimizi iş yerimizde güvende hissetmeye, emeklerimizin karşılığını almaya ve kendimizden daha büyük bir amaca hizmet etme duygusunu yaşamaya hakkımız vardır. Bir organizasyonun veya bir liderin yaratmak istediği net dünya vizyonunu gözümüzde canlandırabilirsek, hangi organizasyona veya lidere katılacağımıza, enerjimizi ve kendimizi bu konuya nasıl adayacağımıza karar verebiliriz.

Niyet, kaynaklardan önce gelmelidir. Bir oyunda oynamak için her zaman iki şeye gerek vardır: niyet ve kaynaklar. Kaynaklar maddi olan şeylerdir ve kolayca ölçülebilirler.

Birlikte çalışan bir grup insan ile birbirlerine güven duyan bir grup insan arasında önemli bir fark vardır. Birlikte çalışan bir gruptaki ilişkiler çoğu zaman yüzeyseldir, sadece önlerindeki işi bitirmeye odaklıdır. Tabii bu durum, birlikte çalıştığımız insanları sevmemizi veya işimizden keyif almamızı engellemez. Ama bu tür ilişkiler bir ‘güven ekibi’ kurmamıza katkı sağlamaz. Güven, bir duygudur. Bir yönetici bizden mutlu olmamızı veya yaratıcı olmamızı nasıl talep edemezse, birbirimize güvenmemizi de emredemez. Güven duygusunun oluşması için, kendimizi olduğumuz gibi yansıtabileceğimizden emin olmalıyız. Savunmasız kalmaktan korkmamalıyız.

Evet, savunmasız. Sadece bu kelimeyi okumak bile, bazılarının oturdukları yerde rahatsızlık duymalarına neden olur. Bir güven ekibi kurmaya çalışıyorsak, savunmasızlığımızı yani zayıf yanlarımızı göstermekten korkmamalıyız. Bir hata yapmış olmayı itiraf etmekten çekinmemeliyiz, performans düşüklüğü yaşadığımızla ilişkin dürüst olmalıyız, davranışlarımızın sorumluluğunu taşıyabilmeli ve gerektiğinde yardım istemeliyiz.

Yardım istemek bize kendimizi, savunmasız hissettirebilir. Ama bir ‘güven ekibi’nde çalışıyorsak, bunu yaptığımızda iş arkadaşlarımızın bizi zayıf ve yetersiz görmek yerine, bize katkı yapmaktan mutluluk duyduklarına şahit oluruz.

Bir ‘güven ekibinde’ çalışmıyorsak, yalan söylemeye veya hataları gizlemeye zorlarız. Alay edileceğinden, küçümseneceğinden veya kendimizi bir sonraki işten çıkarma listesinde bulmaktan korktığımız için, hiçbir zaman diğerlerinden yardım istemeyiz. ‘Güven ekipleri’ olmazsa, organizasyon içinde bulunan tüm sorunlar saklanır veya görmezden gelirler. Ve bu durum, devam ettiğinde artar ve giderek bir şeyler kırılana ya da bozulana kadar büyür. ‘Güven ekipleri’ bu nedenle, bir organizasyonun düzgün çalışması için gereklidir. Ve bir petrol sondajında hayat kurtarırlar.

Bir yöneticinin zaman ayırıp şirkette dolaşmasının, çalışanlara nasıl olduklarını sormasının ve onların cevaplarını ciddiye almasının herhangi bir maliyeti yoktur.

Gerçekten de performans odaklı kurumlarda, liderler tarafından, performansı artırmak için şirket içi rekabet ortamı giderek daha çok güçlendirilir.

Düşük güvenilirliğe sahip olan, ama yüksek performans gösteren kişilere, ekibin geri kalanının kendisi hakkında ne düşündüğü söylene bile, onlar güven eksikliğini gidermeye çalışmak yerine, performanslarına daha çok odaklanmak yoluyla kendilerini rahatlatmak isterler.

Bir çalışan düşük bir performans gösteriyorsa veya ekibe olumsuz etki eden davranışlar sergiliyorsa, yöneticinin öncelikle sorması gereken soru şudur: ‘Bu kişi eğitilebilir mi?’ Yönetici olarak amacımız, çalışanlarımızın ekibin ilerlemesine katkıda bulunacak becerileri (yani teknik becerileri, insan becerileri veya yöneticilik becerilerini) kazanmalarını sağlamaktır.

Çalışanlar, yöneticileri onlara psikolojik açıdan ne kadar çok güven verirlerse, onlara o kadar çok güvenirler. Bu şekilde bir çalışma düzeni, çalışanlara sorumluluk almak ve özgürce kararlar vermek imkânını tanıyor.

Güven ekipleri oluşturmak, ekiplerde çalışan insanlara, yaptıkları işlerde becerilerini sergileme fırsatı tanır ve onların inisiyatif kullanmalarını teşvik eder. Neticesinde, sorun çözen bir ekip kültürü ortaya çıkar.

Çalışanlar şirketlerini sevmezlerse, müşteriler de o şirketi sevmezler; eğer polis teşkilâtı birbirine ve üstlerine güvenmezse, toplum da polise güvenmez. Eğer herhangi bir iş dalındaki yöneticiler, çalışanlara önceden belirtilmiş olan hedeflere ulaşma konusunda bir baskı uygularlarsa, kısa vadeli performansla öncelik vermiş olurlar. Böyle bir durum, uzun vadede performansı ve güven duygusunu olumsuz yönde etkiler. Bu da, insanların çalışma isteklerini azaltan bir ortam oluşturur. Bu, bir polis teşkilâtı için olduğu kadar, iş dünyası için de geçerlidir. Müşteri hizmetlerinde görev yapan bir kişi, yüksek stres altında çalışırsa, müşterilere ‘kötü hizmet verme’ ihtimali artar.

Güven ise, karakter ile ilişkilidir. Alçakgönüllülük ve kişisel güvenilirlik gibi. Ekip arkadaşları arasında ne kadar sevildikleriyle ya da diğer ekip üyeleri üzerinde ne kadar olumlu etkiler yaratabildikleriyle değerlendirilir.

Kaynaklardan önce niyete ve isteğe, performanstan önce de güvene odaklanmak, zaman içinde ekibin daha yüksek seviyede performans göstermesine yol açar. Bir organizasyon, bir tarlaya benzer.

Güven üzerine inşa edilen ilişkiler, her iki tarafın da risk almasını gerektirir. Bir arkadaş edinmekte olduğu gibi, eğer bir ilişkinin yürümesi isteniyorsa, önce bir kişi diğerine güvenmek riskini üstlenir, sonra diğer kişinin de buna karşılık vermesi beklenir.

Güven, risk almaktır. İşe küçük riskler alarak başlarız ve kendimizi emin hissettiğimizde, biraz daha büyük riskler almaya istek duyarız. Bazen yanlış adımlar da atarız. O zaman bir daha deneriz.

Korku, öyle güçlü bir duygudur ki, bizim, kendi menfaatlerimize veya organizasyonun menfaatlerine tam aksi olan davranışlar sergilememize neden olabilir. Bizler korku karşısında, gerçeği gizlemeyi en iyi çıkış yolu olarak görürüz.

Hiçbir insan, hatta bir makine bile sonsuza dek %100 performans gösteremez.

Etik standartlar oturtulduğu (veya yeniden oluşturulduğu) zaman, gelişmelerin sürekli olarak izlenmesi gerekir. Bozulma “inkâr”dan kaynaklanıyorsa, etik davranışları yönetebilmek için, kişilerin kendilerine karşı dürüst olmaları gerekir.

Etik duygularda ortaya çıkan zayıflamalar, insan olmanın bir parçasıdır. Ancak etik bozulma, insan olmanın bir parçası değildir. Bu, bir yönetim hatasıdır ve şirket kültürü içerisinde kontrol edilebilir bir unsurdur.

Değerli bir rakip ise, gelişmemize ilham verir. Kazanma hırsı neticeye, diğeri ise, ilerlemeye odaklanmamızı sağlar. Bakış açımızı bu yönde değiştirmez, iş dünyamızı nasıl algıladığımızı da belirler.

İlerlemenize ve sürekli gelişmeye odaklanmak, yeni beceriler edinmemize yardımcı olur ve esnekliğimizi artırır. Sadece rakipleri yenmeye odaklanmak ise, yalnızca gücümüzü tüketmez, ayrıca yenilikçi düşünme yollarımızı da tıkar.

Değerli Rakipler, Yaptığımız İş Daha İyi Yapmamızı Sağlayabilirler.

Değerli Rakipler, Yaptığımız İş Daha İyi Yapmamıza Yardımcı Olurlar.

IBM ticareti, kararlılığı ve dayanıklılığı, Apple ise bireyselliği, yaratıcılığı ve farklı düşünmeyi temsil ediyordu. Apple bu gibi zıtlıkları kullanarak, masaüstü bilgisayar devriminin liderliğinden, aynı fikirlere sahip olan devrimcilerin liderliğine dönüşmüştü.

Bilgisayarları kendi aralarında karşılaştırmak için kullandığımız parametreler olan: Fiyat, hız, hafıza... açılarından, masaüstü bilgisayarlar ve Apple'lar aslında eşittirler. Hatta IBM bilgisayarlar çoğu zaman biraz daha ucuzdular.

Rakipler her zaman, sadece ürünlerinin özelliklerini ve avantajlarını karşılaştırırlar.

Ancak Apple, IBM ile daha üst bir seviyede karşılaşmaya karar vermişti. Rakipler, müşteriler için rekabete giriyorlardı ve kendilerine taraftar arıyorlardı. Apple taraftarları, IBM'in geçmişi, Apple'ın ise geleceği temsil ettiğini düşünüyorlardı.

IBM taraftarları ise, Apple'ın marjinal tipler için bir oyuncak olduğunu, IBM'in ise, insanların ciddi işleri için kullandıkları bilgisayarları ürettiğini söylüyorlardı.

Buna karşın yöneticiler güveni, performanstan daha çok önemsemezlerse, performans her zaman ardından gelir.

Şu cümleyi tekrarlamak istiyorum: Yöneticiler neticelerden sorumlu değildirler. Onlar, neticelerden sorumlu olan kişilerden sorumludurlar.

Ve bir organizasyonda performansları geliştirmenin en iyi yolu, bilginin serbestçe akabileceği, hataların itiraf edilebileceği, yardım sunulabilen ve alınabilen bir ortam oluşturmaktan geçer.

Kısaca, insanların kendilerini güvende hissedebilecekleri bir çalışma atmosferinin yaratılması zorunludur. Yöneticilerin en önemli sorumlulukları da budur.

Yöneticiler “sonlu oyun” anlayışına aşırı derecede odaklandıklarında, bu gibi kaygan zeminler, getirileri yüksek olduğu için sıklıkla gözden kaçırılır veya hatta bilinçli olarak gözardı edilirler.

“Sonsuz oyun” anlayışına sahip olan bir organizasyonda ise, geliri artırmak için öne sürülen etik dışı fikirler, “kesinlikle kabul edilemez” olarak değerlendirilir. “Sonlu oyun” anlayışı ile yönetilen şirketlerde, bir de etik bozulma yaşıyorsa, aynı fikir “mükemmel, bunu daha önce düşünemediğimize inanamıyoruz” denilerek karşılanır.

Buna ek olarak performans odaklı ve güveni hiçe sayan, dengesiz bir ödüllendirme sistemini de ekleyin. Etik değerler teflondan yapılmış dev bir kaydıraktan bebek yağı ile yağlanmış gibi kayar-giderler.

Etik bozulma, dürüstlüğü son derece önem verildiği yerlerde, örneğin orduda bile meydana gelebiliyorsa, o zaman “her yerde ortaya çıkabilir” demektir. Etik bozulmanın, şirketlerimizde ve kurumlarımızda ne kadar yaygın olduğunu tekrar vurgulamam gerektiğine inanıyorum.

Daha fazla kural koymak, bu bozulmayı engellemenin bir yolu değildir. Prosedürler, tedarik zincirlerini yönetmek ve üretim verimliliğini iyileştirmek için çok kullanışlıdır. Ancak etik bozulma insani bir sorundur. İnsani sorunları çözmek için de, insanlara ihtiyacımız vardır.

Etik bozulmaların panzehiri, “sonsuz oyun” anlayışıdır. Çalışanlarına “iyi amaçlar” sunan ve motivasyonlarını arttırmak için güven ekiplerinde çalışmalarını sağlayan liderler, onların isteklerini ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak, uzun vadeli hedeflere doğru yönelen bir şirket kültürü kurarlar. Çalışanlar etik davranışları, zorunlu oldukları için sergilemezler.

Bize önem veren bir grubun parçası olduğumuzu hissettiğimizde, grup için doğru olanı yapmak isteriz. Standartlarımız da doğal olarak yükselir. Sosyal varlıklar olarak, içinde bulunduğumuz çevrelere uyum gösteririz. İyi bir insanı etik bozulma yaşayan bir çevreye koyarsanız, onda da bu olumsuzluklar görülmeye başlanır.

Diğer yandan, etik değerleri çok güçlü olmayan bir kişiyi, daha fazla değer odaklı bir kültürün içine koyun, o insan da çevresinin standartları ve kuralları doğrultusunda hareket etmeye başlar. Daha önce de söylediğim gibi: “Yöneticiler neticelerden sorumlu değildirler, onlar neticelerden sorumlu olan insanlardan sorumludurlar.

Verdiğimiz kararlar, kısa vadede zararlara mâl olabilirler. Paramızı veya işimizi kaybedebiliriz. Güncel ticaret standartlarına uymayan kararlar vermek, cesareti gerekli kılar.

“Sonlu oyun” anlayışı ile hareket eden yöneticiler de risk alabilirler. Ancak “sonsuz oyun” anlayışı ile yönetmek, daha başka bir şeydir.

“Sonlu oyun” objektifinden dünyaya bakan insanlar için yaptıklarımız, idealistlik ya da duygusallık gibi görünebilir.

Bizim inandıklarımıza inananlar ise, yaptıklarımızı çok cesurca ve hayranlık verici olarak değerlendirirler.

“Sonsuz oyun” anlayışında olan bütün insanlara, bu gibi cesur kararlar, mevcut olan tek seçenek gibi görünür.

“Sonlu oyun” düşünürleri, insanlara yatırım yapıldığında, şirketin, müşterilerin ve yatırımcıların da bundan fayda sağlayacakları gerçeğinin farkına varamıyorlar (ve büyük bir ihtimalle borsa değerinin düşmesinin, onların yanlış yönlendirmeleri sonucunda ortaya çıktığını da göremiyorlar).

Şirketler de insanlar tarafından yönetildikleri için, bu gibi durumlarla karşılaşmak normaldir.

Bir organizasyonu kendi “iyi amacı”ndan saptıran olaylar, insanların hayatları ile benzerlikler gösterirler.

Böyle bir durum, yöneticiler kendi “sonlu” menfaatlerini, organizasyonun “sonsuz oyunu”ndan daha çok önemsediklerinde karşımıza çıkar.

Yöneticiler kendi hikayelerine inanmaya başladıklarında, yani şirketin kendi yönetimleri altında başarılı olmasını, kendi zekalarına borçlu olduğu yanılıgısına düştüklerinde, organizasyonlar kendilerini bir yol ayrımında bulurlar.

Yöneticiler ne yazık ki çoğunlukla, şirketin “iyi amacı”nı öne almak yerine, kendi itibarlarını ve kazançlarını arttırmaya odaklanırlar.

