PETER F. DRUCKER

21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları

epsilon

21. YÜZYIL İÇİN YÖNETİM TARTIŞMALARI

21. YÜZYIL İÇİN YÖNETİM TARTIŞMALARI

Orijinal Adı: Management Challenges for the 21 st Century
Yazarı: Peter F. Drucker
Çeviri: İrfan Bahçıvangil/Gülcnay Gorbon
Editör: Meltem Erkmen
Düzenleme: Gülen Işık
Baskı ve Cilt: Melissa Matbaası

1. Baskı: 1999, İstanbul

ISBN: 975 331 189-3

© Peter F. Drucker, 1999
HarperBusiness

Türkçe Yayım Hakkı: Kesim Ajans aracılığı ile
© Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.

Yayımlayan:
Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.
Osmanlı sk. 24/4 80090 Taksim/İstanbul
Tel: 0212.252 38 21 pbx Faks: 252 47 29
İnternet adresi: www.epsilonyayinevi.com
e-mail: epsilon@epsilonyayinevi.com

Genel Dağıtım:
Yeni Çizgi Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
Perpa Ticaret Merkezi Kat: 2 No: 87
Okmeydanı/İstanbul
Tel: 0212.220 57 70 pbx Faks: 222 61 55

PETER F. DRUCKER

21. YÜZYIL İÇİN YÖNETİM TARTIŞMALARI

Çeviri
İrfan Bahçıvangil
Gülenay Gorbon

epsilon

İÇİNDEKİLER

1. YÖNETİMİN PARADİGMALARI 7

2. STRATEJİ-YENİ KESİNLİKLER 51

3. DEĞİŞİM LİDERİ 83

4. ENFORMASYON TARTIŞMALARI 109

5. BİLGİ İŞÇİSİNİN VERİMLİLİĞİ 149

6. KENDİNİ YÖNETMEK 175

1

YÖNETİMİN YENİ PARADİGMALARI

Varsayımlar Niçin Önemlidir • Yönetim İşletme Yönetimidir • Tek Doğru Organizasyon • İnsanları Yönetmenin Tek Doğru Yolu • Teknoloji ve Son Kullanıcılar Sabittir ve Belirlenmiştir • Yönetimin Faaliyet Alanı Hukuki Olarak Tanımlanmıştır • Yönetimin Faaliyet Alanı Politik Olarak Tanımlanmıştır • Yönetimin İlgi Alanı İşletmelerin İçidir

Giriş
Varsayımlar Niçin Önemlidir

GERÇEKLE İLGİLİ TEMEL VARSAYIMLAR, yönetim gibi bir sosyal bilim dalının PARADİGMALARIDIR. Bunlar genellikle konuyla ilgili bilginlerin, yazarların, öğretmenlerin ve uygulamacıların bilinçaltında saklıdırlar. Yine de disiplinin -bilginler, yazarlar, öğretmenler, uygulayıcılar- GERÇEK olarak kabul ettiğini büyük ölçüde bu varsayımlar belirler.

Bir disiplinin gerçekle ilgili temel varsayımları, o disiplinin neye odaklandığını belirler. Varsayımlar bir disiplinin "gerçekler" olarak neyi kabul ettiğini ve o disiplinin kendisinin bir bütün olarak nelerle ilgili olduğunu saptarlar. Ayrıca o disiplinde dikkate alınmayan veya kenara itilmiş "can sıkıcı istisnaları" da ortaya çıkarırlar. Disiplinde üzerinde durulan ve göz ardı edilen noktalara karar verirler.

> Buna iyi bir örnek, sezgisi son derece kuvvetli olan eski yönetim bilginlerinden Mary Parker Follett'in (1868-1933) başına gelenlerdir. Varsayımları 1930'larda ve 1940'larda yeni parlamaya başlayan yönetim biliminin gerçeklerine uymadığı için, Follett, yirmi beş yılı aşkın bir süre unutulan çalışması ile birlikte "işe yaramaz" ilan edilmişti. Bu durum o 1932 yılında ölene dek devam etti. Oysa bizler bugün, onun toplum, insanlar ve yönetim ile ilgili temel varsayımlarının, gerçekliğe, yönetimle ilgilenen insanların o günlerde, hatta bugün bile esas aldıklarından çok daha yakın olduğunu anlıyoruz.

Fakat bütün bu önemlerine rağmen, varsayımlar çok seyrek analiz edilir ve çok az tartışılır. Varsayımlar üzerinde çok az ça-

lışma yapılır ve hatta daha açık hale getirilmeleri bile nadiren olur.

Yönetim gibi bir sosyal disiplin için varsayımlar, doğa bilimlerinin paradigmalarından çok daha önemlidir. Yaygın olan genel teoriye göre, paradigmanın doğal evren üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Paradigma güneşin dünyanın etrafında döndüğünü veya tam tersine, dünyanın güneşin etrafında döndüğünü belirtse de; bu paradigmanın güneş veya dünya üzerinde hiçbir etkisi yoktur. Bir doğal bilim, CİSİMLERİN davranışlarıyla ilgilidir. Fakat yönetim gibi bir sosyal disiplin İNSANLARIN ve İNSANLARA AİT KURUMLARIN davranışlarıyla ilgilenir. Bu nedenle uygulamacılar, disiplinin varsayımları kendilerine ne ifade ederse, ona göre hareket edip davranmaya meyillidirler. Daha da önemlisi, bir doğa biliminin gerçeği, yani fiziki evren ve onun kanunları, değişmez (değişse de bu on yıl içinde olmaz, asırları aşıp binlerce yıl sürer). Sosyal evrenin bu tür "doğal kanunları" yoktur. Bu nedenle sürekli değişim söz konusudur. Bu da dün geçerli olan varsayımların bugün geçersiz olabileceği, hatta zaman içinde tümüyle yanıltıcı hale gelebileceği anlamına gelmektedir.

> Bugünlerde herkes her iş için en doğru organizasyonun "takım" olduğu konusunda vaaz veriyor. Ben takımlarla ilgili nutuk atmaya çok önce, 1954'te başladım ve özellikle de 1973'te yayımlanan *Management, Tasks, Responsibilities, Practices* (Yönetim, Görevler, Sorumluluklar, Uygulamalar) adlı kitabımda bu konu üzerinde çok durdum. Takımlarla ilgili şimdiki yerleşik inanışın altında yatan temel varsayım, kurumlar üzerinde ilk düşünülmeye başlandığı en eski günlerden beri, yani 1900 yılı civarında Fransa'da Henry Fayol ile Almanya'da Walter Rathenau zamanından beri, neredeyse bütün yönetim teorisyenleri ve birçok uygulayıcı tarafından kabul gördü. TEK doğru işletme var-

dır veya en azından OLMALIDIR. En önemli nokta takımın gerçekten "cevap" olup olmadığı değil (şimdiye kadar bu konuda fazla kanıt yoktur), fakat biraz sonra tartışacağımız gibi, tek doğru işletme konusundaki temel varsayımın artık sürdürülemeyeceğidir.

Demek ki yönetim gibi bir sosyal disiplinde en önemli şey, temel varsayımlardır. Belki ondan da önemlisi, bu temel varsayımlardaki DEĞİŞİKLİK'tir.

Yönetimle ilgili çalışmaların başladığı ilk günden beri -bu çalışmalar 1930'lardan önce ortaya çıkmamıştır- bilginlerin, yazarların ve uygulayıcıların çoğu tarafından İKİ GRUP varsayım yönetimin GERÇEKLERİ olarak kabul görmüştü.

Yönetim DİSİPLİNİNİN temelini oluşturan bir grup varsayım:

1. Yönetim İşletme Yönetimidir.
2. Sadece TEK doğru organizasyon yapısı vardır veya olmalıdır
3. İnsanları yönetmenin sadece TEK doğru yolu vardır veya olmalıdır.

Diğer varsayımlar grubu ise yönetimin UYGULANMASININ temelini oluşturur:

1. Teknolojiler, pazarlar ve son kullanıcılar "belirlenmiştir."
2. Yönetimin faaliyet alanı hukuki olarak tanımlanmıştır.
3. Yönetim içe odaklanmıştır.
4. Ulusal sınırlarla tanımlanan ekonomi, teşebbüsün ve yönetimin "ekolojisi"dir.