Bunun neticesinde elde edilen sonuçlar kötü olduğunda, aynı yöneticiler kendilerine bakacakları yerde, başkalarını suçlamaya yönelirler. Ve bu davranış biçimi, şirketin içindeki güven ortamını zedeler.

Sorunu “düzeltmek” adına, çalışanlara güvenmek yerine, süreçlere güvenirler.

Geminin ufka doğru seyir almasını sağlamak için dümene geçmesi gereken kaptanın, makine dairesinde, geminin daha hızlı gitmesini sağlamak için çalışması, çok doğru bir davranış olmasa gerek.

Bir organizasyonu “sonsuz oyun” anlayışı ile yönetmek, birçoğumuz için olağanüstü bir cesaret gerektiriyormuş gibi görünebilir. Ve doğrusu şudur ki, evet, bunu gerektirir de. Yolda gitmeyen işler için, sorunun bir parçası olduğumuzu itiraf etmek, çok utanç verici olabilir.

“Sonsuz oyun” anlayışı ile sürdürülen bir hayat, hizmet etme üzerine kurulu bir hayattır.

Yardımseverliğin değerini göstermek, “nasıl arkadaş edineceklerini ve başkalarıyla nasıl birlikte hareket etmeyi öğrenmek” demektir. Çocuklarımıza, okuldan mezun olduktan sonra da öğrenmeye devam edeceklerini anlatmaktır.

Ömür boyu öğrenimi izah etmek ve hayatın içinde yaşarken herhangi bir müfredatın olmadığını ve onlara rehberlik edecek herhangi bir not tablosunun da bulunmayacağını açıklamaktır. Yani kısaca çocuğa, ömür boyu “sonsuz oyun” anlayışıyla yaşamayı öğretmektir. “Sonsuz oyun”da bizden sonra da gelişmeye devam edecek ve başkalarına destek olacak bir çocuk yetiştirmekten daha büyük bir ödül yoktur.

“Sonsuz oyun” anlayışıyla yaşamak kararlarımızın sadece ilk etkilerine odaklanmak yerine, devamındaki etkilerini de düşünmektir. Bugün verdiğimiz kararlarımızın sonraki etkileri için de sorumluluk almaktır.

Hayat dediğimiz oyunda, tüm “sonsuz oyunlar”da olduğu gibi, hedef kazanmak değil, oyunu sürdürmektir. Ve hayatını hizmet etmeye adamaktır.

Hiçbirimiz mezar taşımızda son banka dekontunu görmek istemeyiz. Biz, başkaları için yaptıklarımızla anılmak isteriz. Sevgi dolu Anne. Sevgi dolu Baba. Sadık Dost.

Hizmet etmek ‘oyun’ için iyidir.

Hayat denilen “sonsuz oyun”da sadece bir seçim hakkımız var. Siz neyi seçeceksiniz?

Amerika kendi enerjisini kendisine odaklarken, Soğuk Savaş’ın devam ettiğini göremedi. Soğuk Savaş, nükleer tehdit daha önce Sovyetler Birliği tarafından gelebilecekken, şimdi onların yerine Kuzey Kore geçti.

Sovyet ekonomisi ile olan rekabetin yerine de Çin geçti (Çin, Amerikan ekonomisini geçmek üzere). Sovyetler Birliği ile olan ideolojik rekabetin yerine ise, din kisvesi altında hareket eden radikaller geçtiler.

Etrafımızda başka oyuncular da bulunurlar. Onların bazıları bizim dostlarımız, bazıları da rakiplerimizdir. Bu oyunda kâh kazanırsınız, kâh kaybederiz. Ancak oyunda kalma becerimizi kaybetmediğimiz sürece oyuna devam edebiliriz. Gerçek şu ki, ne kadar para kazansak da ne kadar güç elde etsek de, bize ne kadar bonus verilse de sonunda hiçbirimiz hayatın kazananı olarak ilan edilmeyeceğiz. Bütün oyunlarda iki seçenek vardır. Oyunun kurallarını biz belirleyemeyiz. Ama oyunu oynayıp oynamayacağımıza ve oynayacaksa nasıl oynayacağımıza biz karar veririz. “Hayat” denilen oyun diğerlerinden biraz farklıdır. Çünkü bu oyunda sadece tek bir seçeneğimiz bulunur. Doğduğumuz andan itibaren her birimiz “hayat oyunu”nun birer oyuncusu hâline geliriz. Ancak bu oyunu “sonlu oyun” anlayışıyla mı yoksa “sonsuz oyun” anlayışıyla mı oynayacağımıza biz karar veririz. ‘Sonlu oyun’ anlayışı ile oynamaksa, bizden daha yüce ve daha büyük bir amaç uğruna oynamaya karar vermektir. Bizimle vizyonumuzu paylaşan kişileri ortaklarımız olarak görürüz, onlarla güven ilişkileri kurarız ve birlikte ortak amacımıza doğru ilerleriz. Başarılarımız bizi mutlu eder ve biz ilerledikçe, etrafımızdaki insanların da yükselmelerine yardımcı oluruz.

İŞİN GELECEĞİ ŞİMDİ!

“Yakasız Ekonomi & Çalışan Deneyiminin Yükselişi”

Yazan: Canan Duman

Dijitalleşme, verimli olmayan süreçler için geliştirilen yeniliklerdir.

Bir ülkenin uluslararası rekabet gücü, halkının refahı üzerinde etkilidir. Eğer bir ekonomi rekabetçi ise, yerli şirketler ürünlerini yurt içinde ve yurt dışında satabilecek, bu da iş potansiyelini artıracak ve çalışanlar için gelir sağlayacaktır. Dijitalleşme, ülkelere rekabet avantajı ve yeni büyüme alanları kazandırmaktadır; refahını güvence altına almak ve geliştirmek isteyen ülkeler için ön şarttır.

Çalışan Deneyimi

İş dünyasında yükselen bir başka değer daha vardır: Çalışan deneyimi. Çalışan deneyimi, çalışanların bir şirkette çalışırken yaşadıkları tüm algı ve deneyimlerin toplamıdır. İşe gelirken ulaşmada problem yaşamak, trafikte zaman kaybetmek, park yeri bulmakta zorlanmak, vejetaryen ise yemekhanede uygun yemek bulamamak, işle ilgili bir sorunu kiminle çözeceğini bilememek, işini yapmak için doğru donanıma, araç ve teknolojiye sahip olamamak gibi unsurlar, çalışan deneyimini şekillendirmektedir. Çalışan deneyimi, işe alım, istihdam ve görev sırasında edilen deneyimlerin toplamıdır. Bu faktörlerin büyük ve küçük olması, çalışanın işverene karşı bağlılık seviyesini etkileyen bir deneyim yaratmaktadır.

Çalışan deneyimi, sıklıkla çalışan bağlılığı ile karıştırılmaktadır. Oysa çalışan deneyimi, çalışanların verimlilik gereksinimlerini karşılayan ortamı ve sistemleri sağlayan bir yoldur. Öte yandan çalışan bağlılığı, çalışan deneyiminin bir unsurudur. Çalışanın işine psikolojik katılımını, meslektaşları ve liderleriyle bağını ve şirkete yansımalarını içermektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar olumlu bir etkiye, yüksek enerjiye sahip olduğu için işinin en iyisini yapacak şekilde istekli davranmaktadır. Bu sayede şirketler, hedeflerine kolaylıkla ulaşmakta ve verimlilik sağlamaktadır.

Çalışan deneyimi oluşturma kilit “etki”dir. Çalışanı etkileyecek bir ortamın oluşturulması, performansının önündeki engellerin kaldırılması, tutkularına dokunulması, şirkete güven duyması, işinde anlam bulması, yükselmesi için teşvik edilmesi, eksik yanlarının güçlendirilmesi, iş-yaşam dengesinin gözetilmesi, iş arkadaşlarıyla sağlıklı ilişki geliştirmesi, sürece katkı sunandan çok sürece etki edene dönüştürülmesiyle ilgilidir. Çalışan deneyiminin kapsamı geniştir ve sadece işi değil bir insan olarak çalışanı kapsamaktadır. Çalışanın şirketle ilgili kişisel algısına bakmaktadır.

Çalışan sadakatini sağlayan nedenler arasında; yöneticinin çalışana yaklaşımı, şirketin marka bilinirliğinin ve itibarının yüksek olması, çalışanlarıyla etkili bir iç iletişim kurması, çalışan değerlerinin şirket değerleriyle uyumu, kariyer planı yapılması, bireysel çabalara eğer verilmesi, terfi politikalarının önceden belirlenmesi ücret ve çalışma ortamı gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Çalışan güvenini esas alan ilkelerin işler kılındığı, adil ve dürüst ilişkilerin yürütüldüğü, çalışanla yönetimin güçlü bağlar kurduğu, manevi yönden geri bildirim sağlayan, takdir eden, ödüllendiren, istikrarlı ve verimli çalışmaya olanak veren bir şirket, çalışanları için önemli bir tercihtir. Çalışanın sadece ücreti yüksek olduğu için bir kuruma kendini adanmasını beklemek yanlıştır. Çoğu nitelikli çalışan, işini bırakarak daha az ücretle başka bir kurumda çalışmayı, yukarıda belirtilen koşulları daha fazla yerine getirdiği için kabul etmektedir. Bu noktada işverenin ve yöneticilerin çalışanı kuruma bağlamadaki başarısızlığı ortaya çıkmaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışan daha üretkendir, verimliliği ve müşteri odaklılığı daha fazladır. Bu durum, şirketin karlılığına da, performansına da olumlu yansımaktadır. Önemli olan bağlılığı sürdürülebilir hale getirmektedir. Çalıştığı şirkete bağlılık duymayan ya da bağlılığı azalan çalışanların işten ayrılması kolaylaşmaktadır.



Dijital ortamın çevremizdeki dünyayı dönüştürme hızına bakıldığında, dijital dönüşüm tüm sektörlerde günün en önemli iş sorunlarından biridir. Dijital dönüşüm sadece teknoloji değil, bütüncül değişim ile ilgilidir. İş gücü, iç çalışma uygulamaları ya da müşteri üzerindeki etkisi konusunda fikir sahibi olmayan kurumların bir teknoloji çözümünü uygulaması başarı sağlamaz. Çünkü, tek başına teknoloji dönüştürücü olamaz. Sonucun olumlu ya da olumsuz olmasını belirleyen, teknoloji ile insanların birlikte yapabildikleridir. Gerçek dönüşüm, insanlar olmadan, liderlik olmadan, yaratıcılık ve vizyon olmadan, kültür değişimi olmadan gerçekleşemez.

İçinde yaşadığımız dünya giderek değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUCA: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) hale gelmektedir. Siyasal belirsizlikler, ekonomideki dengesizlikler, dijital dönüşümün yarattığı değişiklikler, çalışan tarafında artan talepler, değişen müşteri beklentileri, sosyal ve çevresel faktörler gibi birçok etken nedeniyle VUCA dönemindeyiz. Bu dönem esneklik, uyarlanabilirlik ve eleştirel düşünme gibi nitelikleri liderler için hiç olmadığı kadar önemli hale getirmektedir. Bugün şirketlerdeki genç nesiller, önceki nesillere göre farklı beklenti ve motivasyonlara sahiptir. Bu da yöneticilerin ve liderlerin işlerini yürütme şekillerinde her zamankinden daha fazla esneklik göstermelerini gerektirmektedir. Yeni nesil çalışanların işyerlerinde uyumlu ve verimli çalışır hale gelmeleri için, yöneticilerin yeni beklenti ve motivasyonları anlamaları ve bunlara uymaları çok önemlidir.

Dijitalleşme Ne Demektir?

Dijitalleşme, dijital teknolojilerden (örneğin API'ler) ve dijitalleştirilmiş verilerden yararlanarak bir iş modelini değiştirmek, iyileştirmek veya dönüştürmek anlamına gelir. Dijital bir işletmeye geçme sürecidir. Dijitalleşmenin kendisinin işletme değeri yoktur. Ancak, verilerden yararlanan iş durumları için temel oluşturur. Başka bir deyişle, veriye ihtiyaç duyan iş değeri yaratma imkanı sunar.

Dijital Dönüşüm Nedir?

Dijital Dönüşüm, dijital teknolojilerin bir işletmenin tüm alanlarına entegrasyonu olup, çalışma süreçlerini değiştirecek şekilde ticari faaliyetlerin, yetkinliklerin ve iş modellerinin derin bir dönüşümüdür.

İş dünyasının yaşadığı bu çarpıcı değişimler, 21.yüzyılda emek ve sermayenin farklı biçimlerde yüzleşmesi, proletaryadan sibertaryaya yaşanan dönüşüm, dünyanın her yerindeki işçi mücadelesinin yeni biçimlerinin yolunu açmaktadır. Emek, küreselleşme sayesinde devletin ulusal tahakkümünden kurtulmaktadır.

Dünyada internet kullanıcıları toplam nüfusun %51'ine yükselmiştir. Aynı zamanda endişe, depresyon ve zihinsel sağlık sorunlarının yükselişi ile ilgili endişe verici istatistikler bulunmaktadır. Bu nedenle şirketlerin bir yandan dijitalleşmeye odaklanması öte yandan çalışan sağlığı ve refahına yatırım yaparak insan unsurlarını yok saymaması gerekmektedir.

Her seviyedeki yöneticinin en öncelikli işlerinden biri, gelecek için hangi yeteneğe ihtiyaç duyulduğunu bilmek, bu yeteneği geliştirmek ve elde tutmaktır. Yeni nesil iş gücünün ihtiyaçlarını anlamak ve insan deneyimini teknolojiyle yeniden tanımlamak ve sürekli iyileştirmektir.

İş Dünyasının Gelecekte Neler Bekliyor?

- 1- Demografik Değişimler, İşletmeleri ve Ekonomiye Etkileyecek
 - 2- Küresel İşsizlik Oranı Artacak
 - 3- Küresel Isınma, Şirketleri Yerinden Edecek ve Yetenek Göçünü Etkileyecek
 - 4- AI, Her Sektörde, Her Meslekte Yaygınlaşacak
- Unilever, insan kaynakları hizmetlerini yapay zeka (AI) kullanarak yeniden yapılandırmıştır. Unilever işe alım, öğrenme, performans yönetimi, iletişim gibi tüm kilit süreçleri için çevrimiçi ara yüzler oluşturmuştur. Bu durum Unilever'e daha fazla şeffaflık ve verimlilik sağlamıştır. Sistemleri gerçek zamanlı geri bildirimle izlemenin önünü açmıştır. Herhangi bir

departmanındaki herhangi bir çalışanın sorunlarını dile getirebileceği ve bir hafta içinde yanıt alamadığı durumda üst yönetime haber verileceği çevrimiçi bir platformu devreye almıştır. Bu girişim için başarı kriteri, sorunun kapanma süresine ve aynı nitelikteki sorunların tekrarlanma sayısına bağlanmıştır. Unilever, AI ile adaylarla görüşme ve değerlendirme için harcanan süreden 70.000 saat tasarruf sağlamıştır. Ford da AI yoluyla çalışanlarının çeşitli becerilerini geliştirmek için sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik kullanmaktadır.