Bu dönemin büyük bölümünde, -en azından 1980'lerin ilk yıllarına kadar- bu varsayımların birincisi hariç hepsi araştırma yapmak, yazı yazmak, öğretmek veya yönetim uygulamaları için hayata geçirilebilecek kadar gerçeğe yakındı. Şimdi ise tümü geçerliliğini yitirmiş durumda. Hepsi neredeyse karikatür olacak. Asıl gerçekten o kadar uzaklaşmışlar ki Teori'ye ve daha da önemlisi yönetimin uygulanmasına engel oluyorlar. Hatta gerçek, hızla değişiyor ve bu varsayımların iddia ettiklerinin tam tersi oluyor. Demek ki şimdi bu varsayımlar üzerinde iyice düşünmenin ve hem yönetim çalışmalarını hem de uygulamalarını bilgilendirecek YENİ VARSAYIMLAR oluşturmanın tam zamanı.

I
Yönetim İşletme Yönetimidir

Yönetimin içindeki ve dışındaki pek çok insan tarafından bu varsayım olduğu gibi kabul edilir. Yönetimle ilgili yazarlar, uygulayıcılar ve bu konunun dışında kalanlar "yönetim" kelimesini duymazlar bile; onlar için otomatik olarak İŞLETME YÖNETİMİ vardır.

Yönetim dünyasını ilgilendiren bu varsayımın kaynağı oldukça yakın zamanlara dayanır. 1930'lardan önce yönetimle ilgili bir avuç yazar ve düşünürün her biri -asrın bitimine yakın Frederick Winslow Taylor ile başlayıp II. Dünya Savaşı'ndan az önce Chester Barnard'la son bulur- işletme yönetimini genel yönetimin bir alt türü olarak kabul etmişler ve köpek cinslerinin yetiştirilmesi temelde nasıl aynı ise, bir işletmenin yönetiminin de diğer işletmeden farklı olmadığını varsaymışlardır.

Yönetim teorisinin pratikte ilk uygulaması işletmelerde değil, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla devlet dairele-

rinde olmuştur. "Bilimsel Yönetim"in mucidi olan Frederick Winslow Taylor (1856-1915), büyük bir olasılıkla "Yönetim" ve "Danışman" terimlerini de bugünkü anlamlarıyla bir arada kullanmıştır. Kartvizitinde kendini "Yönetim Danışmanı" olarak tanımlamış ve bu yeni ve garip terimleri özellikle seçerek potansiyel müşterilerini şoke etmek istediğini, bunu da müşterilerini tümüyle yeni bir şeyler sunduğu konusunda bilinçlendirmek amacıyla yaptığını açıklamıştır. Fakat Taylor 1912 yılında Kongre'de bir işletmeyi değil, kâr amacı olmayan Mayo Kliniği'ni "Bilimsel Yönetim"in "en mükemmel" örneği olarak sunarak Birleşik Devletler'i yönetim konusunda ilk kez bilinçlendirmiştir. Taylor'ın "Bilimsel Yönetimi" (ki bu sendika baskısıyla terk edilmiştir) en fazla ilgiyi bir işletmede değil, devletin sahip olduğu ve devletçe işletilen Birleşik Devletler Ordusu'na ait Watertown Askeri Deposu'nda görmüştür.

"Yönetici" teriminin şimdiki anlamıyla ilk defa uygulanması işletmede olmamış, bu terim ilk kez asrın başlarında bir Amerikan icadı olan Şehir Yöneticisi için kullanılmıştır. "Yönetim prensipleri"nin ilk bilinçli ve sistematik uygulaması ise aynı şekilde yine bir işletmede değil, Amerikan Ordusu'nun 1901 yılında Theodore Roosevelt-'in savaş sekreteri Elihu Root (1845-1937) tarafından yeniden organizasyonu sırasında gerçekleşmiştir.

İlk defa 1922 yılında Prag'da toplanan Yönetim Kongresi'ni organize edenler de iş dünyasındaki kişiler değil, o zamanlar Amerika'nın Ticaret Bakanı olan Herbert Hoover ile dünya çapında bir tarihçi, yeni Çekoslovakya'nın kurucusu ve Başkanı olan Thomas Masaryk'ti. Yönetimle ilgili çalışması aşağı yukarı aynı tarihlere rastlayan Mary Parker Follett de işletme yönetimi ile işletme dışı yönetimi hiçbir zaman birbirinden ayırmamış, aynı prensiplerin bir

bütün olarak uygulandığı kurumların yönetiminden söz etmiştir.

Yönetimin, İşletme Yönetimi ile bir tutulmasının sebebi Büyük Buhran'la birlikte işletmelere karşı ortaya çıkan düşmanlık ve işletmelerin yöneticilerini küçümseyen tavırdı. İş dünyasının fırçasıyla katrana bulanmamak için, kamu sektöründeki yönetim "Kamu İdaresi" olarak yeniden isimlendirildi ve kendine ait üniversite bölümleri, terminolojisi, meslek basamakları ile ayrı bir disiplin olarak açıklandı. Aynı zamanda ve yine aynı nedenle hızla gelişmekte olan bir hastanedeki yönetimle ilgili çalışma (GM-'den Alfred Sloan'ın küçük kardeşi Raymond Sloan tarafından yapıldı) ayrı bir disiplin haline geldi ve yeniden isimlendirilerek "Hastane İdaresi" adını aldı.

Diğer bir deyişle, Ekonomik Buhran yıllarında "yönetim" olarak adlandırılmamak "politik doğruluk" olarak algılanıyordu.

Savaş sonrası dönemde, moda tümüyle değişti. Büyük ölçüde II. Dünya Savaşı sırasında Amerikan işletme yönetiminin gösterdiği performansın sonucu olarak 1950'den sonra İŞLETME "iyi kelime" durumuna geldi. Ve hemen sonra, çalışma sahası olarak "işletme yönetimi", "politik doğru" kabul edildi. O zamandan beri de, gerek kamuda gerek akademik çevrelerde yönetim "işletme yönetimi" ile bir tutulmaya devam etmektedir.

Oysa şimdi bizler altmış yıllık bu eski yanlışı düzeltmeye başlıyoruz. "İşletme Okulları"nın yeniden isimlendirilerek "Yönetim Okulları" olmasına; bu okullar tarafından hızla gelişerek sunulan "kâr amaçlı olmayan yönetim"e; hem iş dünyasından hem de dışından yöneticilerin katıldığı "idareciler için yönetim programları"nın veya dini okullarda "papazlarla ilgili yönetim" departmanlarının ortaya çıkışına tanık oluyoruz.

Fakat "Yönetim işletme yönetimidir" varsayımı hâlâ sürüp gidiyor. Yönetimin işletme yönetimi OLMADIĞINI (tıpkı tıp biliminin sadece jinekoloji olmadığı gibi) belirtmek ve hatta bunu yüksek sesle söylemek bu bakımdan çok önemli.

Kurumlar arası yönetim farklılıkları elbette mevcut. Sonuçta Görev Stratejiyi ve Strateji de Yapıyı tamımlıyor. Perakende mağazalar zinciri yönetimiyle Katolik bir Piskoposluk bölgesinin idaresi birbirinden çok farklı (bu fikre pek az mağazalar zinciri yöneticisi veya piskopos katılsa da): tıpkı bir hava üssünün, hastanenin ve bilgisayar programlarıyla ilgili bir firmanın yönetimi gibi. Fakat en büyük farklılıklar her birinin kullandığı deyimlerde görülüyor. Diğer bir deyişle, farklılıklar prensiplerde değil, daha çok uygulamada. Görevlerde ve tartışmalarda büyük farklılıklar yok. Bu tür kuruluşların idarecileri, örneğin, zamanlarının çoğunu personel sorunlarına harcamaktadırlar ve bu sorunlar da hemen hemen her kuruluşta aynıdır. Bu tür kuruluşların her birinin ilgilendiği konuların yüzde doksanına yakını genel sorunlardır. Geri kalan yüzde onluk bölümü ilgilendiren farklılıklar ise işletmeler ve ticari olmayan kurumlar arasında, çeşitli endüstri dallarındaki işletmelerin arasındakinden -örneğin çok uluslu bir banka ile bir oyuncak üreticisi arasındaki fark -büyük değildir. Her organizasyonda, -ticari olsun olmasın fark etmez- yönetimin sadece son yüzde onluk bölümü kurumun çok özel misyonuna; çok özel kurum kültürüne; çok özel tarihine ve çok özel kelime dağarcığına mutlaka uydurulmalıdır.