- 5- Makine Öğrenmesi Tüm Departmanları Özellikle de İnsan Kaynaklarını Etkileyecek
- 6- Derin Öğrenme Çözümleri Gelişecek
- 7- Chatbot, İnsan Kaynaklarının Çalışma Şekillerini Değiştirecek
- 8- AI Etik Kuralları Tartışılmaya Devam Edecek
- 9- Ofiste Robot ve İnsan İlişkileri Düzenlenecek
- 10- Sanal Gerçeklik (VR) ile Simülasyon Artacak
- 11- Makine Bağımlısı Olmak Tartışılmaya Devam Edecek
- 12- Blokchain İşe Alım Yöntemlerini Değiştirecek
- 13- İşyerinde Sağlık Önem Kazanacak
- 14- Müşteriler ve Çalışanlar, Verileri Üzerinde Daha Fazla Kontrol Talep Edecek
- 15- Holacracy ile Düşük Hiyerarşi ve Yüksek Özerklik Öne Çıkacak
- 16- Liderlerin Rolü ve Sorumlulukları Değişecek

Liderin çalışanları ve tüm paydaşları sürece dahil ederek beklentileri ve kaygıları öğrenmesi gerekmektedir. Liderlerin diktatör gibi davrandığı organizasyonlarda çalışanlar ne iş verilirse ne söylenirse onu yapmaktadırlar. Bu nedenle mutsuzluk artmakta, verimlilik düşmektedir. Yeni nesil genç çalışanların farklı bir liderlik beklediği, zorluk çıkaran kötü yönetimlere karşı daha az tolerans gösterdiği bir gerçektir. Güçlü sosyal yan, iletişim ve iş birliği becerileri ile adil ve şeffaf olarak ilişkilerin yönetilmesi gerekmektedir.

Liderlerin değişimin aciliyetini ekiplere iletmeleri, ekiplerin yeni iş paradigması için heyecanlanmalarını, motive olmalarını sağlamaları gerekmektedir. Herkesin aynı hedef için çalıştığından ve geleceğe hazırlanmanın ortak bir hedef olduğundan emin olmaları, üst düzey yöneticilerinin, iş gücünün, iş ortaklarının ve müşterilerin desteğini toplayabilmeleri de önemlidir.

Ayrıca liderlerin koç ve mentor olduğu bir kültür yaratılmalıdır. Çalışan deneyimini tasarlamada rol oynamaları, rehberlik yapmaları, yenilikçiliği teşvik etmeleri, inovasyonun nasıl yapılacağını öğrenmeleri, ekiplerini rahat hissettirerek düşüncelerin rahatlıkla paylaşılabileceği bir ortam inşa etmeleri, alçakgönüllülüklerini, meraklarını ve dürüstlüklerini geliştirmeleri üzerinde de durulmalıdır.

Büyük organizasyonlar büyük liderler gerektirir. Kurumlar, liderlik becerilerini geliştirmenin ve hiçbir şeyi şansa bırakamayacaklarının önemini anlamalıdır.

- 17- Şirketler İş Gücü Çeşitlendirmesini Hızlandıracak
- İnsan Kaynakları eski moda bir formatla iş başvurusu almakta ısrar edemeyecek, değişime hızla adapte olmak zorunda kalacaktır. İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi süreci hızlanacaktır. Ayrıca bir ekosistem kurarak serbest çalışma ya da taşeron destek çözümleri üretmek ve bu ağı genişletmek, yeni yetkinliklere sahip çalışanları işe almak, gereksiz evrak işlerini otomatize etmek de çözüme katkı sunacaktır. Ekonomik ve endüstriyel çevrenin sürekli değişmesi sonucunda işletmeler kendilerini sürekli yenilemek zorunda kalacaktır. Bu nedenle, artık işletmelerden beklenen; standardizasyon yerine çeşitlilik ve karmaşıklık; büyüklük yerine yalınlık; katılık ve kuralcılık yerine akışkanlık ve açıklık; durağanlık yerine değişkenlik olacaktır.
- 18- İşveren Markası Olmak ve Kurum Kültürü Yaratmak Kaçınılmaz Olacak

Kurum kültürü oluşturmayan ya da kültüründe dönüşümü deneyimlemeyen işletmeler uzun dönemli istihdam sağlayamayacaktır. Kurum kültürü, yalnızca şirketin iç dinamiklerinin çalışanları tarafından nasıl benimsendiği ve uygulandığı ile değil, aynı zamanda kendi değerleri doğrultusunda insan kaynağı yetiştirme potansiyel ve programlarını nasıl öne çıkardığıyla da ilgili olacaktır. Kurum, yetenekli adayları belirlemek, onları kurumsal beceri, yetenek ve ihtiyaç duyulan diğer meziyetlerle donatmak ve bunu bütün bir yaşam biçimi

olacak şekilde geliştirmekle sorumlu olacaktır. Yeni kuşakların birlikte çalışma dinamikleri ile mevcut iş dünyasının çalışma ortamı gereksinimleri örtüşmediğinden, kurumların yeni döneme dair demokratik katılımı esas kılan, birey merkezli, yeni tip bir hiyerarşi yaratmaları; denetleme, hata tespiti ve telafisi gibi konularda yeni kuşağın gereksindiği yönetsel farklılıkları standartlaştırmakta ivedi davranmaları gerekmektedir. Bu nedenle yeni dönem, alışıldık kurum kültürü ve şirket anayasası gibi kavramlardan, çok kültürlü, dijital-demokratik ve çok dilli-çok söylevli yapıya evrilecektir. Buna direnen kurumların önce nitelikli çalışan bulamayacaklarını, hemen ardından çalışan havuzuna erişimde zorlanacaklarını ve en nihayetinde de işlev göremez hale geleceklerini öngörebiliriz.

19- İç Denetim Artacak

İç kontroller bir kurumun etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını ve kendini riske karşı korumayı sağlayacaktır. İç denetim, sadece finansal konularda değil, etik değerlere bağlılık, yönetim kurulu gözetimi ve bağımsızlığı, hesap verilebilirlik, yönetici-çalışan uyumunun ölçülmesi, iletişim kurma becerisi, teknoloji kullanımı üzerindeki kontrolü de kapsayacaktır. İç denetimlerle operasyonel verimliliği artırarak kurumun kar elde etmesi hedeflenecektir.

20- Çalışan Deneyimi Önem Kazanacak

21- Çalışan Becerilerini Geliştirmek Gerekecek

22- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Daha Çok Önemlenecek

23- İnsan Kendi Başına Ekonomik Bir Değer Yaratacak

24- Sürekli Eğitim Vazgeçilmek Olacak

25- Çalışanlar Daha Uzun Süre İş Hayatında Kalacak

26- Becerileri Kullanmaya Teşvik Etmek Önemli Hale Gelecek

27- Adayı Sosyal Medya Hesaplarından Taramanın Etikliği Tartışılacak

28- İş Ekosistemi Kurmak Öne Çıkacak

29- Teknoloji Yeteneği Destekleyecek

30- Küçük ve Orta Ölçekli Kurumlar Küreselleşecek

31- Ofisler Boşalacak

32- Yetenek Yönetiminin, Yıldız Çalışanın Önemi Artacak

33- İşin Sürdürülebilirliği Önem Kazanacak

34- Verimlilik Öncelik Olacak

35- Zamansız ve Mekansız Çalışma Yaygınlaşacak

36- Proje Bazlı Çalışma Yaygınlaşacak

37- Sürekli ve Anında Geri Bildirim İstenecek

38- Business Networking Önemli Hale Gelecek

39- E-Hizmetler Daha Çok Kişiselleşecek

40- E-Ticaretten C-Ticarete Geçiş Hızlanacak

41- Güven ve Gizlilik Önemli Olacak

42- Maaş Farkı Artacak

Gelişmiş ülkeler nitelikli iş gücünün üretimde kalite ve verimliliği arttırdığından yola çıkarak eğitim sistemlerini piyasasının taleplerine uygun olarak nitelikli iş gücü yaratmak adına sürekli güncellemektedirler. Çünkü iş dünyasının iş gücü talebi, ekonomik ve teknolojik gelişmelere göre değişmektedir. Bu noktada eğitimin, meslekler özelinde hangi düzeyde ve nasıl verileceği, hangi pratiklerin uygulanacağı, hangi becerilerin ekleneceği önem kazanmaktadır.

Dijital Dönüşüm, İK'yı Akıllı İK'ya Dönüştürür

İnsan Kaynaklarının dijitalleşmesi yıllarca süren çabalara dayanmaktadır. 1960'larda ve 1970'lerde personel operasyonları ve çalışan kayıt sisteminin korunması işleri "personel yönetimi" altında yapıldı. İnsan kaynakları ifadesi 1980'lerde "personel yönetimi" kavramının yerine kullanılmaya başladı ve bir "hizmet organizasyonu" olarak bireysel ihtiyaçları karşılamak üzere yeniden tasarlandı. 1990'larda ve 2000'lerin başında ise "insan kaynakları yönetimi" olarak işe alım, eğitim ve gelişiminin desteklenmesi, insan odaklı yaklaşımın benimsenmesi, performans yönetimi, ücretlendirme için yeni sistemlerin uygulanmasıyla birlikte gelişmeye devam etti ve

insan kaynakları, kurumun stratejik ortakları arasına girdi; bugün ise iş ortağı rolünden de çıkarak "yetenek değer lideri"ne dönüşmektedir.

Yıllar geçtikçe, insan kaynakları kavrayışında değişiklik oldu. Ücretlendirmeden ve sosyal haklardan toplam kazanıma, çalışan nüfusunu yönetmekten iş gücü ekosistemini yönetmeye, yaşam boyu süren işlerden sürekli öğrenmeye dayanan bir kariyere, yıllık performans değerlendirmelerinden sürekli geri bildirim, bireysel başarılarından kişisel gelişime, takım iş birliği ve personel idaresinden iş gücü katılımı noktasına gelindi. Çünkü insan kaynaklarının gündemi değişti. İnsan kaynakları algısı, işe alım yöntemleri, iş yapış modelleri, çalışanlarda aranan özellikler, yöneticilerden ve liderlerden beklenenler, çalışanların işverenden beklentileri, demografik özellikler, rekabet, teknoloji ve değişim anlayışı değişti. Sürekli iyileştirme isteyen bir değişime geçildi. İnsan kaynaklarının dijitalleşmeye başlaması da değişimi tetikledi ve insan kaynakları dijitalleşmede tarihi bir eşiğe geldi.

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi; kurumların marka itibarı, inovasyon yapma ve rekabet etme becerisini geliştirmekte, işveren markasını iyileştirmekte, yerleşik iş akışını basitleştirmekte ve gereksiz evrak işlerini ortadan kaldırmaktadır. İK'nın veri odaklı karar vermesini, veri analitiği sayesinde çalışan tutundurmasını sağlamaktadır. Çalışanların kendisini tanımasına, yöneticileriyle birlikte kariyer planı yapmasına ve gelişimleri hakkında iletişim kurmasına fırsat vermektedir. Çalışan geribildirimlerinden gerçek zamanlı haberdar olmayı sağlamaktadır. İşe alım sürecini basitleştirmekte ve yetenek havuzunu genişletmektedir. Bu süreç, gelecekteki yetenek gereksinimlerini daha erken belirlemeye yardımcı olmakta, performans ölçümüne ve şeffaflığa katkı sağlamaktadır. Statükoyu bozan etkisi sayesinde mevcut İK fonksiyonlarını daha ileri taşımaktadır.

Ayrıca yapay zeka, bireyselleştirilmiş çalışan eğitim programlarının tasarlanmasına, çalışanların kariyerlerini daha iyi yönetmelerine yardımcı olmakta; çalışanlara, kariyerlerine yön vermek için yeni fırsatlar ve geri bildirimler sağlamaktadır. Yeni çalışanlara memnuniyet verici bir deneyim yaşattığından, kurumları "çalışan dostu bir yere" dönüştürmekte; bu durum da verimliliği arttırıp maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesi değişim yönetimi ve zihniyet değişikliğini de beraberinde getirmektedir. Çevik bir organizasyon yapısı oluşturmak; geleneksel İK'dan çevik İK'ya geç yaparak daha hızlı, daha verimli ve daha esnek bir şekilde işleyen çevik bir iş akışı tasarlamakla mümkündür.

Dijital dönüşümü gerçekleştirebilen şirketleri bunu yapmakta zorlanan şirketlerden ayıran şey, stratejidir. Açık ve spesifik bir planın olması, değişimi yönlendirmeye ve sorunsuz dönüşümü sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bugün şirketlerin pazarda devam eden eğilimlere uyan, sürekli gelişen bir stratejiye sahip olması zorunludur.

İK süreçlerinin dijitalleşmesi ve dönüştürülmesinde dünyada en çevik davranan şirketlerden bir Unilever'dir. İnsan kaynakları hizmetlerini yapay zeka kullanarak yeniden yapılandırmıştır.

Unilever dijitalleşmeyle daha fazla şeffaflık ve verimlilik elde etmektedir. Çünkü, sistemleri gerçek zamanlı geri bildirim ve izlemeye müsaittir. Sayısallaştırma, kültür değişimini de beraberinde getirmiştir.

İnsan kaynaklarının dijitalleşmesiyle doğru şekilde kullanılan veriler, birçok sürece etki etmektedir. Örneğin; aday elemelerinde adayların mezun oldukları okullar, eğitim dereceleri, tecrübeleri ve geçmişte çalıştığı yerler gibi bilgiler insan kaynaklarının kararlarında etkilidir. Bu bilgilerin tamamı insan kaynakları için veridir. Bu verilerden yola çıkarak adayların yapabileceklerini söyledikleri şeyleri yaptıklarını test etmek için yetenek sınavında kullanılabilecektir. Daha evvel aynı işte başarılı olanların gösterdiği becerilere bakarak ve bunları adayların becerileri ile eşleştirerek hangi adayın iş için daha uygun olacağı belirlenebilecektir. Çalışan maaşlarının piyasa ortalamasında olup olmadığını öğrenmek, karşılaştırma yapmak için de verilerden yararlanılacaktır.

Yapay Zeka Pazarlamanın Geleceğidir

Büyük veri ve gelişmiş analitik çözümlerin evrimi, pazarlamacıların hedef kitlelerine ulaşmada daha önce hiç olmadığı kadar net bir resim oluşturmalarını sağladı. Giderek veri odaklı bir disiplin haline gelen pazarlamada AI'nın sağladığı en büyük kolaylıklardan biri; yapılması zor ve imkansız olan analiz görevlerini üstlenebilmesi, insanları daha sezgisel, yaratıcı yapmaları için özgürleştirebilmesidir.

Büyük veri, makine öğrenmesi ve AI'nın bir araya gelmesi ile bir pazarlamacının ihtiyaç duyduğu bilgilerin neredeyse tamamı sağlanmaktadır. Müşteri hizmetleri ve müşteriye elde tutma stratejileri, AI'nın gelecekte çok etkili olacağı bir başka alandır. Yakında müşteriyle sohbet işlevi ve tüketiciye ulaşma imkanı tamamen AI botlar tarafından yönetilecektir. Bu sayede birçok kurum, çalışanların zamanından tasarruf sağlayacaktır.

Finans

Finans departmanı, geçmişte olduğu gibi günümüz organizasyonlarının da bel kemiğidir. Teknolojik yenilikler, düzenleyici değişiklikler bugün finans, muhasebe ve bankacılık ekiplerinin geleneksel iş modellerini değiştirmektedir. Türkiye'de bankacılık başta olmak üzere finansal hizmetler, yapay zeka kullanımında önde gelen sektörlerden biridir.

Bilgi Teknolojileri (BT)

Dijital dönüşüm sürecinde işbirlikçi bir yaklaşım benimseyerek CDO28 , CMO29 ve CIO'nun birlikte çalışması; veri analitiği, teknolojik bilgi ve tüketici pazarlama tekniğini bir araya getirmesi, gelirleri artırmaya ve maliyetleri düşürmeye odaklanması gerekmektedir. Yarının CIO'larının devam eden yeniliklere öncülük etmesi, büyümeyi hızlandırmak, çevikliği önceliklendirmek ve inovasyonu ölçeklendirmek için liderlerle ortak olması beklenmektedir.