Yönetimin İşletme Yönetimi olmadığı özellikle önemlidir. Çünkü işletme 21.yüzyılda gelişmiş toplumların büyüme sektörü olmayacak gibi görünüyor -aslında işletme 20. yüzyılda da gelişmiş toplumlarda büyüme sektörü olmadı. Yüz yıl öncesinden farklı olarak şimdi gelişmiş her ülkede çalışan nüfusun sadece küçük bir bölümü "işletme" ile ilgili ekonomik faaliyetlerin içinde. O zamanlar çalışan nüfusun her elemanı geçimini ekonomik faaliyetlerden (örneğin; çiftçilik yaparak) kazanırdı. 20. yüzyılda gelişmiş ülkelerde büyüme sektörleri "işletme dışıydı"; yani devlet sektöründe, çeşitli mesleklerde, sağlık korumada, eğitim-

de odaklanılmıştı. İşveren ve geçim kaynağı olarak işletme yüz yıldır (veya en azından Birinci Dünya Savaşı'ndan beri) yavaş yavaş küçülmekte. Tahmin edebildiğimiz kadarıyla, gelişmiş ülkelerde 21. yüzyılda da büyüme sektörü, organize ekonomik faaliyet olan "işletme" olmayacak. Öyle görünüyor ki bu, kâr amacı gütmeyen sosyal sektör olacak. Bu, yönetime en fazla ihtiyaç duyulan; sistematik, prensipli, teoriye dayalı yönetimin en büyük sonuçları en kısa sürede elde edebileceği bir sektör olacak.

Yönetimi teoride ve pratikte verimli kılan VARSAYIMLARIN analizi ile vardığımız ilk sonuç şudur:

Yönetim tüm kuruluşların en belirgin ve en ayırt edici uzvudur.

II
Tek Doğru Organizasyon

Yönetimle ilgili kaygılar ve bu konuda yapılan ilk çalışmalar, 19. yüzyılın sonlarına doğru toplumun bir yeniliği olarak büyük organizasyonların -işletmeler, kamu hizmeti, büyük ve daimi bir ordu gibi -birdenbire ortaya çıkmasıyla başlamıştır.

En başından, yaklaşık yüz yıl öncesinden beri, organizasyonlarla ilgili çalışmalar sadece bir varsayıma dayandırılmıştır:

Sadece bir tek doğru organizasyon vardır veya olmalıdır.

"Tek doğru organizasyon" olarak sunulan şey defalarca değişikliğe uğramıştır. Fakat tek doğru organizasyonu arama çalışmaları süregelmiştir ve bugün de hâlâ devam etmektedir.

İşletmede organizasyon yapısı yüzyılın bitimine doğru ilk

kez Fransa'da Henri Fayol (1841-1925) tarafından ele alınmıştır. Bu şahıs, Avrupa'nın en büyük ve aynı zamanda da en kötü organize olmuş kurumu olan kömür madeni işletmelerinin başında bulunuyordu. (Buna rağmen kitabını 1916 yılına kadar yayımlamamıştır). Aşağı yukarı aynı yıllarda, ABD'de firmalarla ilgilenen kişilerin başında da uygulayıcılar gelmekteydi. Bunlar, John J. Rockefeller, Sr; J.P. Morgan, ve özellikle de Andrew Carnegie (düşünceleri hâlâ üzerinde çalışılmayı hak eden ve uzun yıllar etkili olan kişi)'dir. Daha sonraları Elihu Root, daha önce belirtildiği gibi, Amerikan Ordusu'na organizasyon teorisini uygulamıştır. Ne tesadüftür ki Root daha önce Carnegie'ye hukuk danışmanlığı yapmıştır. Aynı yıllarda Deutsche Bank'ın kurucusu Georg Siemens (1839-1901), 1895 yılı civarında arkadaşı Fayol'un organizasyon kavramlarını kullanarak, kuzeni Werner Siemens'in (1816-1892) kurduğu onun ölümüyle aniden bocalamaya başlayan Siemens Electric Co.'yu kurtarmaya çalışmıştır.

Yine de bu ilk yıllarda bile, organizasyon yapısına duyulan ihtiyaç, herkes tarafından açıkça görülebiliyordu.

Fakat Frederick Winslow Taylor bunu hiç göremedi. Ölümüne dek, "iş sahiplerinden ve onların yardımcılarından" söz etti. Henry Ford (1863-1947) da, ölümüne kadar yıllarca dünyanın en büyük üretici firmasını bu şekilde, yani organizasyon yapısı olmadan yürüttü.

Ciddi bir organizasyon yapısına olan ihtiyacı belirleyen, Birinci Dünya Savaşı olmuştur. Fayol'un (ve Carnegie'nin) işlevsel yapısının tek doğru organizasyon olmadığını gösteren de yine Birinci Dünya Savaşı'dır. Birinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında, önce Pierre S. Du Pont (1870-1954) ve sonra da Alfred

Sloan (1875-1966) Merkezden Uzaklaştırma (Decentralization) kavramını geliştirmişlerdir. Son yıllarda da bizler, "takım" kavramının her konuda doğru organizasyon olduğunda ısrar eder hale geldik.

Oysa şimdiye kadar, tek doğru organizasyon diye bir şeyin olmadığı açıklık kazanmalıydı. Sadece her birinin görülebilir güçleri, açıkça belirtilmiş sınırları ve özel uygulamaları olan organizasyonlar vardır. Organizasyonun kesin bir şey olmadığı artık ortaya çıkmıştır. Organizasyon, birlikte çalışan insanları verimli kılan bir gereçtir. Belirli bir organizasyon yapısı, belirli zamanlarda ve belirli durumlarda belirli görevlere uyar.

Bugünlerde "hiyerarşinin sonu" sözünü çok sık duyuyoruz. Bunun saçma sapan bir laf olduğu açık seçik ortada. Her kurumda nihai bir otorite olması zorunludur, tabii ki bu da "patron"dur. Yani son kararı verebilen ve verdiği kararlara uyulmasını bekleyen kişidir. Müşterek tehlike durumunda -ki er veya geç her kurum böyle bir durumla karşılaşabilir- herkesin hayatta kalabilmesi için net talimata ihtiyaç vardır. Su almaya başlayan bir gemide kaptan toplantı yapmaz, sadece emir verir. Eğer gemi kurtarılacaksa, herkesin emirlere uyması, ne yapacağını, nereye gideceğini bilmesi gerekir ve bunlar "katılım" veya tartışma olmaksızın yapılır. Kriz zamanlarında tek çare, organizasyondaki herkesin "Hiyerarşi"yi soru sormadan kabullenmesidir.

Aynı kurumdaki başka durumlar enine boyuna düşünmeyi gerektirir. Bazıları ise hâlâ takım çalışmasını gerektirmektedir. Bu böylece sürüp gider.

Organizasyon Teorisi kurumların homojen olduğunu ve dolayısıyla da bütün kurumun aynı şekilde organize edilmesi gerektiğini varsayar.

Fayol "tipik imalatçı teşebbüs" olduğunu varsayıyordu. Alfred Sloan, 1920'lerde, General Motors'un merkezden uzaklaşan bölümlerini aynı şekilde organize etti. Otuz yıl

sonra, 1950'li yılların başında, (Amerikan) General Electric Company'nin bütün işletmeyi kapsayan yeniden organizasyonu sırasında, ABD Hava Kuvvetleri'nin sadece geliştirme işinde çalışan birkaç düzine araştırmacıyı, birkaç bin kişinin çalıştığı ve sadece standart bir ürün (mutfakta kullanılan bir tost makinesi gibi) imal eden büyük departmanlardan ayrı tutarak, küçük bir birim halinde organize etmesi hâlâ "aykırı bir fikir" olarak kabul ediliyordu. Küçük geliştirme grubunun sırtına bir imalat, bir personel, bir finansman ve bir de halkla ilişkiler müdürü yüklenmişti.

Fakat herhangi bir teşebbüste -hatta Fayol'un "tipik imalatçı firma"sında bile- yan yana aynı anda varolan birçok farklı organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

Dünya ekonomisinde döviz pozisyonu yönetimi giderek kritik ve zor bir iş halini almaktadır. Bu iş tümüyle merkeziyetçilik ister. Teşebbüste hiçbir birimin tek başına kendi döviz pozisyonunu yönetmesine izin verilmez. Ama aynı teşebbüste, müşteri hizmetleri, özellikle de yüksek teknoloji alanlarında, geleneksel merkezden uzaklaşmanın çok ötesinde, hemen hemen tümüyle yerel otonomi gerektirir. Hizmet veren her eleman "patron" dur ve kurumun diğer çalışanları talimatları onlardan alır.

Belirli araştırma şekilleri için bütün uzmanların "enstrümanlarını" kendi kendilerine "çaldıkları" katı işlevsel organizasyonlar gereklidir. Bazı araştırmalarda da, özellikle de ilk etapta karar almayı gerektirenlerde (ilaç sanayiine ait araştırmalar gibi), başlangıçtan itibaren takım çalışmasına ihtiyaç vardır. Genellikle, iki araştırma çeşidi yan yana ve aynı araştırma kurumunda yürütülür.

"Tek doğru organizasyon olmalıdır" inancı, "Yönetim, işletme yönetimidir" şeklindeki yanlış kanıyla yakından ilintilidir. Yönetim biliminin ilk öğrencileri eğer bu dar görüşlü yanlışa düşmeseler ve ticari olmayan kurumlara baksalardı, organizasyon yapısında görevin doğasına bağlı olarak çok büyük farklılıklar olduğunu hemen fark edebileceklerdi.

Bir Piskoposluk bölgesi bir operadan çok farklı organize edilir. Modern bir ordunun organizasyonu bir hastaneninkinden tamamen farklıdır. Fakat aynı zamanda da bu kurumlarm kendilerine özgü birden fazla organizasyon yapıları vardır. Örneğin, Katoliklerde Piskopos kendi bölgesinde bazı konularda mutlak otoritedir; bazılarında anayasal hükümdardır (örneğin, kendi bölgesindeki rahipleri disiplin altına alma hakkı ciddi şekilde sınırlandırılmıştır), bazı durumlarda ise tümüyle güçsüzdür -örneğin, kendi bölgesindeki bir semt kilisesini ancak o kilisenin papazının daveti üzerine ziyaret edebilir. Piskopos kendi bölgesindeki heyetin üyelerinin atamalarını yapar -ancak böyle atamalar için hangi rahiplerin uygun olduğunu gelenekler belirler. Bu heyet bir kez oluşunca hukuken birçok alanda Piskopostan çok daha etkili hale gelir.

Organizasyonun elbette bazı "kurallar'ı vardır.

Bir tanesi, organizasyonun kesinlikle şeffaf olmasıdır. İnsanlar bünyesinde çalışmak zorunda oldukları kurumun yapısını bilmek ve anlamak zorundadırlar. Bu çok normal gibi görünse de, kurumlarm pek çoğunda (orduda bile) bu kural çok sık çiğnenmektedir.

Diğer bir kuraldan daha önce bahsetmiştim: Organizasyonda belirli bir alanda son kararı verecek bir otoritenin olması zorunluluğu. KRİZ zamanmda biri mutlaka komutayı ele almalıdır. Otoritenin sorumlulukla orantılı olması da sağlıklı bir prensiptir.

Sağlıklı bir diğer kural da, kurumlarda her kişinin sadece tek bir "efendi"sinin olmasıdır. Üç efendili köle özgür insandır diye ifade edilen Roma Hukuku'ndaki eski deyişte bilgelik var. Kimsenin sadakat çatışmasına itilmemesi gerekliliği, insan ilişkilerinin en eski prensibidir -birden fazla "efendi" böyle bir çatışma yaratabilir (yeri gelmişken bugünlerde çok popüler olan "Jazz Combo" kurmanın neden bu kadar zor olduğunu da açıklayayım. Çünkü grubun her elemanının iki efendisi vardır. Bunlardan biri örneğin mühendislikle ilgili işlevlerin başı olan kişi ve diğeri de takımın lideridir). Oldukça makul ve yapısal bir kural da mümkün olduğunca az katmana, yani olabildiğince "düz" bir organizasyona sahip olmaktır. Bilgi Teorisi'nde söylendiği gibi "her yeni katman gürültüyü ikiye katlar ve mesajı yarıya indirir."

Ama bu kurallar bize *ne yapmamız* gerektiğini söylemiyor. Sadece *ne yapmamamız* gerektiğini gösteriyor. Neyin işe yarayacağını değil, neyin işe yaramayacağını anlatıyor. Bu kural ve ilkeler bir mimarınkilerden pek farklı değil. Ona nasıl bir bina inşa etmesi gerektiğini değil, engellerin neler olduğunu gösteriyor. Organizasyon yapısıyla ilgili çeşitli ilke ve kurallar da aşağı yukarı aynı şeyi yapıyor.

Bir sonuç: Bireyler tek ve aynı zamanda farklı organizasyon yapılarında çalışabilecek hale gelmelidirler. Bir görev için takım çalışması yaparken bir diğeri için -aynı zamandaemir ve komuta yapısı içinde çalışmak zorunda kalabileceklerdir. Kendi kurumunda "patron" olan kişi, bir başka birleşmede, küçük bir katılımda, ortak girişimlerde vs.'de "ortak" durumundadır. Diğer bir deyişle, organizasyonlar idarecinin alet kutusunun bir parçası haline gelmiş olacaklardır.

Daha da önemlisi: Bizler farklı organizasyonların güçleri ve sınırları konusunda yapılan çalışmalara devam etmeliyiz. Hangi

görevler için hangi organizasyonlar daha uygundur? Hangileri daha az uygundur? Bir görevi yerine getirirken ne zaman bir organizasyondan diğerine geçmemiz gerekir?

Bu analize belki de en çok şu andaki "politik olarak doğru organizasyon"da, yani "takım" da ihtiyaç vardır.

> Bugün genellikle her işe uygun tek çeşit takım -buna Jazz Combo diyelim- olduğu varsayılmaktadır. Aslında her biri kendi alanında uygulama yapan yarım düzine -hatta bir düzine- çok farklı takım ve bunların her birinin tek tek kendi sınırları, karşılaştıkları zorluklar ve değişik yönetim ihtiyaçları vardır. Bugünlerde çok popüler olan "Jazz Combo"nun en zor takımlardan biri olduğu tartışılabilir. İş yapması en zor takım olduğu ve çok katı sınırları olduğu da bilinmektedir. Ancak belirli bir takımın neye uygun olup neye olmadığını hızla ortaya çıkarmaya çalışmazsak, önümüzdeki birkaç yıl içinde takımlara "geçici bir heves, bir moda" gözüyle bakılacak ve takımlar itibar kaybedeceklerdir. Aslında takımlar önemlidir. Çalıştıkları ve ait oldukları her yerde en etkili organizasyonlar takımlardır.

Elbette bizler organizasyon teorisinin -ve uygulamasının- hâlâ inandığı "saf" "tek doğru organizasyon" yerine "karışık" yapılar üzerinde çalışıp bunları kullanmaya mecburuz.

> Bir örnek: Üst düzey eğitim almış bir düzine, ya da daha fazla insanın açık kalp ameliyatı - yapması gerekmektedir. Bu insanlar Fayol'un -biraz abartılmış olsa da- "işlevsel organizasyon" dediği bir örnek olarak ele alınabilirler. Çalışan herkes -baş cerrah, iki yardımcı cerrah, anestezi uzmanı, hastayı ameliyata hazırlayan iki hemşire, üç ameliyat hemşiresi, iki veya üç hemşire ile yoğun bakım ve dinlenme odasındaki görevliler, kalp-ciğer makinesini idare

eden teknisyen, üç veya dört elektronik teknisyeni- sadece TEK iş yapmaktadır ve hiçbir şekilde ama hiçbir şekilde başka bir işle uğraşmaz. Yine de bu insanlar kendilerini bir "takım" olarak görürler ve hastanedeki herkes de onlara öyle bakar. Elbette onlar gerçekten "takım"dırlar, ancak bu takımın her elemanı kimseden emir almadan ve kimsenin bir şey söylemesine ihtiyaç kalmadan, ameliyat sırasındaki en ufak bir ritim değişikliğinde işinde NASIL değişiklik yapacağını anında bilir.

Araştırma ve çalışma yapılması özellikle gereken bir alan da ÜST YÖNETİMİN ORGANİZASYONU konusudur.

Organizasyona karşı ilk ilgi, gerçek anlamda ilk defa üst düzey bir işin bilinçli olarak tasarlanmasıyla başlamıştır: AMERİKAN ANAYASASI. Bu tasarı ilk kez politik toplumun en eski meselelerinden birini ve eski siyasi sistemlerin hiçbir şekilde çözemediği şeyi çözdü: Bir önceki kişinin yerine geçme problemini. Anayasa, hem tam anlamıyla meşru, bütünüyle yetkili ve (ümit verici bir şekilde) bu işe hazırlıklı bir hükümet başkanı olacağını, hem de bu kişinin aynı zamanda halen görev yapan makam sahibinin otoritesini tehdit etmeyecek -hanedan prenslerinin yaptığı gibi- biri olacağını garantiye aldı. Politik olmayan kurumda üst düzey yönetimin yapısı söz konusu olunca, iş, kuralcı organizasyon teorisinin önünde gitmektedir. Deutsche Bank'ın kurucusu ve kurtarıcısı olarak daha önce de adı geçen Georg Siemens, kuzeninin elektrik şirketine (Deutsche Bank da, Siemens Electric Company de içinde bulundukları endüstrilerin en büyükleridirler) bu kuralcı organizasyon yapısını empoze ederek, bugün Almanya'da üst düzey yönetimin yasal yapısını meydana getiren tasarımı yaratmıştır (bu, ufak değişikliklerle Orta ve Kuzey Avrupa'da da uygulanır): her

biri İŞLEVSEL birer uzman olan ve sadece kendi alanında özerkliği bulunan, eşit ortakların bir araya geldiği; daha sonra bütün grubun kendilerine "patron" ya da "lider" olmayan bir "Sözcü" seçtiği takım.