Geleceğin BT departmanı sadece yeni teknolojilerin entegrasyonunu sağlamayacaktır. Aynı zamanda mevcut çözümlerin bakımıyla ilgilenecek ve başarı için kullanıcı memnuniyetine odaklanacaktır. BT'nin kullanıcıları adeta tüketiciler gibi görmesi, ölçüm ve hesap verebilirliğe odaklanması gerekecektir. BT kullanıcı memnuniyetini ölçerek ve kullanıcıların aldıkları hizmetleri derecelendirerek nelerin iyileştirilmesi gerektiğini belirleyecektir. BT'nin kullanıcı memnuniyeti, BT'nin algılanan iş değerine ve imajına etki edecektir.

Satın Alma

Kurumlarda üst yönetimler tarafından satın alması yapılan ürün ya da hizmetler için fiyatların sürekli düşürülmesi beklenmektedir. Bu sebeple satın alma yetkililerinin manevra kabiliyeti gittikçe azalmaktadır. Büyüyen uluslararası rekabet de satın almayı ağır baskı altında bırakmakta ve bu baskı tedarikçiye yansıtılmaktadır. Aşırı stres ve alıcıların fazlaca baskı altında kalması uzman iş gücünün oluşamamasına neden olmaktadır. Bu da işletme risklerini yükselten daha düşük üretim kalitesini beraberinde getirmektedir.

Satın almanın amacı, maliyet düşürmeden değer üretmeye doğru değişmektedir. Satın almanın başarısı sadece tasarruflarla ölçülmeyecek, yaratılan değere de bakılacaktır.

Gelişmiş analitik, veri görselleştirme, doğal dil işleme ile makine/derin öğrenmenin birleşimi ve nesnelerin interneti, satın alma fonksiyonunda devrim yaratmaktadır. Satın almayı her zamankinden daha basit, daha akıllı ve daha stratejik hale getirmektedir. Bazı şirketler e-tedarik süreçlerine geçişi hızlandırırken, bazıları da hala sınırlı teknoloji bütçeleri ve veri yönetimindeki uzmanlık eksikliğiyle uğraşmaktadır. E-tedarik, birçok üreticinin önceliği olmaya devam etmektedir ancak şirketlerin e-ihale girişimlerini hızlıca başlatmalarının önünde engeller bulunmaktadır. Satın almanın dijital dönüşümünde bütçe kısıtlaması, kaynak aktarılmaması, veri bilgisi ve analitiği, ana verinin yönetimi, iç yetenek eksikliği konularında sıkıntılar yaşanmaktadır.

Teknoloji, üreticilerin tedarik zinciri yönetiminin ve satın alma döngüsünün daha otomatik ve şeffaf olmasını sağlamaktadır. Tedarik performansını iyileştirmek için yapay zekanın önemi artmaktadır. Artık yalnızca iç verilere güvenmek yeterli değildir, yeni öngörülerin araştırılması için kurum dışında üretilen verilerden de yararlanmak gerekmektedir. Çünkü satın alma stratejisinde hem iç hem de dış veriler eşit derecede önemlidir. Bütçelerin ve tedarik zinciri bozulma tahminlerinin güvenilirliğini arttırmak için iç ve dış verilerin potansiyelini kullanma yeteneği, alıcılar ve organizasyonları için kilit öneme sahip olacaktır. Hem iç hem de dış verilerden yararlanan gelişmiş araçlar, fiyat-maliyet yapısını modelleyerek kurumların satın aldıkları her bileşenin maliyet dağılımını anlamalarını sağlayacaktır.

Gelecek, gelişmiş analitik karar verme araçlarıyla dış verilerden yararlanmaya istekli olan tedarik organizasyonları için parlak olacaktır. "Kategori Yönetimi" ve Satın Alma Yönetimi Kontrolü" işlevleri de güçlü bir şekilde gelişecektir.

Lojistik

Dijital süreçlere geçişin operasyonel verimliliği arttırması ve insan hatası riskini azaltması beklenmektedir. Teknolojinin geniş çapta benimsenmemesi, büyük veri analistleri, blok zinciri mühendisleri ve dron operatörleri gibi tedarik zinciri yelpazesinde uzmanlaşmış iş rolleri yaratacaktır. İş gücünün süreçlere teknolojik olarak uyumlu hale getirilmesi amacıyla, lojistik şirketlerinin vasıflı ve yetkili çalışanlar için sürdürülebilir bir yol haritası hazırlamaları gerekecektir. Lojistik oyuncularını çalışanlarına dijital olarak yetkin olma becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olacak gerekli araçları ve kaynakları sağlamak zorunda kalacaktır.

Günümüz müşterisi, kargoyu gerçek zamanlı olarak izlemek istediği için tedarik zinciri sürecinin şeffaf olmasını talep etmektedir.

Kurumsal İletişim

Bugünün dünyasında kurumsal iletişim çalışmalarının kapsamı anlatı oluşturma ve itibar yönetimine yönelik çok paydaşlı bir yaklaşımla genişledi. Ayrıca zihniyette stratejik düşünmeye doğru paradigma değişimi yaşandı. Geleneksel kurumsal iletişim ekipleri, dijitalleşmeyle birlikte şirketlerini etkili bir şekilde pazarlamak için yeniden yapılanmak zorunda kaldı. Sadece basın bülteni yayınlayarak farkındalık yaratmak, birinci sınıf bir yayında ürünü anlatmak ve reklamlara eşdeğer gösterimler oluşturmak yetersiz hale geldi. Yeni ve daha esnek organizasyon yapıları, rolleri ve sorumlulukları netleştiren akıllı içerik yönetim modellerinin yanı sıra iş birliğini önemli ölçüde kolaylaştıran dijital araçlar ve editoryal sistemler kurumsal iletişimin geleceğini etkiledi.

Yeni nesil tüketicilerin beklediği deneyimi oluşturmak için tamamen yeni stratejiler benimsemeye devam edilecektir. Geçmiş yılların aksine bugün tüketiciler ürün değil, marka almaktadır ve başka bir satıcıdan alım yapma tercihini kolaylıkla değiştirmektedir. Gücün satıcıdan tüketiciye kayması erken aşamada potansiyel bir alıcının dikkatini çekmeyi gerektirmektedir. Bu da tutarlı veya entegre bir içerik stratejisiyle mümkün olacaktır.

Kurumlar kendi çalışanlarını marka elçisi olarak görecektir. Çalışan markası, bir kurumun kültür ve değerlerini, yönetim felsefesi ve iş yapış tarzını kendi çalışanları üzerinden dışarıya yansıtmalarını sağlayacaktır. Çünkü çalışan, kurum itibarını arttırma yeteneğine sahiptir.

Şirketlerin Başarısı, Teknolojinin Gücünü Kullanma Yeteneklerine Bağlıdır

Kurumlar daha kalıcı olma, varlığını sağlamlaştırma, konumlarını sürekli olarak daha ileriye taşıma kaygısı yaşıyorken önce insanı ilk edinerek, dönüşümün yayılmasını ve hızlanmasını, değişimin anahtarı olarak görmelidir. Çünkü, insan tarihte ilk kez doğrudan bir üretim gücü haline gelmiştir.

Değişim yönetimi, organizasyonların ve çalışanların yaratıcılık ve piyasa liderliği gibi performans hedeflerine hızlı ve etkin bir şekilde cevap verebilmesine olanak sağlayan bir disiplindir. Değişim yönetiminde nihai hedef, çalışanın bakış açısını, davranış modelini ve yaklaşımını değiştirmektir. Çünkü tüm örgütsel sistemlerin, teknolojik alt yapıların ve yönetim modellerinin değiştiği bir organizasyonda çalışanların değişime gösterecekleri direnç veya değişimi yeterince içselleştirememiş olmaları programı başarısız kılmaktadır. Dolayısıyla değişim projelerinin asıl amacı, organizasyonun en önemli sermayesi olan insanı değiştirmektir. Yeni ekonominin gereksinim duyduğu koşulları karşılayabilmek için kurumların ve bireylerin gerek iş gerek özel hayatlarını etkileyen dijital dönüşüme uyum sağlamaları gerekmektedir.

Değişimin gerektirdiği ihtiyaçları karşılayamayan ve durağan kalan kurumlar adeta kendi sonlarını hazırlamaktadır. Bu durum, kurumların örgüt yapısından fonksiyonlarına kadar geniş bir alanda değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Kimi kurumlar değişime uyum sağlarken kimi de kendisi dışında herkesin ve her şeyin değişmesini beklemektedir. Kimi değişimi planlayabilse de çoğu kurumun başına gelen önceden planlanmayan bir değişiktir.

Hızla değişen ve gittikçe karmaşık hale gelen iş dünyasında, kurumlar gelecek için şu yedi konuya odaklanmalıdır:

- 1- İş gücü, iş yapış modellerindeki değişiklikler, insan analizi, çalışan deneyimi
- 2- Teknoloji
- 3- Değişim yönetimi
- 4- Sosyal normlar ve işyeri demokrasisi
- 5- Tasarım odaklı düşünme
- 6- Büyük veri madenciliği
- 7- Öğrenme kültürü

İş Gücü ve İnsan Analizi

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte iş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşüm yeni çalışma dinamiklerinin oluşmasını sağlamıştır. 1980’li yıllara kadar çalışma hayatına damgasını vuran Fordist/Taylorist üretim tarzı, yerini işin yapısının ve iş gücünün niteliklerinin değiştiği temel karakteristiği esneklik olan Postfordist bir modele bırakmaya başlamıştır.

Kurumlar yeni yetenek deneyimi paradigmasının temelini oluşturacak en yeni insan kaynakları teknolojilerini kullanmaya başlamıştır. Bin yandan mevcut yetenek yönetimi sistemleri işlemeye devam edecek, diğer yandan en son insan kaynakları teknolojileri (sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik, yapay zeka, makine öğrenimi, chatbot vb.) ile yetenek yönetimi gerçekleştirilecektir. İnsan kaynakları yeni bir tasarım ve danışmanlık rolü üstlenecektir.

Kurum kültürü oluşturmanın, işveren markası olmanın, itibar yönetimi yaparak etkili bir şekilde pazarlamanın, çalışanları dinlemenin, değişen ihtiyaçlarını karşılamanın, çalışma ortamlarını iyileştirmenin, gerçek bir aidiyet duygusu yaratarak duygusal bağ oluşturmanın bilincinde yol alırlar.

Çalışan Deneyimi

Birçok kurum iç ve dış veri – insan analitiği kullanarak çalışan deneyimi (EX) stratejisine odaklanmaya başladı. Aslında, çalışan deneyimi yeni bir şey değildir. Gelecekteki, şimdiki veya bir önceki çalışanla olan etkileşimleri kapsayan ekosistem bütünüdür.

Teknoloji

Dijital dönüşüm, iş hayatında alışkanlıkları değiştirerek, iş yapış modellerinin yeniden tasarlanmasını sağlamaktadır. Karmaşık ama gelişmekte olan bir yolculuktur. Bugün hiç kimse dijital dönüşüm sürecinin sonuna gelindiğini söyleyemeyecektir. Dönüşümün yeni başladığını hatta daha başlamadığını dahi söylemek mümkündür.

Kurumlar teknolojilerini değiştirmeden önce kültürlerini düzeltmelidirler. Yeni bir teknoloji edinmek, kötü performanslı çalışanları iyiye dönüştürmeyeceği gibi çalışanlar ve yöneticiler arasındaki yerleşik herhangi bir soruna da çözüm bulamayacaktır. Önemli olan personel ile birlikte yola çıkmak ve çözümü çalışanlarla birlikte oluşturmaktır. Bu da iş gücünü dinleyerek, sorunlarını anlayarak mümkün olacaktır. Çalışanlar bu sayede oluşturulmak istenen kültür vizyonunun benimseyecek ve seçilen araçları kullanacaktır.

Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, bireylerin ve kurumların mevcut durumdan istenen duruma geçmesine yardımcı olma sürecidir. Mevcut durumdan istenen duruma geçerken kurumun dikkatini dağıtan unsurlar görülmektedir. Dikkat dağıtan unsurlardan biri değişime direnen, tepki verenlerdir. Değişim yönetiminde nihai hedef, çalışanların bakış açısını, davranış modelini ve yaklaşımını değiştirmektir. Çünkü tüm örgütsel sistemlerin, teknolojik alt yapıların ve yönetim modellerinin değiştiği bir organizasyonda çalışanların değişime gösterecekleri direnç veya değişimi yeterince içselleştirememiş olmaları programı başarısız kılacaktır. Kurumlar altyapı değişikliklerine kaynak aktarsa da dijital dönüşümün temelini, en önemli kısmını güçlü bir değişim yönetimi programı oluşturmaktadır.

İnsanlar doğası gereği homeostaz nedeniyle değişime karşı dirençlidir. Çünkü, homeostaz, insanların denenmiş ve test edilmiş durumlara sıkışmasını sağlar ve sabit kalarak zor koşullarda hayatta kalma umudunu güçlendirir.

Çalışanlara dijital dönüşümün neden, niçin ve nasıl yapılacağını bildirerek, değişimden nasıl etkileneceklerini açıklayarak, değişim için güven vererek dönüşümü başlatmalıdırlar. Çalışanlara işlerinin ya da süreçlerinin nasıl değişeceğini anlatarak, gerekli becerilere sahip değiller ise hangi eğitimleri alacaklarını paylaşılarak, işlerine devam edip edemeyeceklerine ilişkin belirsizlikleri ortadan kaldırarak yol almalıdırlar. Sürdürülebilir pozitif dijital dönüşüm için sürekli bir öğrenme kültürü geliştirerek, süreci açıklık ve şeffaflığa dayandırarak, başarılı olan çalışanları kutlayarak ve çalışanların hedefleyebileceği başarı örnekleri oluşturarak, öğrenmeye, gelişmeye destek vererek çalışan katılımını artırırlar.

Değişim yönetiminde transformasyonel (dönüştürücü) liderlere ihtiyaç vardır. Yüksek iletişim ve motivasyon becerisi olan, duygusal dayanıklılık, cesaret, risk alma, güvenilirlik ve özgüven özellikleri gösteren değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirecek transformasyonel liderlerle hareket edilmelidir. Lider, süreçleri insanı merkeze alarak yapılandırmalıdır.

Lider, kuruma yarar sağlama potansiyeli en yüksek teknolojiyi destekleyen ve benimseyen ilk kişi olmalı, bu tavır davranışlarına yansıtılmalıdır. Kendine bilgi biriktirmek, yerine bilgiyi paylaşmanın fayda ve değerini kabul etmeli; işbirlikçi teknolojileri bu amaçla kullanabilmelidir. Aynı zamanda ileriye dönük zihniyet “bilgi güçtür” yerine “paylaşım güçtür”e dönüşeceğinden fikirlerini ve bilgilerini paylaşan, en yeni teknolojileri, iç sosyal ağları kullanan çalışanlar da kariyerlerini geliştiren ve büyüten çalışanlar olacaktır.

Sosyal Normlar ve İşyeri Demokrasisi

Normlar, insanların birbirlerine nasıl ve ne şekilde davranacaklarını düzenleyen kurallardır. Yaşadığımız toplumsal durumlarda eylemlerimizi yöneten bir ölçüt olduğunda toplumsal norm adını almaktadır. Toplumsal çoğunluğun onaylaması veya onaylamaması yoluyla uygulanmaktadır. Bireylerin üzerinde psikolojik ve sosyolojik baskı oluşturarak, normlara göre davranılmasını ve tutum almasını sağlamaktadır, bir yaptırım gücü olduğunu söylemek mümkündür. Bireysel kimliklerin tekipleşmesine neden olmaktadır.

Hiyerarşik yapılar ve yöneticilerin karar verdiği, çalışanların sorgulayamayan uyguladıkları durumlar için işyeri demokrasisi giderek daha popüler hale gelmektedir. “İşyeri demokrasisi” çalışanların

kurumun kararlarında güçlü bir sese sahip olmalarını sağlamaktadır. Katılımcı yönetimi teşvik etmektedir ve çalışanlar, problemleri, çözmeye, çözüm aramaya, stratejiler geliştirmeye yardım eden paydaşlar olarak görülmektedir. Çalışanların yeni fikirleri denemesine fırsat verilmektedir. Avantaj ve dezavantajlarıyla işyeri demokrasisinin şirketlerce değerlendirilmesi, tersine mentorluğun da üst düzey liderin gençleri anlamaları ve mevcut trendlerden uzaklaşmamaları için uygulanması etkileşimin artmasını sağlamaktadır. Çünkü, yeni nesil farklı fikirlere sahiptir. Çalıştıkları şirketlerin değerlerini paylaşmalarını ve işbirliğine odaklanmalarını beklemektedir.

Tasarım Odaklı (Design Thinking) Düşünme

“Tasarım, yalnızca güzel nesneler oluşturmak için değildir. Tasarımın asıl önemi, karar alma, problem çözme ve değer yaratma faaliyetlerine bütüncül bir yaklaşım getirmesinden gelir.”

Tasarım odaklı şirketlerin daha iyi performans gösterdikleri, müşterileri ile duygusal bir bağ kurdukları ve daha sadık müşteriler edindikleri, çalışma kültürünü ekip düzeyinde geliştirdikleri yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Tasarım düşüncesi, problem çözme odaklı bir kültür oluşturmak için strateji geliştirme ve örgütsel değişimin özünde olmalıdır.

Büyük Veri Madenciliği (Veriden Bilgi Keşfi)

Küresel ekonomide veri, yeni bir doğal kaynaktır ve gittikçe değerli bir hale gelmektedir. Veri madenciliği teknolojisi, büyük ölçekli veriler arasından faydalı bilgiye ulaşmayı, gelecekle ilgili tahminde bulunmayı sağlamaktadır. Modern çağda veriler, topraktan da makinelerden de önemli hale gelecek; savaşlar, petrol veya toprak uğruna değil, veri akışının kontrolü için yapılacaktır. Veriler ekonominin temel itici gücü olacaktır.

Gerek iç gerek dış kaynaklarla toplanan verilerle ölçüm yapabilme imkanı elde eden yöneticiler daha isabetli kararlar vermektedir. Bu nedenle iç ve dış veri kaynaklarını tarayan yöneticilerin zihniyet ve alışkanlıklarını değiştirerek kararlarını içgöründen ziyade kanıtlara dayandırması gerekmektedir.

Öğrenme Kültürü

Günümüzde kurumların ihtiyaç duyduğu en önemli değişim, güçlü bir öğrenme kültürüne sahip olmaktır. Öğrenme kültürü olan kurumlar, öğrenme ve gelişme (L&D) işlevini oyun değiştirici bir işlev olarak görürler. Bugün iş dünyasında yaşanan belirsizlikler ve sorunlar, çalışanların gelişmesini ve öğrenmesini kurumların odağı haline getirmektedir. Önemli olan öğrenme programlarının metodolojisi, maksimum verimlilik elde etmek için bireysel gelişim ihtiyaçlarına odaklanması, eğitim hedeflerinin şirketin stratejik yönü ile uyumlu olmasıdır.

Eğitimciler dinamik olmalı, çalışanlara ve kuruma katma değer katmalıdır. Kurumlar sürekli olarak yeni, merak uyandıran, ilginç içerik ve programlar sunan öğrenme akademileri oluşturmalıdır. Yeteneklerinin yenilenmesine sürekli yatırım yapan şirketler, geleceğe hazır bir iş gücü oluşturarak yarının kazananı olacaklardır.

Çalışanlarda Aranılan Yetkinlikler Neler Olacak?

İş Dünyası Çalışanlardan

Hangi Becerileri Kazanmasını İstiyor?

Verimliliği artıran teknoloji, ekonomiyi son iki yüzyıl boyunca çarpıcı biçimde değiştirse de insan emeğini modası geçmiş hale getirememiştir. İnsan becerilerini ve kararlarını teknolojik otomasyonla birleştirmek ve istihdam sağlayabilmek için teknolojinin insan sermayesinin yerine geçecek bir şey olmadığının, ancak ve ancak tamamlayıcı olduğunun altı çizilmelidir.

Günümüzün iş dünyasında iyi bir işe sahip olmak ve bunu sürdürmek ayrıcalıklı bir hale gelmiştir. Yenilikçi olan, çabuk öğrenen, becerilerini geliştiren, kendini donanımlı hale getirenler profesyonel

yaşamlarında ve kariyerlerinde bütün hedeflerine daha kolay ulaşmaktadırlar. Bu teknoloji ve bilgi çağında profesyonel bilgiye ulamak oldukça kolay ve bedelsizken çalışanlar, doğal yeteneklerini keşfetmeli ve kullanmalıdırlar.

Kurumlar tarafından yapılması gereken zor olsa da çalışanlara değişen bir ekonomide rekabetçi ve üretken olmaları için ihtiyaç duydukları becerileri kazandırmak ve var olan becerilerini ortaya çıkarmaktır.

Çalışanların kendilerini güvende hissettiği, her durumda rahatlıkla geri bildirim verebildiği bir kurum kültürü yaratılmalıdır.

Yıllara göre beceri talebinin nasıl değişeceği aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

2018'de İstenenler	2022 Trendleri	22'de Düşüşe Geçecekler
Analitik Düşünme Ve Yenilikçilik	Analitik Düşünme ve Yenilikçilik	El Becerisi, Dayanıklılık ve Hassasiyet
Karmaşık Problem Çözme	Aktif Öğrenme ve Öğrenme Stratejileri	Hafıza, Sözel, İşitsel ve Mekânsal Yetenekler
Eleştirel Düşünme ve Analiz	Yaratıcılık, Özgünlük ve İnisiyatif	Finansal, Maddi Kaynakların Yönetimi
Aktif Öğrenme ve Öğrenme Stratejileri	Teknoloji Tasarımı ve Programlama	Teknoloji Kurulumu ve Bakımı
Yaratıcılık, Özgürlük ve İnisiyatif	Eleştirel Düşünme ve Analiz	Okuma, Yazma, Matematik ve Aktif Dinleme
Detaylara Dikkat, Güvenirlilik	Karmaşık Problem Çözme	Personel Yönetimi
Duygusal Zeka	Liderlik ve Sosyal Etki	Kalite Kontrol ve Güvenlik Bilinci
Muhakeme, Problem Çözme ve Düşünme	Duygusal Zeka	Koordinasyon ve Zaman Yönetimi
Liderlik ve Sosyal Etki	Muhakeme, Problem Çözme ve Düşünce	Görsel, İşitsel ve Konuşma Yetenekleri
Koordinasyon ve Zaman Yönetimi	Sistem Analizi ve Değerlendirmesi	Teknoloji Kullanımı, İzleme ve Kontrol

Kaynak: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.

Teknoloji, kolay ve tekrarlanabilir işleri devralacağı için çalışanların becerilerini geliştirmelerine odaklanmaları kolaylaşacaktır. Kurumların insan sermayesine yatırım yapması, yetkinlik boşluklarının kapatılması için mevcut çalışanlarını eğitmesi kaçınılmazdır. Çalışan memnuniyeti yerine çalışanların gelişimine odaklanmalıdır. Yeni yetkinliklere sahip çalışanların işe alınması, işlerin otomatize edilmesi, bir ekosistem kurarak taşeron, geçici çalışan, freelance destek çözümlerinin oluşturulması da yapılması gerekenler arasındadır.

Kurumlar, çalışanlarına her şeyi öğretmek yerine sahip oldukları becerileri kullanmaya teşvik etmelidir. Bunu da güven vererek, takdir ederek, beşeri becerileri teşvik eden bir kültür yaratarak, işbirlikçi ve saygılı bir ortam oluşturarak yapabilirler. Ek eğitimlerle çalışanlar, beşeri becerilerini etkin bir şekilde kullanmaları sağlanarak, yararlanabilecekleri yeni beceriler geliştirebilirler. Şu bir gerçektir ki, dünyadaki tüm eğitimler, çalışanların öğrendiklerini uygulayamayacakları ortamlarda önemini kaybetmektedir. İnsan ve teknoloji arasındaki değişen ilişki, sadece beceri ve eğitim programlarında büyük bir değişimi değil, aynı zamanda henüz mevcut olmayan yeni rollere ve sürekli değişime karşı esnekliğe hızlıca adapte olma yeteneğini de gerektirmektedir.

Yakında geleneksel özgeçmiş olmayacağı, deneyim ve güçlü kişisel-duygusal özellikler öne çıkacağı için çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlaması, aşağıda belirtilen soft skills yetkinlikleri kazanması ya da güçlendirilmesi öne çıkmaktadır.

- Çevik öğrenme
- Yenilik ve yaratıcı düşünme
- Analitik düşünme
- Uyarlanabilirlik ve esneklik
- Çok yönlülük
- Yılmazlık
- Kendi kendine öğrenme
- Problem çözme
- Liderlik ve sosyal etki
- Duygusal – sosyal zeka
- BİT uzmanlığı
- İnovasyon
- Etkili iletişim
- Takım çalışması ve iş birliği
- Zaman yönetimi
- Motivasyon
- İş etiği – iş ahlakı
- Özgüven
- Stres altında çalışma
- Merak

Çevik Öğrenme

Kurumlar teknolojik değişime kolaylıkla uyum sağlayabilmek, rekabette öne çıkabilmek, değişimi yönetebilmek için çevik (agile) olmak zorundadır.

Kurum İçi Mentorluğu Destekleyerek

Mentorluk, deneyimli, bilgili bir çalışanla deneyimsiz veya yeni bir çalışan arasında kurulan ilişkidir. Mentorun amacı, ya yeni çalışanın kurumun kültürel ve sosyal normlarına hızlı bir şekilde adapte olmasını sağlamak ya da mevcut çalışanın kendi pozisyonunda gelişmesine yardımcı olarak onu, yeni işlere ve kariyer fırsatlarına hazır hale getirmektir. Mentorluk deneyimi yaşayan çalışanlar daha çabuk öğrenmekte ve kurum kültürüne daha kolay adapte olmaktadır. Kurum içi mentorluk çoğu zaman dışarıdan alınan eğitim programlarından daha etkili sonuçlar doğurmakta, kurumlara zaman ve para tasarrufu sağlamaktadır. Mentorluk yapmak çalışanlar üzerinde performans ve verimlilik artışı sağlamaktadır.

Takım Çalışması Yaparak (Sinerjik Öğrenme)

En iyi öğrenme yollarından biri, çalışanların birlikte öğrenmeleridir. Kurum içinde proje takımları oluşturarak, grup çalışmaları yaparak ekip üyelerinin birbirlerinden öğrenmeleri ile daha güçlü iletişim ve çalışma kurmaları sağlanır.

Yaşam Boyu Öğrenerek

Günümüz ekonomisinde üretken bir çalışan olmak için yaşam boyu öğrenci olmak gerekmektedir. İşverenlerin, çalışanlara yapacakları yatırımları AR-GE projelerine yapılan yatırımlar gibi görmeleri gerekmektedir. Çünkü, yaşam boyu öğrenme artık bir klişe değil, kurumların büyümesi için bir zorunluluktur. Yaşam boyu öğrenmenin devlet tarafından ulusal bir zorunluluk haline getirilmesi kalifiye iş gücü istihdamı sağlayacaktır.

Kurumların yaşam boyu öğrenmeyi şu yollarla desteklemesi mümkündür:

- Çalışanlara alanlarının ötesinde sorumluluklar vermek.
- Çalışanları yenilikçi ve deneysel olmaları için teşvik etmek.
- Çalışanları farklı şeyler yapmaları için cesaretlendirmek.
- Çalışanların, öğrenmeleri için doğru malzemelere, materyallere ulaşmalarını sağlamak.
- Çalışanlar arasında farklı şeylerin konuşulabileceği ve iş birliği yapılabilen ortamı oluşturmak.
- Eğitimlerde ilgi çekici içeriğe sahip olmak, içeriğin zaman zaman sıkıcı olabileceği durumlarda oyunlaştırma ile eğitimleri heyecanlı hale getirmek ancak oyunlaştırmayı öğrenmenin tüm amacını engellemeyecek bir seviyede bırakmak.
- Her çalışanın neye ihtiyacı olduğunu tespit etmek ve kişiye özel eğitim imkanı sağlamak.
- Bir arada çalışan farklı nesillerin birbirinden öğrenmesini sağlamak.

Öğrenme Ortamını Kişiselleştirerek

Çalışanlar, bildikleri veya ilgilerini çekmeyen bir konuda eğitime zorlanırlarsa öğrenmeye karşı ilgilerini kaybederler.

Yılmazlık

(Kendini Toparlama Gücü)

İş hayatındaki birçok olumsuz durumu ortadan kaldırmak mümkün değildir. Yılmazlık, yaşanan bir sorun karşısında tökezleyen çalışanların daha esnek olmalarını, çabuk toparlanmalarını, zorlukları çabuk atlatmalarını, düştüklerinde kalkmayı bilmelerini ve yeniden üretebilmelerini ifade eder. Yılmazlık düzeyi yüksek olanlar pozitif duygulara yer açarak, yaşadıklarından dersler çıkararak yeni hayat amaçları edinirler. Yollarını aydınlatan ve büyümeyi sağlayan yolları bulmaya çalışırlar. Yılmazlık, kurumlar tarafından özellikle kriz zamanlarında tercih edilen kişisel bir beceri olarak kabul edilir. Özellikle liderlerin sadece hayatta kalmayı bilmesi değil, zor zamanlarda gelişmesi ve öğrenmiş olması önemsenilir.

Liderlik

Dijital dünyada liderliğin geleceğe dönük olması kaçınılmaz olacağı için dijital becerilerini ve liderlik yeteneklerini geliştiren, talimat değil ilham veren, yargılamayan, özerklik tanıyan, katılımcı olan, demokratik ortam açan, insan odaklı bakan liderlik anlayışının benimsenmesi gerekecektir.

BAKIŞINIZI DEĞİŞTİRECEK 10 DENEY: İNSAN

Yazan: Selçuk Şirin

1. Karar Psikolojisi:

Rasyonel mi, Duygusal mı?

Kahneman ve Tversky Düşünce Deneyleri

Beklenti Kuramı (Prospect Theory) nedir?

Bu teori bireylerin aslında rasyonel olmadığını ve risk altında karar verirken sistemik biçimde öngörülebilir hatalar yapabileceklerini öne sürer. Örneğin rasyonel yaklaşıma göre, aynı maddi değere sahip bir malı kazanmak için harcamayacağınız parayla o malı kaybetmemek için harcamayacağınız paranın aynı olması gerekir, ama pratik hayatta bu iki durum insanlar tarafından çok farklı biçimde değerlendirilir. Çünkü insanlar, kararlarını çoğu zaman duygusal faktörlerin etkisi altında ve irrasyonel bir şekilde alırlar. Beklenti Kuramı'nın bulgularına göre, insanlar genellikle kayıplardan kaçınmak için daha fazla çaba gösterir, yani bir kaybın acısı, eşdeğer büyüklükteki bir kazancın getirdiği mutluluktan daha güçlüdür. Bu, kaybetme korkusunun kazanma arzusundan daha etkili olduğu anlamına gelir.