Her şeye rağmen, herhangi bir kimse çıkıp da bir işletme, üniversite, hastane ve hatta modern bir kilisede üst yönetimin nasıl organize edileceğini gerçekten bildiğimizi söylerse çok şaşarım.

Retoriğimizle uygulamamız arasında gittikçe büyüyen tutarsızlığın açık bir işareti: Durmaksızın "takımlar"dan söz ediyoruz ve her çalışma üst yönetim işlerinin gerçekten takım gerektirdiği fikriyle sonuçlanıyor. Ama uygulamada -yalnızca Amerikan endüstrisinde değil-, "CEO" denen süper adamların "putlaştırıldıklarını" görüyoruz. Şu anda taptığımız ve yaşamdan daha kutsal saydığımız CEO'ların yerini nasıl ve ne şekilde kimlerin alacağı meselesine hiç kimse ufacık bir dikkat sarf etmiyor-ve hâlâ bir kişiden sonra onun makamına geçme olgusu üst yönetimin nihai sınavı oluyor.

Başka bir deyişle, yönetimde organize iş ve organize uygulama açısından oldukça eski olsalar da, organizasyon teorisi ve organizasyon uygulamasıyla ilgili yapılması gereken daha çok şey var.

Yönetim biliminin yüz yıl evvelki öncüleri haklılardı. *Organizasyonel yapı bir ihtiyaçtır.* Nasıl amip dışındaki her biyolojik varlığın yapı ihtiyacı varsa, modern bir teşebbüsün -işletme, kamu hizmeti, üniversite, hastane, büyük kilise veya büyük ordu- de organizasyona gereksinimi vardır. Fakat öncüler sadece tek doğru organizasyon vardır veya olmalıdır varsayımında yanılgıya düştüler. Biyolojik varlıkların çok sayıda farklı yapılarının olması gibi sosyal organizmanın da -bu da modern kurumdur- çok

sayıda farklı organizasyon şekli vardır. Doğru organizasyonu aramak yerine, yönetimin araştırması, geliştirmesi ve denemeyi öğrenmesi gereken şey:

Göreve uygun organizasyon'dur.

III
İnsanları Yönetmenin Tek Doğru Yolu

Başka hiçbir alanda temel geleneksel varsayımlara, insan ve insanların yönetimi alanında olduğu kadar sıkı sıkıya bağlı kalınmamıştır -bu çoğunlukla bilinçsizce olsa da. Diğer alanların hiçbirinde de varsayımlar gerçekle bu kadar anlaşmazlığa düşmemiş, ters tepmemiştir.

"İnsanları yönetmenin tek doğru yolu vardır -veya en azından olmalıdır." İnsan yönetimiyle ilgili neredeyse her kitabın veya her belgenin altında bu varsayım yatar.

Bu konuda en çok alıntı yapılan kitap, Douglas McGregor tarafından yazılan *The Human Side of Enterprise* (Teşebbüsün İnsan Yönü) (1960)'dır. Douglas bu kitabında yönetimlerin insan yönetimi konusunda sadece ama sadece iki yol, "Teori X" ve "Teori Y" arasında seçim yapması gerektiğini ileri sürer. Sonra da Teori Y'nin en makul yol olduğunu belirtir. (Ondan az önce de ben 1954 yılında yayımladığım *The Practice of Management* -Yönetim Uygulaması- adlı kitabımda buna yakın şeyler söylemiştim.) Birkaç yıl sonra, Abraham H. Maslow (1908-1970) *Maslow on Management* (Yönetimde Maslow) adlı kitabında Mc Gregor'un da, benim de feci şekilde yanıldığımızı gösterdi. Sonuç olarak farklı insanların farklı yönetilmeleri gerektiğini ortaya koydu.

Ben fikrimden hemen döndüm. Maslow'un kanıtına karşı konulamazdı. Ama bugüne kadar pek az kişi buna önem verdi.

İşletmelerdeki insanlar ve onların yönetimiyle ilgili diğer bütün varsayımlar bu temel varsayıma -yani insanları yönetmenin tek, sadece tek doğru yolu vardır varsayımına- dayanmaktadır.

Bu varsayımlardan biri işletmeler için çalışan insanların o kurumun *çalışanı* olduğu, tam gün çalıştığı, geçimi ve mesleği için çalıştığı işletmeye bel bağladığıdır. Buna benzer diğer bir varsayım ise bir işletme için çalışanların, o işletmenin *astları* olduğu şeklindedir. Gerçekten de bu kişilerin büyük çoğunluğunun ya az becerikli ya da tamamen beceriksiz oldukları ve ne verilirse sadece onu yaptıkları varsayılmaktadır.

Seksen yıl önce, Birinci Dünya Savaşı sıralarında ve sonlarında, bu varsayımlar ilk defa formüle edilirken, geçerli sayılabilecek kadar gerçeğe yakın görünüyorlardı. Bugün ise bu varsayımların hiçbiri savunulacak gibi değil. Bir işletmede çalışanların büyük bir bölümü hâlâ o işletmenin *çalışanları* sayılabilir. Fakat tam gün çalışanlar bir yana, bir de sayıları hızla ve düzenli bir şekilde artan bir azınlık vardır ki, şirket için çalışsalar da bunlar şirketin çalışanları değildirler. Bu kişiler dışarıdaki bir taşeron için, örneğin üretim yapan bir fabrikanın veya hastanenin bakım ve onarım işini yüklenen ya da devlet acenta veya kurumunun bilgi işlem sistemlerini işleten bir firma için çalışırlar. Bunlar "geçici işçiler" veya yarım gün çalışanlardır. Kendi şahsı adına anlaşma yaparak, hizmetli olarak veya belirli bir kontrat süresinde çalışanlar giderek çoğalmaktadır. Bu durum özellikle işletme için çalışan çok bilgili ve dolayısıyla da çok değerli insanlar için geçerlidir.

İşletme tarafından tam gün çalışmak üzere işe alınmış olsalar da, oldukça düşük seviyeli işlerde bile giderek daha az sayıda kişi "ast" durumunda çalışmaktadır. Bunlar hızla "bilgi işçileri" konumuna gelmektedirler. Bilgi işçileri de astlar değil, "meslektaşlar"dır. Çıraklık devresini geçirdikten sonra, bilgi işçileri ken-

di konularını patronlarından daha iyi bilmek zorundadırlar, yoksa hiçbir işe yaramazlar. Bilgi işçisinin tanımı "işini organizasyondaki herkesten iyi bilen kişi"dir.

Müşteriye hizmet eden bir mühendis, müdürünün o ürünle ilgili bildiklerinden fazlasını bilmez. Fakat müşteriyi daha iyi tanır ve bu belki de ürünü tanımasından çok daha önemlidir. Bir hava üssünde çalışan meteoroloji uzmanı rütbe olarak hava üssü kumandanından çok aşağıdadır. Ama hava tahmini konusundaki bilgisi mutlak surette üs kumandanından fazla olmazsa hiçbir işe yaramaz. Hava yollarında hizmet veren bir teknisyenin uçağın teknik durumuyla ilgili bilgisi rapor verdiği havaalanı müdüründen çok daha fazladır. Bu böyle sürüp gider.

Yıllar önce yaptıkları ve hâlâ yapıyor oldukları yaygın bir şekilde varsayılsa da, buna bir de bugünün "üstler"inin genelde kendi "astlar"ının işlerini hiç yapmadıklarını ekleyin.

Pazarlama bölümü başkan yardımcısı satış bölümünden gelmiş olabilir. Satış konusunda çok bilgili olabilir. Ancak pazar araştırması, fiyatlandırma, paketleme, hizmet ve satış tahminleri konusunda hiçbir şey bilmez. Dolayısıyla da pazarlama başkan yardımcısı pazarlama departmanındaki uzmanlara neyi nasıl yapmaları gerektiği konusunda bir tavsiyede bulunamaz, ama bu departmandakiler onun "astlar"ıdır ve pazarlama başkan yardımcısı bu kişilerin performansından, onların işletmenin pazarlama çabalarına katkılarından sorumludur.

Aynı şey hastane idarecisi veya hastanenin Klinik Laboratuvarı'nda ya da Fizik Tedavi Bölümü'nde çalışan eğitimli bilgi işçileriyle ilgili olarak hastanenin tıbbi direktörü için de geçerlidir.

Elbette bu meslektaşlar aynı zamanda "astlar"dır. Zira işe alınmaları, işten atılmaları, terfileri, değerlendirilmeleri vs. hep "patron"a bağlıdır. Fakat üst olan da ancak "astların" onu "eğitme" sorumluluğunu yüklenmesiyle işinde performans gösterebilir. Yani pazar araştırmasının veya fizik tedavinin ne olduğu veya nasıl olması gerektiğini ve bu ayrı ayrı alanların "sonuçları"nın neler olduğunu "üst'ün anlamasını sağlamak gerekir. Karşılığında bu "astlar" direktif almak için üstlere bağımlıdır, ve "amacın" ne olduğunun söylenmesini de üstlerden beklerler.

> Başka bir deyişle, aralarındaki ilişki geleneksel üst/ast ilişkisinden çok, orkestra şefiyle enstrüman çalanlar arasındakine benzer. Kural olarak, bilgi işçileri çalıştıran bir işletmedeki üst de, tıpkı bir orkestra şefinin tuba çalamaması gibi, herhangi bir astın işini yapamaz. Buna karşılık, bilgi işçisi yön verilmesini ve işletmenin tümü için "amacın", yani standartların, değerlerin, performansın ve sonuçların neler olduğunun tanımlanmasını üstten bekler. Tıpkı orkestranın en yetenekli -ve hatta en despot- şefinin bile sabote edebilmesi gibi, bir bilgi organizasyonu da, en despotu bir yana, en yetenekli üstü bile kolaylıkla baltalayabilir.

Sayıları giderek artan tam gün çalışanların hepsi gönüllüler gibi yönetilmelidir. Ücretleri tabii ki ödenecektir. Fakat bilgi işçilerinin hareketliliği vardır. İşten ayrılabilirler. Onların "üretim araçları" kendi bilgileridir.

> Elli yıldır paranın tek başına performansı motive etmediğini biliyoruz. Para ile ilgili tatminsizlik motivasyonu büyük ölçüde azaltır. Frederick Herzberg'in 40 yıl önce 1959 yılında yayımladığı *The Motivation to Work* (İşte Motivasyon) isimli kitabında belirttiği gibi, para ile ilgili tat-

min sadece bir "hijyen faktörü" dür. Gönüllüleri motive eden şey, özellikle bilgi işçilerini de motive eden şeyle aynıdır. Gönüllülerin işlerinden, ücretlilere oranla daha fazla zevk aldıklarını, daha fazla tatmin olduklarını biliyoruz; çünkü bunun karşılığında bir ödeme çeki almazlar. Onların her şeyden çok kamçılayıcı bir şeye ihtiyaçları vardır. İşletmenin misyonunu bilmeleri ve ona inanmaları gerekir. Devamlı eğitime ve sonuçları görmeye ihtiyaç duyarlar.

Sonuç olarak, çalışan nüfusun içindeki farklı gruplar değişik şekilde yönetilmelidir. Çalışan nüfusun içindeki aynı grup da farklı zamanlarda farklı yönetilmelidir. "Çalışanlar" da "ortaklar" gibi yönetilmelidir -ve ortaklığın tanımı da bütün ortakların eşit olduğu, ortakların birbirine emir veremeyeceği, ancak birbirini ikna edebileceği şeklindedir. Demek ki insan yönetimi giderek bir "pazarlama işi" olmaktadır. Ve pazarlamaya hiç kimse, "Biz ne istiyoruz?" sorusuyla başlamaz. "Diğer taraf ne istiyor? Değerleri neler? Hedefleri nedir? Sonuç olarak kabul ettikleri nedir?" sorularıyla başlamak gerekir. Bu ne "Teori X", ne "Teori Y", ne de insanları yönetmenin başka özel bir teorisidir.

Belki hep birlikte görev tanımını yeniden yapmamız gerekecek. Bu tanım "insanların işlerini yönetmek" olmamalı. Teori ve uygulamadaki başlangıç noktası "performans için yönetim" olmalıdır. Başlangıç noktası sonuçların tanımlanması olabilir -tıpkı alman puanların hem orkestra şefi hem de futbol antrenörü için başlangıç noktası olması gibi.

Frederick W. Taylor'dan beri, tıpkı eliyle çalışan bir işçinin verimliliğinin yüzyıllar önce insan yönetiminin merkezi olması gibi, bilgi işçisinin verimliliği de giderek insan yönetiminin merkezi oluyor görünüyor. Bu her şeyin ötesinde, işletmelerdeki insanlar ve görevleri ile ilgili çok farklı varsayımları gerektirecek:

Kimse insanları "yönetemez."

Görev, insanlara liderlik yapmaktır.

Ve hedef, her bireyin kendine özgü belirli gücünü ve bilgisini verimli kılmaktır.

IV
Teknolojiler ve Son Kullanıcılar Sabittir ve Belirlenmiştir

Yönetimin bir DİSİPLİN olarak ortaya çıktığı ilk günden beri yukarıda söz edilen bu dört varsayım da Yönetimin UYGULANMASI sırasında temelde var olmuştur.

Teknoloji ve son kullanıcılarla ilgili bu varsayımlar büyük ölçüde modern işletme ve modern ekonominin temelini birlikte oluşturur. Birlikte Endüstri Devrimi'nin ilk günlerine uzanırlar.

Tekstil endüstrisinin küçük atelyelerden çıkıp gelişmeye başladığı ilk yıllarda, bu endüstrinin kendine özgü bir teknolojisi olduğu varsayılırdı (ki bu da tamamıyla geçerli bir varsayımdı). Aynı şey kömür madenciliği ile 18. yüzyıl sonlarında ve 19. yüzyıl başlarında ortaya çıkan diğer endüstri kolları için de geçerliydi. Bunu ilk anlayan ve bunu temel alarak büyük bir teşebbüs kuran kişi, aynı zamanda bugün bizim modern işletme dediğimiz şeyi geliştiren kişi Alman asıllı Werner Siemens'tir (1816-1892). Bu fikir onun 1869'da üniversite eğitimi almış ilk bilimadamma modern bir araştırma laboratuvarı kurması için talimat vermesine neden oldu. Bu, tümüyle bugün elektronik adını verdiğimiz şeye adanmış ve elektroniğin (o yıllarda "düşük vol-

taj" denirdi) diğer endüstrilerden farklı ve bağımsız teknolojisinin varlığını net bir şekilde anlamış bir zihniyete dayandırılmış bir laboratuvardı.

Bu fikirden sadece Siemens'in kendi şirketi ve laboratuvarı doğmadı, Alman kimya endüstrisi de gelişti ve dünya çapında lider konumuna geldi. Çünkü bu endüstrinin temelindeki varsayım kimyanın ve özellikle de organik kimyanın kendine özgü bir teknolojiye sahip olduğu şeklindeydi. Bu varsayım sonucunda dünya çapında büyük lider şirketler gelişti: Amerikan elektrik ve kimya firmaları, otomobil ve telefon firmaları vs. Bu anlayıştan 19. yüzyılın en başarılı buluşu sayılabilecek araştırma laboratuvarı doğdu. Bu, Siemens'in laboratuvarından aşağı yukarı yüz yıl sonra 1950'de kurulan IBM laboratuvarıydı. Yine aynı yıllarda ilaç endüstrisindeki büyük firmaların araştırma laboratuvarları gelişti ve bunlar II. Dünya Savaşı'ndan sonra dünya çapında endüstri haline geldiler.

Bu varsayımların bugün savunulacak yanları kalmadı. Buna en iyi örnek elbette ilaç endüstrisi. Bu endüstri, giderek ilaç endüstrisindeki araştırma laboratuvarlarının esas aldığı teknolojilerden temelinden farklı teknolojilere dayanmaya başladı. Örneğin; genetik, mikrobiyoloji, moleküler biyoloji, tıbbi elektronik gibi.

Aynı şey, giderek elektronik ve bilgisayara bağımlı hale gelen otomotiv endüstrisinde de oldu. Aynı şekilde çelik endüstrisi de fiziki bilimlere daha çok yer vermeye başladı. Ancak eski çelik şirketleri buna rağmen tümüyle ilgisiz kaldılar, bu ilgisizlikleri hâlâ büyük ölçüde sürüyor. Kâğıt endüstrisinde de aynı şey oldu, liste böyle uzayıp gidebilir.