Kahneman ve Tversky Düşünce Deneyleri İnsana Bakışımızı Nasıl Değiştirdi?

Bugün insanın tüm kararlarında duygularını da kullandığını; borsada yatırımcıların, mahkemelerde hâkimlerin, sahalarda hakemlerin, iş mülakatlarında işverenlerin, sandıkta seçmenlerin, markette tüketicilerin -özellikle belirsizlik anlarında- önlerindeki somut veri yerine sezgilerine dayandığını biliyoruz.

2. Survivor Psikolojisi:

Gruplar Arası Çatışma ve Dayanışma

Nasıl Başlar ve Nasıl Biter?

Muzaffer Şerif ve Robbers Cave Deneyi

Rekabet nefret doğurur, ortak hedefler dayanışma yaratır. İnsanları iki gruba bölüp birbirine düşman edebileceğiniz gibi, onları aynı hedef için birleştirebilirsiniz de. Muzaffer Şerif, Robbers Cave Deneyi'nde bunu başardı.

Peki biz toplum olarak hangisini başarıyoruz?

3. Sürü Psikolojisi:

Mahalle Baskısı, Gözünüzle Gördüğünüzün Önüne Geçer mi?

Asch Uyum Deneyi

Tek farklı ses, sürüden ayrılmak için yetiyor!

Yeni versiyonda görüyoruz ki, eğer grupta sadece bir kişi doğru yanıtı vermişse, grubun kalanının tamamı yanlış bir yanıtta uzlaşmış olsa dahi, katılımcıların o grubun yanlış yanıtına katılım oranı yüzde 5'e düşüyor! Yani tek bir kişinin grup içinde doğruyu söylemesi, ondan sonra gelenlerin ezici bir kısmının doğruyu söylemesine yetiyor!

Bu sonuçlar, bize grubun oybirliği bozulduğunda, bağımsız bireylerin kendi yargılarını ifade etme ihtimalinin çok ciddi oranda arttığını gösteriyor. Eğer grupta sizin gibi düşünen tek bir kişi varsa, siz de o kişiden aldığınız cesaretle grup çoğunluğunun yanlış yargısına direnebiliyorsunuz. Bu sonucu hayatımızın farklı yerlerine uyguladığımızda görüyoruz ki, herhangi bir toplulukta doğruyu söyleyen tek bir kişinin varlığı, doğrunun yayılması için yeterli olabiliyor.

Asch Uyum Deneyi insana baktığımızı nasıl değiştirdi?

Aileden okula, işyerinden sokağa, doğumdan ölüme hayatımızın her ânını farklı gruplarımız içerisinde yaşıyoruz. O nedenle insani anlamak istiyorsak, yalnızca bireyin tek başına neyi nasıl yaptığına değil, aynı zamanda bireyin grup içinde nasıl karar verdiğine de bakmamız gerekiyor. Asch'in



deneyleri bize gösteriyor ki, koşullar ne olursa olsun, insanların bir kısmı grup baskısını hiçe sayarak kendi doğrusunu her zaman ifade etmekten çekinmiyor. Ama yine aynı deneyler bize gösteriyor ki, bazı insanlar, doğruyu gayet iyi bildikleri halde grubun ahengi bozulmasın diye kendi doğrusunu ifade etmekten kaçınıyor.

İnsanların ne zaman gruba biat edip ne zaman gruba itiraz ettiğini anlamak için hem bireyin kişiliğine hem de bireyin içinde bulunduğu grubun dinamiklerine bakmak gerek. Kendine güveni yüksek olan, doğruları için çatışmayı göze almayı göze alan bireyler, içinde bulundukları gruptan bağımsız olarak kendi doğruların ita-de edebiliyor. Sürüden ayrılmayı göze alan bu insanların bir grupta yer alması sadece onların değil grubun tamamının da çıkarına. Zira, Asch’in gösterdiği gibi grupta tek bir farklı sesin çıkması tüm grubun kendi doğrusunu ifade etmesini kolaylaştırıyor. Grupta üç kişinin hemfikir olması grubun geri kalanını bir yanlışa itmeye yeterken, grupta tek bir özgüveni yüksek bireyin farklı ses çıkarması, başkalarına da kendi fikirlerini ifade etmek için bir pencere açıyor.

4. İtaat Psikolojisi:

Emir mi Vicdan mı?

Milgram İtaat Deneyi

Dünyanın farklı coğrafyalarında, farklı dönemlerde yapılan deneylerde görüldüğü üzere, insan bir yerden emir gelince itaat etmeyi itiraz etmeye tercih ediyor. Yani, insanların çoğunluğu, bir otorite karşısında kendi vicdanlarının sesini dinlemek yerine itaat etmeyi seçiyor. Evde, okulda, işyerinde, sosyal hayatta ve tabii ki devlet yönetimi ve politik tercihler söz konusu olduğunda, insanların çoğunluğu, düzen bozulmasın diye otorite saydığı kişilerden gelen direktifleri kendi kişisel tercihlerinin önüne koyuyor. İnsanlar, kendi bağlarına bırakıldıklarında belki başka birine zarar verecek bir davranışta bulunmuyorlar, ama bir otorite aynı davranışı onlara yapmalarını emrettiğinde uyguluyorlar. Bunu yaptığı davranışın ahlaken ya da vicdanen yanlış olduğunu bilse bile, “Vardır otoritenin bir bildiği..” diyerek emin uyuyorlar.

Milgram, bize insan doğasının bir zafiyetini gösteriyor: İnsan genelde itaatkâr bir varlık. O nedenle, toplumsal sözleşmeyi inşa ederken bu gerçekten yola çıkıp, kime “emir verme yetkisi” vereceğimizi ve o kişinin bu emir yetkisini hangi koşullarda, nasıl kullanabileceğini çok iyi bir şekilde tarif etmemiz gerekiyor. Evlerden uluslararası arenaya kadar, insanın insana kötülüğünü hayatın her alanında azaltmak istiyorsak, bireysel gelişim kadar toplumsal sözleşmeye de önem vermemiz, yani güç ve iktidarın sınırlarını belirlememiz gerekiyor. Toplumlar, ancak otorite konumunda olanların gücünü sınırlayıp karar verme süreçlerini şeffaflaştırdığı zaman “kötülüğü” sınırlamış oluyor. Milgram İtaat Deneyi’nin bize gösterdiği en önemli gerçek de bu: Kişisel bazda vicdan sahibi insanların, otoriter bir düzende bile her zaman doğru karar vereceğini varsaymak, insanın doğasına aykırı bir durum. Zira kontrolsüz otoritenin varlığı, her halükârda bireysel vicdana galebe çalar.

5. İblis Etkisi:

Vicdan mı, Ortam mı?

Zimbardo Stanford Hapishane Deneyi

Ortam kötüyse, en vicdanlı insan bile zalimleşebilir. Zimbardo’nun Stanford Deneyi, gücün insani nasıl zehirlediğini tüm dünyaya gösterdi. Stanford Hapishane Deneyi, koşulların birey üzerindeki gücünü ortaya koyarak şiddetin kaynağının birey değil, ortam olduğunu gösterdi.

Stanford Hapishane Deneyi insana baktığımızı nasıl değiştirdi?

Stanford Hapishane Deneyi, tıpkı Milgram’in deneyinde olduğu gibi, sıradan insanların da belli koşullar yaratıldığı zaman zalimleşeceğini göstermesi açısından çok önemli. İnsan, doğası gereği bulunduğu ortama kolayca uyum sağlayan bir varlık. Bu, evrimsel tarihimizin kaçınılmaz bir sonucu: Yaşamak için etrafımıza uyum sağlamak zorundayız. Eğer ortam, insana başkalarına şiddet uygulayabileceği bir güç veriyorsa, o zaman insanlar da o ortamın dayattığı

şekilde kendilerinden bekleneni yapıyor ve kişisel değerlerinden uzak da olsa, gerektiğinde kötülük ve şiddete başvuruyor. Bu anlamda deney “Güç zehirler, daha çok güç daha çok zehirler” sözünü de doğruluyor. Bugün insanlar arası şiddeti araştırırken bireysel özelliklerden ziyade şiddeti doğuran ortama bakıyorsak, bunda Philip Zimbardo’nun yapmış olduğu hapishane deneyinin büyük bir rolü var.

Zimbardo sayesinde biliyoruz ki, iyi niyetli, ahlaklı, vicdani insanların bile eline sınırsız güç verip onların başka insanlara kötülük yapmasına değil ışık yakarsanız, şiddet kaçınılmaz şekilde ortaya çıkar. Kurallar ve kurumlar tarafından sınırlandırılmayan güç, eninde sonunda insanların içindeki iyiliği yok eder. Evde, okulda, trafikte ya da hayatın başka alanlarında insanlar arası şiddeti anlamak istiyorsak, bakmamız gereken nokta, o şiddeti mümkün kılan ortamdır. Şiddetin bir ortam meselesi olduğunu kavramamız, şiddetin azaltılmasında da kilit bir öneme sahip. Eğer kadınlara yönelik şiddetin, çocuklara yönelik şiddetin, hayvanlara yönelik şiddetin, akran zorbalığının, trafik magandalığının ve işyerindeki mobbingin azaltılmasını istiyorsak, meseleye insan psikolojisinden değil, bu ortamları düzenleyen toplumsal sözleşmelerden başlarmamız gerekir. Ortam değiştirmedikten sonra, tek başına insanları değiştirerek sonuç almaya çalışmak, en azından Zimbardo’nun deneylerine göre, beyhude bir çaba...

6. Tabu Psikolojisi:

Kimseye Zararı Yoksa Sana Ne?

Jonathan Haidt ve Zararsız Tabu Deneyleri

İnsanların ahlaki yargılarının evrensel ve kültürel temellerini açıklayan bu teoriye göre, insanların ahlaki yargılarının temelinde beş prensip yatıyor: dayanışma, adalet, özgürlük, geçmişe sadakat, otoriteye itaat ve kutsal değerlere saygı.

Shweder’in Asya ve Güney Amerika basta olmak üzere pek çok farklı kültürde yaptığı gözlemlerden yola çıkarak geliştirdiği Üç Ahlak Teorisi, insanların bulundukları kültürel ortama göre farklı ahlak anlayışları geliştirdiğini ortaya koyar:

- a) Otonom, yani bireysel ahlak anlayışı,
- b) Toplumsal, yani kolektif ahlak anlayışı
- c) Kutsal, yani uhrevi ahlak anlayışı.

Teoriye göre kişiler, içinde bulunduğu kültürel ortama göre bu yaklaşımlardan birine daha yakın olur.

Kutsal ahlak anlayışı, insanın her şeyden önce kutsal bir varlık olduğunu varsayar. Neyin doğru neyin yanlış olduğuna kişiler ya da toplumsal normlar değil, kutsal kaynaklar karar verir. Bu yaklaşım, dini kurum ve kuralların güçlü, dinsel değerlerin yaygın olarak kabul gördüğü kültürlerde görülür. Bu yaklaşıma sahip kişilere göre, tabular neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösterir; “günah, murdar” kavramlar da saflık ve kirlilik ölçütlerini belirler. Kişisel özgürlüğün, bireysel ağırlıkların ya da bireye özgü hatalığın yaygın olduğu kültürlerde kutsal ahlak anlayışı daha az görülür.

7. Zihniyet Meselesi:

Zekâ ve Yetenek Doğuştan mı Gelir, Yoksa Geliştirilir mi?

Carol Dweck Zihniyet Deneyleri

İş dünyasından profesyonellerle yapılan bir deneyde, gelişim zihniyetine sahip yöneticilerin sabit zihniyete sahip yöneticilere kıyasla çok daha iyi bir çalışma ortamı yarattıkları ve bunun sonucu olarak da kurumlarında üretkenliği artırdıkları ortaya çıkmıştır. Gelişen zihniyete sahip yöneticiler, birlikte çalıştığı insanlara geri bildirim verirken onların çaba ve emekle kendilerini geliştirebileceklerine vurgu yaparken; sabit zihniyete sahip yöneticiler, birlikte çalıştıktan kişilerin değişip dönüşeceğine inanmadıkları için onlara daha az pozitif geri dönüş yapma eğilimdedirler, dolayısıyla iş ortamları da bu tutumdan etkilenir.

Estonya, Danimarka ve Almanya’ da öğrencilerin yüzde 75’e yakını gelişim zihniyetine sahipken,

Makedonya, Kosova ve Endonezya gibi ülkelerde bu oran yüzde 30'un altına düşüyor. Türkiye ise maalesef bu ölçekte de OECD ortalamasının altında kalıyor: Ne yazık ki, 15 yaşındaki gençlerimizin yarısından fazlası, zekânın değiştirilebilecek bir özellik olduğunu düşünmüyor. Carol Dweck'in deneyleri, bize başarının anahtarının sabit değil, gelişen zihniyete sahip olmaktan geçtiğini gösteriyor. Türkiye'de ise gençlerin yarısından fazlası zekânın sabit olduğuna inanıyor.

Bu zihniyeti değiştirdiğimizde başarı kapıları açılacak.

Dweck'in zihniyet deneyleri bizim zekâya bakışımızı sarstı. Bu deneyler, bize beceriler konusunda sahip olduğumuz sabit zihniyetin performansımızı düşürdüğünü göstermekle kalmadı, aynı zamanda değişen zihniyeti kazanırsak o performansın artacağını da gösterdi. Zira eğitimden spora, iş hayatından sanata, pek çok alanda zekâ ve becerinin sabit ve değişmez olduğu telkin edilen insanlar başarısızlığı, "Zaten ben bu alanda yetenekli değilim," diyerek bir kader gibi kabul ederken, becerinin değişen ve gelişen bir şey olduğu telkin edilen kişiler başarısızlığı aşılması mümkün bir engel olarak görmeye başladı.

Zekâ ve yeteneklerin doğuştan sabit ve değişmez olduğuna dair bir inanca sahip insanlar performanslarını artırmak için daha fazla emek ve çaba harcamazken, bu becerilerin geliştirilebileceğine inanmaya başlayan bireyler, var olan seviyelerinin üstüne çıkmak için tüm öğrenme fırsatlarını değerlendiriyor zorluklar aşmak için yeni ve yaratıcı yollar arıyor.

İşyerinde kötü bir performans sergileyen çalışana, "Sen başka bir alana odaklan," diyen yönetici, o kişinin profesyonel gelişimine destek olmamış oluyor. Oysa deneylerin gösterdiği üzere, tersini yaparsak herkes kendini geliştirebiliyor.

Türkiye'de, elimizdeki verilere bakarak sabit zihniyetin çok yaygın olduğunu görüyoruz. Bu durumu değiştirmek için ailede, okullarda, işyerlerinde, spor ve sanatın her dalında sabit zihniyetin yerine gelişen zihniyeti koyacak yeni bir eğitim modeline ihtiyacımız var. Çünkü ailede çocuklarımızın, okulda öğrencilerimizin, işyerlerinde çalışanlarımızın, sahalarda sporcularımızın, sanatın her alanındaki sanatçılarımızın, yani öğrenme arzusu olan herkesin performansını artırmak bizim elimizde...

8. Kişilik Psikolojisi:

Kişiliğin Temel Yapıtaşları Nelerdir?

Beş Faktör Kişilik Modeli

Beş Faktörlü Kişilik Model'ini ilk defa verilerle ortaya koyan kişi oldu.