19. yüzyılda ve 20. yüzyılın ilk yarısında kendi endüstrisi dı-

şında kullanılan teknolojilerin o endüstri üzerindeki etkisinin yok denecek kadar az olduğuna inanılıyordu. Şimdi oluşturmamız gereken varsayım bir şirketi veya endüstriyi en çok etkileyen teknolojilerin kendi alanı dışındaki teknolojiler olduğudur.

Elbette orijinal varsayım, o şirketin kendi araştırma laboratuvarının, şirketin ve ilgili olduğu endüstri dalının tüm gereksinmelerini üretebileceği veya üretmesi gerektiğiydi. Sıradaki diğer varsayım da bu araştırma laboratuvarının ürettiği her şeyin o şirket veya hizmet ettiği endüstri şeklindeydi.

Örneğin, bu, son yüzyılın büyük araştırma laboratuvarlarından en başarılısı olan, Amerikan telefon sistemine ait Bell laboratuvarının kuruluşunun belli başlı nedeniydi. 1920'de kurulan Bell Laboratuvarı 1960'ların sonuna dek gerçekten telefon endüstrisinin uygulamada ihtiyacı olan her yeni bilgiyi ve her yeni teknolojiyi üretti. Tabii Bell Laboratuvarı'nda çalışan bilimadamları tarafından üretilen her şey de uygulamada en çok telefon sisteminde kullanıldı. Bu durum Bell Laboratuvarları'nın belki de en büyük bilimsel başarısıyla belirgin bir şekilde değişti: Bu da transistördü. Telefon şirketinin kendisi transistörün sıkı bir kullanıcısı haline geldi. Fakat transistörün yaygın kullanılışı telefon sistemi dışındaki alanlardaydı. Bu o kadar beklenmedik bir şeydi ki Bell Telefon Şirketi, transistör ilk geliştirildiğinde, bunun telefon sistemi içinde yeterli kullanımının olmadığını ve bu sanayi dışında da kullanılabileceğini göremedi. Böylece Bell Laboratuvarı'nın devrim yaratacak olan -ve aynı zamanda da en değerli- buluşu toplam olarak 25.000 dolar karşılığında, neredeyse bedavaya her önüne gelene satıldı. Telefon şirketleri dışında elektronikle uğraşan diğer modern firmaların gelişmesi tamamıyla Bell Laboratuvarı'nın kendi başarısının kıymetini anlamamış olmasının yarattığı bu fiyaskoya dayanmaktadır.

Öte yandan, telefon sisteminde devrim yaratan şeyler - dijital santraller veya fiber-glass kablolar gibi- Bell Laboratuvarı'nda geliştirilmemiştir. Bunlar telefon teknolojisine yabancı teknolojilerin ürünleridir. Bu durum son 30-35 yıldır tipik bir hal almıştır ve her sanayi dalında da giderek yaygınlaşmaktadır.

Teknolojiler 19. yüzyılda olduğu gibi birbirlerine paralel değiller. 19. yüzyılın aksine, birbirleriyle devamlı kesişmektedirler. Belirli bir endüstri dalındaki kişilerin teknoloji konusunda hiç duymadıkları herhangi bir şey o endüstride ve teknolojisinde devrim yaratmaktadır (ilaç endüstrisi ile ilgilenenlerin, bırakın tıbbi elektroniği, genetik konusunu bile hiç duymadıkları gibi). Böyle dış teknolojiler, teknik bilgi bir yana, o endüstriyi daha çok öğrenmeye, elde etmeye, adapte olmaya ve kafa yapısını değiştirmeye zorlar. Eczacıya genetiğin temel varsayımları tamamen yabancı gelirken, genetik ilaç endüstrisinde hızla devrim yaratmaktadır. Genetikle uğraşan uzmanın kafa yapısı ise o kadar değişiktir ki şimdiye kadar ilaç endüstrisiyle ilgili belli başlı hiçbir firma genetiği kendi araştırma programına başarılı bir şekilde sokamamıştır. Firmanın, genetik alanına girebilmesi ancak dışarıdan, genetikle ilgili bir firmada çalışan küçük bir grubun katılımıyla veya üniversitenin genetik bölümüyle yapılan anlaşma yoluyla mümkün olmaktadır.

19. yüzyılda ve 20. yüzyıl başlarında endüstri ve firmaların ortaya çıkışı kadar önemli ikinci varsayım da şudur: son kullanıcılar sabittir ve belirlidir. Belirli bir son kullanım için, örneğin biranın doldurulması gibi, çeşitli firmalar arasında kıyasıya bir rekabet yaşanabilir. Fakat son zamanlara kadar bu firmaların tümü cam firmalarıydı ve biranın doldurulması demek onu sadece şişelere doldurarak kullanıma hazır hale getirmekti.

Yine aynı şekilde, çelik elde edilir edilmez, yani 19. yüzyılın son dönemlerinden itibaren, tren yolu rayları sadece çelikten üre-

tildi. Elektrik belirli bir uzaklığa iletilir iletilmez, teller bakırdan yapılmaya başladı. Aynı şey hizmet sektörüne de yansıdı. İşletmenin kredi ihtiyacı yalnızca ticari bankadan alınan ticari kredi ile karşılandı. Yazılı ve basılı iletişimin sağlanmasında postanenin "doğal tekeli" vardı. Kendini doyurmanın iki yolundan biri evde kendin için yemek pişirmek, diğeri de restorana gitmekti.

> Bu sadece işletme, endüstri ve tüketici tarafından değil, devlet tarafından da açıkça kabul edilmiştir. Amerikan iş mevzuatı, her endüstri dalının kendine özgü sadece tek teknolojisi olduğu ve her son kullanımın da kendine özgü, özel ve tek ürünü veya hizmeti bulunduğu varsayımlarına dayanmaktadır. Anti-tröst bu varsayımı temel alır. Ve bugüne kadar Anti-tröst sadece cam şişe pazarını ele geçirme kaygısındayken, biranın giderek şişelere değil teneke kutulara doldurulmaya başlandığı gerçeğini gözden kaçırmaktadır (veya, tam tersi, Anti-tröst tamamıyla bira için metal kapların piyasaya sunulması ile ilgilenirken, biranın halen cam şişelere ve giderek de plastik kutulara konduğu gerçeğine hiç dikkat etmemektedir). 1920'li yılların ortalarına doğru, Amerikan Yüksek Mahkemesi telekomünikasyon konusunda birbiriyle çelişkili ve rekabetçi olmayan yalnızca iki yol olduğuna karar verdi -konuşulan kelimeler telefonla, yazılı kelimeler de telgrafla iletilebilirdi. On yıl sonra, Büyük Buhran yıllarında, Amerikan Kongresi yatırım bankacılığını ticari bankacılıktan ayırdı. Bunların her biri ayrı birer kurum olarak ve kendilerine ait kullanıcıları olacak şekilde teşkilatlanacaklardı.

Fakat II. Dünya Savaşı'ndan itibaren son kullanımlar körü körüne belli bir ürüne veya hizmete bağlı kalmamaya başladı. Kuralın belli başlı ilk istinası tabii ki plastiklerdi. Bugün tek bir maddeye bağımlı olmaktan kaçınılıyor. Aynı ihtiyaç çok değişik yollarla gideriliyor.

II. Dünya Savaşı başlarına kadar, haberler sadece gazetenin -18.yüzyıl icadı olup 20. yüzyılda en büyük gelişmeyi göstermiştir- tekelindeydi. Bugün ise haberleri iletmek için birbirine rakip birçok yöntem var: basılı gazete, aynı gazetenin Internet üzerinden dağıtımı, radyo, televizyon, sadece elektronik araçlar kullanan çeşitli haber kuruluşları -özellikle ekonomik ve iş dünyası ile ilgili haberler için- ve diğer bazı yöntemler.

Büyük Buhran yıllarında ABD'de Glass-Steagall Kanunu* ticari bankaların yatırım bankacılığı alanında faaliyet yapmalarını önlemekle kalmamış, aynı zamanda yatırım bankacılarının da ticari bankacılık faaliyetlerini önlemeye çalışmış ve böylece bankaların kredilerini tekelci bir zihniyetle kullandırmalarına yardımcı olmuştur. Ticari piyasada bankanın tekelci bir pozisyonda olmasını amaçlayan bu kanunun mantıkla çelişen bir sonucu ise, ticari piyasayı yatırım bankacılarının eline teslim etmesiydi. Amerika hukukunda tuhaf bir şekilde (1920'lerde ABD Yüksek Mahkemesi'nin bir kararı) "ticari senet" (Amerika'da European Bill Of Exchange**'le eşdeğerde olan) "menkul kıymet" olarak sınıflandırılmıştır. Bu da 1960'dan sonra yatırım bankacılarının ticari bankacılık faaliyetlerinde en önemli güç olmalarını sağlamış ve dolayısıyla artan bir hızla bankaların ticari kredileri yatırım bankacılarının "ticari senet"leriyle yer değiştirmeye başlamıştır.