Beş Faktör Kişilik Modeli çerçevesine göre kişilik "deneyime açıklık", "sorumluluk", "dışadönüklük", "uyumluluk" ve "duygusal denge" adi verilen beş ayrı faktörden oluşur. Kişiler bu faktörlerin her birinde iki zıt uç arasında bir skalada yer alırlar, ama genelde birine daha yakın dururlar. Eğer bir insan kendisini ya da bir başkasının kişiliğini tanımak istiyorsa tek yapması gereken bu modeldeki beş boyutun her birinde sunulan zıt iki uçtan hangisine yakın olduğuna karar vermesidir.

1. Deneyime Açıklık:

Yeni fikirler ve deneyimlere açık mısınız? Yaratıcılığınız ve hayal gücünüz zengin mi? Yeniliklere karşı meraklı mısınız? Bu sorulara yanıtınız evetse siz deneyimlere açık bir kişiliğe sahipsiniz. Deneyime açıklık seviyesi yüksek kişiler genelde sanat ve tasarımla ilgilenirler.

Çoğu zaman rutin işlerden sıkılır ve sürekli yeni uğrarlar, heyecanlar ararlar. Deneyime açık olmayan kişilerse çoğu zaman gelenek ve rutinelere bağlıdır, yeni fikirlere kapalı olurlar. Burada dikkat etmemiz gereken nokta, deneyime kapalı olmanın her zaman olumsuz sonuçları olmadığı gerçeğidir. Geleneksel el sanatları ustası bir insani düşünün: Yıllardır süregelen geleneksel yöntemleri ustalikle uyguluyor ve bu süreçte zanaatın saflığını koruyorsa, onun için yeniliklerden ziyade köklü geleneklerin sürdürülmesi elbette daha önemli olacaktır ve bu o konu için doğrudur.

2. Sorumluluk:

İşlerinizi düzenli ve planlı bir şekilde yapar mısınız? Sorumluluklarımızı ciddiye alır mısınız? Detaylara dikkat eder misiniz? Eğer bu sorulara yanıtınız evetse siz sorumlu ve anlayışlı bir kişiliğe sahipsiniz. Zira bu kavram yalnızca iş konusunda sorumluluk sahibi olmayı değil, başkalarına karşı düşünceli olmayı da kapsar. Sorumluluk seviyesi yüksek kişiler genellikle düzenlidir, başkalarına karşı anlayışlıdır ve detaylara özen gösterir. Düşük sorumluluk seviyesine sahip kişiler ise plansız ve düzensiz hareket eder, spontane olma konusunda iyi olsa da önemli görevleri savsaklayabilir ve en önemlisi sorumluluk almaktan kaçınır. Ancak burada da iki farklı uçta yer almanın tek başına olumlu ya da olumsuz olarak yorumlanamayacağını hatırlatmak isterim. Örneğin yaratıcı bir start-up girişimcisi düşünelim: Spontane çalışmayı seviyor, geleneksel kurallar ve düzenlemelere pek bağlı kalmıyor, esnek yapısı ve spontane kararları sayesinde yeni fırsatları hızlıca değerlendirebiliyor. Yani önemli olan her kişilik tarzının kendine en uygun ortamı bulabilmesinde, ki biz buna kişi-çevre uyumu diyoruz.

3. Dışadönüklük:

Sosyal ortamlarda bulunmaktan keyif alır mısınız? Yeni insanlarla tanışmaktan hoşlanır mısınız? Çevrenizdeki insanlarla sohbet etmeyi sever misiniz? Eğer bu sorulara yanıtınız evetse siz dışadönük bir kişiliğe sahipsiniz. Dışadönüklük seviyesi yüksek kişiler, içe dönük kişilere nazaran daha heyecanlı, konuşkan ve atılgandır. Bu kişiler içinde bulundukları ortamlarda dikkatleri üzerlerine çekmeyi sever (ya da en azından bundan rahatsız olmaz), sohbet başlatmayı bilir, yeni insanlarla tartışmaktan keyif alırlar. İçedönüklüğü baskın kişilerse yalnız kalmayı daha çok sever, sosyalleşmek zorunda kalınca tükenmiş veya yorgun hisseder, sohbet başlatmakta zorlanır ve ayaküstü laflamaktan pek keyif almazlar. Aynı notu buraya da ekleyeyim: İki uçtan yalnız birinin olumlanması, bizi kişilikleri değerlendirme konusunda eksik bırakır. İçine kapanık bir yazar hayal edin: Kendi dünyasında, çok okuyup az konuşan biri olabilir, ama o da muhtemelen tam da bu sayede düşüncelerini yazıya dökerek dünyayla paylaşmakta başarılıdır.

4. Uyumluluk:

Başkalarına yardım etmeyi sever misiniz? İnsanların duygularını anlamak sizin için önemli midir? Çatışmalardan kaçınmaya çalışır mısınız? Eğer bu sorulara yanıtınız evetse siz uyumlu bir kişiliğe sahipsiniz. Uyumluluk düzeyi yüksek olan kişiler daha işbirlikçi, etrafındaki insanları önemseyen, başkaları için empati ve endişe hisseden insanlardır. Bu kişiler başkalarının mutluluğuna katkıda bulunmaktan hoşlanır ve onların yardımına koşmayı tercih ederler. Uyumluluk düzeyi düşük olan kişiler ise başkalarının duygularını önemsemez, onların sorunlarına ilgi duymaz, hatta onları değersiz görüp yeri geldiğinde manipüle etmeyi seçerler. Ancak öte yandan, sürüye katılmayı sevmeyen, kendi doğrularını ifade etmekten çekinmeyen, kararlarını duygu değil, mantık çerçevesinde alan kişiler de var hayatımızda ve iyi ki varlar! Zira Asch İtaat Deneyi'nde incelediğimiz gibi, dünya biraz da farklı ses çıkarmaya korkmayanların sayesinde ilerliyor.

5. Duygusal Denge/Nevrotizm:

Kolayca kaygılanır mısınız?

Stresliyen sakın kalmakta zorlanır mısınız? Olumsuz duygulara kapılmaya meyilli misiniz? Eğer bu sorulara yanıtınız evetse siz duygusal dengeyi korumakta zorlanan bir kişilik özelliğine sahipsiniz. Nevrotizm düzeyi yüksek olan bireyler duygusal gelgitler yasar, yüksek seviyede gerginlik, kaygı ve üzüntü hissetme eğilimindedirler. Öte yandan duygusal dengeye sahip kişiler duygularını yönetmekte zorlanmayan, duygusal olarak dayanıklı bireylerdir. Ama bu kişilik özelliğinde nevrotizmi de tamamen olumsuz bir olgu olarak görmekten kaçınmamız gerekiyor. Sevdiğiniz sanatçıların hayatına şöyle bir bakın: Duygularını yoğun yaşayan, duygusal iniş çıkışlarından yola çıkaran en güzel eserlerini ortaya koyan pek çok kişi bulacaksınız. Dünya, biraz da bu hissettiği güçlü duygulan ifade edebilen, eserlerine yansıtan insanlar tarafından güzelleştiriliyor.

Beş Faktörlü Kişilik Modeli, bugün sadece psikoloji alanındaki araştırma ve klinik çalışmalarda kullanılan bir çerçeve değil, aynı zamanda eğitimden iş dünyasına çok geniş bir alanda faydalanılan son derece popüler bir testin de adidir. Okullarda öğrencileri, kliniklerde danışanları, iş dünyasında çalışanları ve mahkemelerde sanıkları daha yakından tanımak için kullanılan bu

testler sayesinde, bugün insanlar artık kendilerini bu beş boyuta göre tarif edebiliyor, güçlü ve zayıf yanların bu çerçeveye göre belirleyebiliyor.

“Büyük Beşli” evrensel midir?

Madem kişiliklerin biyolojik ve evrimsel temelli açıklamaları var, o halde kişilik doğuştan verili midir? Başka bir ifadeyle kişilikler değişebilir mi? Bizde “mizaç” denen, gündelik dilde “karakter” olarak da anılan kişiliğin oluşumunda genetik faktörler önemli bir rol oynar, bu şüphesiz. Ancak kişiliğin ortaya çıkmasında çevresel faktörler, yani kişinin ailesi, arkadaşları, eğitimi ve kültürel çevresi gibi etkenler de çok önemlidir. Genetik faktörler ilk belirleyici olsa da genetik altyapının tezahür etme biçimi tamamen koşullara bağlı bir durumdur. Yani çok zor ve sıkıntılı bir kişiliği olan bir çocuk eğer çok anlayışlı ve destekleyici bir ortamda büyürse, o çocuğun kişiliği zamanla son derece sağlıklı bir doğrultuda gelişebilir. Ancak doğuştan mizacı yumuşak ve rahat olmayan bir çocuk, üstüne bir de son derece istikrarsız ve travmatik bir ortamda yetişirse, o çocuğun kişiliğinin zamanla son derece sıkıntılı bir hale evrileceğini öngörmek zor değildir.

Bu verilere ek olarak, ikizler üzerine yapılan çalmalardan biliyoruz ki, kişilik özelliklerinin yarıya yakını kalıtsal olarak açıklanabiliyor. Örneğin, yeni tecrübelerle açık olma özelliği yüzde 61 oranında kalıtsal. Belki bu nedenle olsa gerek, pek çok çalışmada olumsuz hayat koşullarının insanların kişiliklerini çok ciddi bir değişime uğratmadığını gösteriyor. Ancak bu, insanların kişiliklerinin değişmediği anlamına gelmiyor: Zira insanların yaşlandıkça dışadönüklük, nevrotizm ve yeni deneyimlere açıklık düzeylerinde düşme görülüyor. Öte yandan, uyumluluk ve sorumluluk düzeylerinde bir artış da genelde ilerleyen yaşla birlikte ortaya çıkıyor.

10. Tutsak ikilemi:

Bencillik mi, Dayanışma mı?

Oyun Teorisi Deneyleri

Tutsak ikilemi çalışmaları insana baktığımızı nasıl değiştirdi?

Tutsak İkilemi çalışmaları bize insana dair birtakım yargılarımızı gözden geçirme fırsatı sunuyor. Her ne kadar kitap boyunca insanın rasyonaliteden uzaklaştığı anları görmüş olsak da, nihayetinde insan rasyonel olabilen bir varlık ve bu özellik bizi kendi aramızdaki çatışmaları çözmek bakımından hayvanlardan ayırıyor.

İnsanlar uyuşmazlıklar akıl yürüterek, diyalog yolunu kullanarak, karşılıklı bir şekilde çözebilme kapasitesine sahip. Tutsak ikilemi oyunu da bize rasyonalitenin sınırlarını gösteriyor. Kişi rasyonel olarak sadece kendi çıkarını düşündüğünde, kısa vadede arzu ettiği sonucu alıyor olsa da, uzun vadede hem kendisine hem de aynı oyunun parçası olduğu muhataplarına kaybettiriyor. Rasyonel karar alıcılar üzerinde yapılan çalışmalar, bize birbirini tamamlayan iki strateji olduğunu gösteriyor. Bir tarafta “kısasa kısas” ile (bence biraz eksik bir çeviriyle Türkçeye kazandırılan tit for tat stratejisi ile) karşılıklılık ilkesine sadık kalan tarafın kısa vadede olmasa da uzun vadede hep kazançlı çıktığını gösteriyor. Nash Dengesi ise bize kendi çıkarını koruma güdüsünün belli bir noktada hepimizi bir dengeye götürdüğünü hatırlatıyor. Zaten bu strateji, uzun vadeli oyunlarda Nash Dengesi’ ne ulaşmayı sağlayan bir stratejiyi işaret ediyor. Her iki durumda, taraflar uzun vadede iş birliği yaparak dengeye ulaşıyor ve bu denge bozulmuyor.

Kişiler arası ilişkiler bağlamında bakarsak, Tutsak ikilemi sadece kendi çıkarlarımızı gözetip, tabiri caizse karşı tarafa kazık atarak elde edeceğimiz kazancın kısa vadeli olacağını gösteriyor. Ortak çıkarlar etrafında bir araya gelen taraflar bağlamında bakarsak, OPEC Örneğinde olduğu gibi, Tutsak ikilemi bize ait olduğumuz grubun çıkarlarını yerine kendi çıkarlarımızı koyduğumuzda sonuçta herkesin kaybedeceğini de hatırlatıyor.

TAM ZAMANI

Deneyimlerim Işığında Dönüşüm Yönetimi

Yazan: Aclan Acar

Kurumların değişim yönetimi, tecrübeyle dinamizmin bir arada iyi bir karışımına ihtiyaç duyar.

Zaman zaman yaptığım şube ziyaretlerinden dolayı bunun iş tanımımda olmamasından dolayı eleştirilmişimdir. Oysa şubeleri ziyaret etmek benim için dolaşarak yönetme anlamına gelir. Bir lider sahayı görmeden, orada çalışanlarla tokalaşmadan, onların ruh halini gözlemlemeden, akıl, fikir, beceri ve yetkinliklerini yerinde görmeden doğru bir karar veremez. Yöneticinin merkezde oturup lüks içinde etrafına bakarak aldığı kararlar eksik olmaya mahkumdur. Denetim, öğrenme, geri bildirim, bire bir iletişim, kişisel temas, hatta fırsat varsa birlikte yemek ve özel hayatlarıyla ilgili ihtiyaçlarından haberdar olmak yönetebilmenin önemli bir parçasıdır. Özellikle bir şirketin değişiminden veya kurumsal yönetiminden sorumlu olan bir yöneticisi stratejilerini hayata geçirirken mutlaka sahada da olmalıdır. Her çalışanın bir profesyonel hayatı bir de özel hayatı vardır. Mutluluk ancak bu iki hayattan birden tatmin olmakla yakalanır. Çalışanların mutluluğu, kurumsal başarının ilk aşaması olarak görülmelidir. Binlerce kişilik kadrolarla çalışırken onları motive edip tek hedefe kanallı edebilmenin sırrı, yönetimin empati duygusunu tabana yayabilmesidir. Yönetim kurulundan icraya, oradan aşağı kademelere doğru yayılan bir kurum kültürünün oluşması ancak her kademedekilerin aynı özeni göstermesiyle mümkündür. Kimi zaman aynı grup içinde çalışanlarına değer veren ve vermeyen şirketler olabildiğini gördüm. Patron şirketlerinde her yiğidin bir yoğurt yiyişi olduğu gibi, tepedeki yöneticinin tavrı kurum kültürünü belirleyebiliyor; fakat kurumsal yapılarda ekiplerin moral ve motivasyonunun kuvvetli tutabilme için takım çalışmasını kurum kültürünün bir parçası haline getirmek gerekli.

Değişim yönetiminden sorunlu olanların hiçbir zaman her şeyin iyisini kendinin bilebileceğini düşünmemesi gerekir. Hatta en emin olduğu konularda bile kuşkucu davranmalıdır. Bu kuşkuculuğun zaman kaybettirmemesi için de danışmanlık almaktan kaçınmamalıdır.

Değişim öyle bir süreçtir ki; yaparken öğretir ve öğrenmenin sonunun olmadığını tekrar tekrar kanıtlar. Öğrenen bir organizasyon haline gelmek de ancak yeni bilgiye saygı duymak, bilimsel veriye dayalı her uzmanlık konusunu el üstünde tutmakla olur. Ezbere iş yaptığınız an yenilenme ve gelişmeden uzaklaşmışsınız demektir.

Kuvvetli kadrolarla çalışmak kurumların kendi yöneticilerini yetiştirmesine olanak tanır. Bu da her zaman daha olumlu sonuçlar getirir. Bunun aksi tavrı ise çevresinde güçlü kimse bulunmasını istememektir. Piyasada olduğu gibi kariyerde de rekabet kalite getirir. Kurumsal gelişim, yöneticilerin kendilerinden daha yetkin ve donanımlı insanlarla çalışabilmesine bağlıdır. Bu açıdan kompleks sahibi olan kişiliklerin değişim yönetiminde başarılı olabileceğini düşünmüyorum.

Vizyon kimi zaman bir hayal olarak görülebilir ama doğru bir stratejiyle buluşursa hayal olarak kalmaz, gerçekçi hedef haline gelir. Hedefe ulaşmak için de strateji yetmez; doğru uygulamalarla niyetin ortaya konması gerekir. Vizyon ve strateji ne kadar tutarlı olursa olsun tam ve doğru uygulama yapılmadığında çok daha büyük problemler çıkar ve ortada ne vizyon ne strateji kalır. Uygulamanın birinci enstrümanı insan kaynaklarıdır. Doğru adamları doğru işlere yerleştirip, ekip çalışmasını ve raporlama sistemlerini oturtuktan sonra yöneticilerin işine karışmamak, vizyonla hedef arasındaki yolu kısaltır. Üst yönetimin en önemli işlevi de stratejileri hayata geçiren kadroları hedefe odaklamak olmalıdır.

Çok stratejik, hayati önem taşıyan, şirketin gidişatını etkileyebilecek konularda ise mutlaka tam uzlaşma ararım. Bir kişinin itirazı bile konu üzerinde tekrar düşünüp tartmam için yeterlidir. Şirketin geleceğini etkileyecek bir karar, ortak akıl paylaşımını ve bilimsel verilere dayanmadan alınmaz.



İnsanlar üzerinde belli bir güven sağlamak için sizi tanımalarını sağlamanız gerekir. Bu da ancak siz onları tanıyabilirseniz mümkün olur. İnsanlar birbirini tanıdıkça aralarında kredibilite ve itibar artışı olur. Yönetim ve çalışanlar arasında ilişkiler yoğunlaşıp mesafeler ortadan kalktıkça, bünyedeki hırsız, ahlaksız ve etik tarafı zayıf kişiler kendiliğinden ortadan kaybolur, burada onlara ekmek olmayacağını anlarlar. Bunun için öncelikle liderin son derece sağlam durması, yenilenen sistemi tahrip etmek için elinden geleni yapanları ayıklama becerisini göstermesi gerekiyor.

Şirketleri bir insan vücuduna benzetirsek yönetim kurulları beyin fonksiyonu görür. Dolayısıyla iyi çalışmayan yönetim kuruluna sahip olan bir şirket, zihinsel yeterliliği tam olmayan bir insan gibi hareket eder. Bu yüzden yaşı ilerlemiş olmasına rağmen çocuksu davranışlarda bulunan şirketlere rastlanır. Beyin fiilen iş yapmasa da komuta eden, yöneten, öngören, belirleyen bir fonksiyon üstlenir. Kolları, bacakları çalıştıran odur. Skor tabelasını da takip eden odur. Türkiye’de uzun süre hakim olan görüş, muteber kimseleri, hatır borcu duyulanları, taltif edilmek istenenleri yönetim kurulu üyesi yapmaktı. Bir tür onursal bir makam gibi algılanırdı. Günümüz dünyasında böyle bir uygulamaya yer yok. Yönetim kurulu, son derece işlevsel, bilgelik ve güncellikte yoğrulmuş bir üst akıl komitesi kıvamında olmalı. Çünkü hangi yöne gideceğini bilmeyen icracı yöneticilere hiçbir rüzgar yardım edemez ve şirket sürekli patinaj yapmak durumunda kalır. Yönetim kurulları uyarı mekanizmaları da geliştirmelidir. Otoyollardaki yol ayırımlarına döşenen hafif kabarık zemin taşları, sürücülerini nasıl yoldan çıkmak üzere olduğu yönünde uyarıyorsa, yöneticiler de bu uyarılara muhtaçtır. Nereye koşacaklarını ve hangi kriterlere göre değerlendireceklerini ne kadar net bilirlerse, performansları o kadar iyi olur. Herkesin Fernando Muslera kadar iyi kaleci olduğu bir ekiple sonuç alma şansı olmadığını biliyorduk ve en iyi defansı, orta sahayı ve forveti kurduk. Ticari hayat da aynı futbol gibi ofans ve defansın birlikte hareket etmesi gereken bir alan. Farklı fikirler söyleyebilecek cesarete olduğu kadar bunların anti tezini ortaya koyacak bilgi birikimine sahip kişilere de ihtiyaç var. Yönetim kurulları bireysel başarı alanı olmadığı için yönetim kurulu başkanının temel konusun da bu ekiple icracı yöneticileri senkronize etmek olmalı.

Bir üst düzey yöneticinin teknik bilgiden çok liderlik yetkinliği önemlidir. Kadrolarını doğru yönetin, hizmet farklılaşması yaratmayı hedefleyen, operasyonel gereklilikleri iyi süzen, risk mühendisliği yapabilen yöneticiler her branşta başarılı olur.

Buradan ders çıkartılacak çok önemli dersler olduğunu düşünüyordum. Birincisi, yatırım konusunda yapılan fizibilite çalışmasındaki şartların süreç içinde değişme olasılığının göz önünde bulundurulma zorunluluğu. Aynı şekilde ekonomik iklim de beklenmedik bir şekilde farklılaşabilir. Bu durumlarda ilk hesaplamalar doğru olsa da gerekli tashihler yapılmadığından yanlış sonuçlar doğurur. İkinci ders daha genel ve önemli: Zarar üretmeye başlayan işleri sürdürme ısrarı, zaman içinde sağlıklı işleyen grup şirketlerini de güç durumlara sokabilir. Bu nedenle “Zararın neresinden dönülse kardır.” Önermesini hep akılda tutmak gerekir.

Türkiye’de özel sektörün kurumsal düşünce sistematiği henüz yerli yerine oturmuş değil. Genel olarak doğulu toplum özelliği taşıdığımız için daha çok bireysel becerilerle ilerleyen bir kültürel yapı hakimiyeti var ve herkesi kendi çevresi veya ailesinden olanlara danışarak hayatını sürdürmeye itiyor. Genellikle bu yüzden kurumsal vizyonu daha geniş tutma şansı olmuyor. Oysa farklı fikir ve örnekleri ele alıp öğrenme sürecini geliştirmek şart. Varlık sahibi olanlar sıkça “Bas bas paraları Leyla’ya, bir daha mı geleceğiz dünyaya” şarkısı söyler gibi yaşamlar sürüyor. Şurası bir gerçek ki, şirketler dünyası için ekonomideki likidite darlığı ne kadar büyük riskse, para bolluğu da aynı boyutta bir risk oluşturuyor. Çünkü para bolluğunda kredi kullanmak avantajlı görünüyor; fakat trend tersine dönünce çok şiddetli yokluk sancıları çekilmeye başlanıyor.

Şirketin stratejisine bağlı dönüşüm ya da değişim kavramlarının doğru tanımlanabilmesi için iş modeli ve organizasyon yapısındaki süreçlerin analizini yapmak gerekir. Köklü birtakım değişiklikler sonrasında çok katmanlı bir yeniden yapılanma söz konusuysa, bir dönüşümden bahsedilebilir. Ufak tefek değişimler zaten kaçınılmaz olarak hayatın parçasıdır. Bunlar olup biterken planlı

ve stratejik atılan radikal adımları da değişim olarak ifade etmenin daha doğru olduğunu düşünüyorum. Farklı dönüşüm ve değişim türleri günümüzde çok yaygın hale geldiğinden bu konuya ilişkin akademik çalışmalar da artıyor. Örneğin dijital dönüşüm şu an için geleceğin iş modellerine entegre edilmesi gereken bir konu. Türkiye’deki mevcut deneyim birikimi ise daha çok kurtarma operasyonları sırasında yaşanan zorunluluktan doğan modeller.

Sarsıntı geçiren bir şirketin hayatına devam edebilmesi, çok kısa vadede hemen uygulamaya alınacak gider kısma ve gelir gider dengesini sağlamaya bağlıdır. Mali güçlenmeyi sağlayamayan şirketlerin genellikle ihmal ettiği ve kendine konduramadığı kayıp kaçak deliklerini tespit edip kapamasıdır. Bunlar genellikle yanlış organizasyon yapısı ve başıboşluktan kaynaklanır ve zannedilenden çok daha ciddi mali kapılara yol açar. Bunu yapmak için de ayrıntılı stratejilere falan gerek yoktur. Her şirketin zaten her dönemde yapması gereken işlerdendir. Organizasyonun sadeleştirilmesi, bu konuda da çok işlevseldir. Fazlalıklar, gereksiz yükler atılır, denetim kolaylaşır.

Giderleri makul seviyeye çekmekle iş bitmez, gelirleri de artırma yollarını bulmak gerekir. Dolayısıyla değişim yönetiminde mutlaka gelir modelleri de gözden geçirilir. İlk aşamanın yaşandığı kısa vadeli program sonrasında orta vadede yapılması gerekenler daha çok belirginleşir. Geleneksel iş modelinde köklü değişiklikler yapmak gerekiyorsa, daha önce yapılmış olan uygulamaları tekrarlayarak farklı sonuç elde edilemeyeceği bilinmelidir. Birçok şirketin düştüğü bu hata, ufak tefek değişimlerle ana iskeleti bozmadan devam etme niyetinden kaynaklanır ve kısa süreli iyileşmeler dışında sonuç vermez.

Tüm değişim programlarında gördüğüm ortak ana unsur, insan kaynakları yönetiminin oynadığı kilit roldür. İnsan kaynaklarını doğru yönlendiremeyen, doğru insan seçip doğru yerde değerlendiremeyen şirketler sadece işten adam çıkartıp alır ama sonuç alamaz. Kadro değiştirmektense mevcut kadroların mobilize ve motive edilerek kullanımında her zaman fayda gördüm. Yüzlerce, binlerce insanın çalıştığı yapıları yepyeni kadrolarla değiştirmek için sihirli bir değnek olması lazım. Bu olmayacağına göre insan kaynaklarının yanlış olduğu düşünülmemeli, doğru yönetilmediği varsayılmalıdır.

Dönüşümün şirket kültürüne entegrasyonu soyut gibi görünse de çok önemli diğer bir konu. İnsanları birbiriyle çatıştırarak yönetmeye çalışan kurum kültürü devrini doldurdu. Böyle yapılarda köpek balıkları gibi birbirini parçalamaya çalışanlar bir taraftan kendi yuvalarını da kemirmiş oluyor. Ekip çalışması ve birbirine destek olan çalışanları bir araya getiren kurum kültürü ise başarılı olmayı sürdürüyor. Şirket kültürünü anlamadan ve olması gerektiği hale getirmeden dönüşümden bahsetmek mümkün değildir. Bunu yaparken de Anadolu’da söylendiği gibi, suyu getirenle testiye kırını birbirinden ayırmak gerekir. Kralların ödüllendirildiği şirket kültürleri de genellikle çok hasarlı oluyor. İş yapmak yerine ortalıkta dolaşıp dedikodu üreten ve içi boş kişisel reklamlarıyla bir yere gelmeye çalışanları yeniden iş odaklı hale getirmek pek mümkün olamıyor. Şirketi bunlardan arındırmak en doğrusu.

Orta vade planlamaya geçip şirketin kalıcı stratejisi üzerinde çalışırken yeni bir kültür yerleştirebilmek için sürekli iyileştirmek yapmak ve ortak akıllı bir ikna yöntemi olarak kullanmak gerekiyor. Süreç tasarımının sürekli yapılması gereken ve işin doğal bir parçası olarak içselleştirilmesi gereken bir konu olduğunu her birime aktarmak önemli bir aşamayı geride bırakmak anlamına geliyor. Sonunda bir şirket çalışanlarının yakınlarını kaybetmesi durumunda vereceği başsağlığı ilanının formatını bile prosedüre bağlayıp, otomasyona tabi kılacak kadar kurumsallaşabiliyor. Sürekli öğrenen, öğrenmeyi öğrenmiş bir organizasyon, aynı zamanda kendi içinde sürekli yenilikleri ve gelişmeleri takip eden ve her kademesinde bunları hayatına uyarlayabilen bir kurum haline geliyor. Her adımda bir sonraki adımı planlama yetkinliği de bu aşamada kazanılıyor.

Birçok organizasyonda kurulu düzeni tahrip etmeye dönük bir düşünce sistematiği vardır. Özellikle Türkiye’de yeniliği sorgulama eğilimi, çok yaygın görülür. Bu yüzden herkesin içine sinen modeller ortaya koyarak karar alma mekanizmasını ortak akla uyarlamak gerekir. Hayatın akışına uyurlanamayan değişimlerin bir köşede unutulması ciddi bir maliyet kaybı getireceğinden uygulamaya herkes tarafından sahip çıkılması hayati önem taşır.

Unutmamak gereken önemli bir konu da günümüz tüketicisinin ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermeyen hiçbir işin yaşama olasılığının kalmadığıdır. Hissedarlar ve diğer paydaşların karşısına konacak program ortaya konan parayı şöminede yakar gibi yok ediyorsa, size mükemmel gelenle piyasadaki mükemmellik birbiriyle uyuşmuyor demektir. Bu yüzden ürün ve hizmetin hangi hedef kitleye sunulduğunun çok net bir şekilde tanımlanması gerekir. Ticaretin değişmeyen yasalarından biri budur ve eksikliği durumunda Türkiye’de sıkça dile getirilen “Kaçmaktan kovalamaya fırsat bulamama” hali yaşanır. Bu yüzden yalın yönetim sistemini mutlaka hayata geçirmek gerektiğine inanıyorum. İlk Japonya’da uygulanan yalın yönetim, kurumsal yapıları kendini sorgulamaya ittiğinden ana değer akımına hiçbir katkısı olmayan işleri ayıklama fırsatı veriyor. Küresel bir akım haline gelen uygulama, günümüz tüketicisinin kendine değer yaratmayan hiçbir şeye bedel ödemek istememesiyle son derece uyumlu bir tutum. Diğer bir küresel akım olan sürdürülebilirlik kavramı da şirketler için artık bir önkoşul olarak görülmeli. Bunun temelindeki kurumsal sorumluluk payı külfet olarak değil, kurumsal çıkarlar için zorunluluk olarak benimsenmeli. Birçok Afrika ülkesinin sahip olduğu muazzam doğal kaynaklara rağmen iktisadi faaliyete dönüştüremiyor olmasının altında yatan sebep, gelişmiş ülkelere katma değeri yüksek ürün ithal etmek zorunda olmaları. Kendi kendine yeterlilik ise kıt kaynakların israf edilmemesine bağlı. Her şirket kendini bir Afrika ülkesi gibi görerek hareket etmeli ki, gelecek planlarını uygularken tökezlemesin.

Bu kitapta anlatılan bütün konuları aslında şu beş başlık altında toplamak mümkün:

- 1- Bir şirket nasıl okunur? Kurumsal diagnostik nasıl yapılır?
- 2- Şirket vizyonu ve strateji nasıl kurgulanır?
- 3- İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi nasıl doğru değerlendirilir?
- 4- Finansal operasyonlarla süregelen karlılık ve verimlilik nasıl sağlanır?
- 5- Marka algısı ve müşteri ilişkileri nasıl yönetilir?

[illegible]This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 28 horizontal grey lines spaced evenly apart, typical of standard notebook paper. The lines extend across the entire width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical lines, text, or other markings present.