Fakat gelişmiş ülkelerin tümünde çok hızlı bir şekilde

*Glass Steagall Act - 1933'te kabul edilen Amerika Milli Bankacılık Kanunu'nun bir bölümü olan bu kanunla ticaret ve yatırım bankalarının faaliyetleri birbirinden kesin olarak ayrılmıştır. Kanunun Kongre'de kabulü mali piyasaların çok karışık olduğu, banka iflaslarının çoğaldığı ekonomik kriz yıllarına rastlamaktadır.

**European Bill of Exchange =Avrupa Kambiyo Senedi

gelişen ticari kredi kaynağı ne ticari bankalar ne de yatırım bankalarıdır. Bu kaynak çeşitli şekillerde sunulan kredi kartıdır. Şimdilik oldukça küçük bir grup olan, fakat sayıları giderek artan bir grup müşterinin artık birden fazla, hatta bazılarının 25 veya 30 tane kartı var. İnsanlar bu kartları kendi olanaklarının çok üstünde kredi sağlamak ve kredi seviyesini koruyabilmek için kullanıyorlar. Ödünç aldıkları miktarları ödeme niyetleri zaten olmadığı için, faiz hadlerinin yüksek olması bu kişileri rahatsız etmiyor. Kartlardaki asgari ödeme tutarını karttan karta aktararak ve hiçbir zaman da minimum miktardan fazlasını ödemeye mecbur kalmadan idare edip duruyorlar. Kredi kartı böylece "yasanın öngördüğü geçerli para" haline dönüşmüştür. Bu yeni para biçiminin ne kadar büyük olduğunu hiç kimse bilmiyor, ama bunun yeni bir para şekli olduğu açıkça ortada. Kart kullanımı o kadar büyük miktarlara ulaştı ki merkez bankalarının ve ekonomistlerin teorilerine ve tahminlerine esas aldıkları dolaşımdaki para miktarının saptanması bile neredeyse anlamsızlaşmaya başladı.

Bir de tabii "temel kaynak" bilgisi var. Bütün diğer mallardan kökünden değişik olan bu bilgi kıtlık teoremi altında değil, tersine bolluk teoremi altında görünüyor. Eğer ben bir şey satarsam, örneğin bir kitap, o kitaba artık sahip değilimdir. Bilgi ise versem de hâlâ sahip olduğum bir şeydir. Gerçekte bilgi paylaşıldıkça daha çok değer kazanır. Bunun ekonomistlere ifade ettiği şey bu yazının konusu dışında kalıyor -ama açıkça ortada olan şey, temel ekonomik teoriyi kökünden revize etmemiz gerekeceğidir. Bu yönetim için de birçok şey ifade etmektedir. Temel varsayımların zamanla değişime uğraması kaçınılmazdır. Bilgi hiçbir endüstriye veya işletmeye ait değildir, sadece tek son kullanımı da yoktur. Herhangi bir son kullanım sadece tek çeşit bilgiye gerek duymaz ve sadece tek çeşit bilgiyi esas almaz.

Dolayısıyla yönetim, "hiçbir endüstriye ait tek teknoloji yoktur, aksine bütün teknolojiler herhangi bir endüstri için çok önemli olabilir ve o sanayii büyük ölçüde etkileyebilir" varsayımına dayanarak işe başlamalıdır. Yönetim, yine aynı şekilde, herhangi bir ürün veya hizmet için tek son kullanım olmadığını; hiçbir son kullanımın da herhangi bir ürün veya hizmete bağlanamayacağı varsayımını kabul ederek işe koyulmalıdır.

Bunun sonuçlarından biri, giderek artan bir şekilde, bir teşebbüsün -işletme üniversite, kilise ya da hastane- *müşteri olmayanlarının* da müşteriler kadar önemli hale gelmesidir.

> En büyük teşebbüste bile (devlet tekeli hariç) müşteri olmayanların sayısı müşterilerden daha çoktur. Pazar payı yüzde otuz gibi büyük bir oranı bulan çok az kurum bulunmaktadır. Bu nedenle, müşteri olmayanların potansiyel pazarın yüzde yetmişine bile erişemedikleri çok az kurum vardır. Yine de çok az kurum müşteri olmayanlarla ilgili bir şeyler bilmektedir ve kurumların pek azı böyle bir grubun var olduğunun farkındadır. Daha da azı bu insanların neden müşteri olmadıklarını bilmektedir. Oysa değişimin daima müşteri olmayanlarla başladığı bir gerçektir.

Diğer bir kritik sonuç da, yönetim için başlangıç noktasının kendi ürün ve hizmetleri, hatta kendi ürün ve hizmetlerinin bilinen son kullanımının ve bilinen pazarının da olmadığıdır. Başlangıç noktası müşterilerin değer olarak gördükleri şey olmalıdır. Başlangıç noktası -deneyimlerimizle kanıtlanmıştır- bir varsayım olmalıdır. Bu varsayım da müşterinin hiçbir zaman satıcının sattığı şeyi almadığıdır. Müşteri için değerli olan şey, satıcının değer veya kalite anlayışından oldukça farklıdır. Bu işletmelerde böyle olduğu gibi, üniversitelerde ve hastanelerde de aynıdır.

Bir örnek olarak 1980'den beri Amerika'da hızla yayıl-

makta olan kırsal alanlardaki büyük kiliseleri gösterebiliriz. Bunlar Amerikan toplumunun son otuz yılının en önemli sosyal olayıdır. Otuz yıl kadar önce bunlar hemen hemen hiç bilinmezken -o yıllarda cemaati iki bin kişiyi geçen bin kilise ya var ya yoktu- şimdi bu kiliselerin sayısı aşağı yukarı yirmi bini bulmuştur. Yavaş yavaş bütün geleneksel mezhepler inişe geçerken büyük kiliselerin sayısında patlama olmuştur. Bunun sebebi ise bu büyük kiliselerin kiliselere gitmeyenlere "Değer nedir?" sorusunu sormalarıdır. Böylece kiliselerin geleneksel olarak sunduklarını düşündükleri şeyden çok farklı bir şeyin söz konusu olduğu ortaya çıkmıştır. Artık hafta içi ve Pazar günleri bu büyük kiliseleri dolduran binlerce kişinin değer verdiği şey, kiliselerde kuralcı bir deneyim yerine daha çok ruhsal bir deneyim yaşamak ve yine aynı derecede önemli olarak kilisede veya kilise vasıtasıyla toplumda gönüllü hizmetlerde sorumluluk taşıyan bir yönetime katılmaktır.

Başka bir deyişle yönetim giderek şu varsayıma dayanmaya başlayacak: Yönetim politikasının temeli ne teknoloji ne de son kullanımdır. Bunlar sınırlamalardır. Temeller, müşterilerin değerleri ve müşterilerin harcanabilir gelirlerini nerelere sarf edeceklerine dair verdikleri kararlardır. Yönetim politikası ve yönetim stratejisi yavaş yavaş işe bu düşüncelerle başlamaya mecbur olacaktır.

V
Yönetimin Faaliyet Alanı Hukuki Olarak Tanımlanmıştır

Yönetim, gerek teoride gerek uygulamada, hukuki varlıkla, bireysel teşebbüsle ilgilenir -işle ilgili bir kuruluş; hastane; üni-

versite gibi. Bu yüzden yönetimin faaliyet alanı hukuki olarak tanımlanmıştır. Bu zamanımıza kadar kabul görmüş, hemen hemen evrensel bir varsayımdır.

Bu varsayımın bir nedeni de yönetimin komuta ve kontrol zincirine dayandığı şeklindeki geleneksel görüşdür. Komuta ve kontrol hukuki olarak elbette tanımlanmıştır. Bir kuruluşun genel müdürünün, bölgenin piskoposunun, hastane idarecisinin, kendi kuruluşunun hukuki sınırlamaları ötesinde komuta ve kontrol yetkisi yoktur.

İlk olarak yüz yıl kadar önce, belli başlı bir teşebbüsü yönetmek için hukuki tanımın yeterli olmadığı netlik kazandı.

Japonlar genellikle "Keiretsu"yu buluşlarıyla itibar kazanmışlardır. Keiretsu bir yönetim kavramıdır. Burada tedarikçiler büyük müşterileri olan firmaya sıkı sıkıya bağlıdırlar, örneğin planlama, ürün geliştirme, maliyet kontrolü vs. konusunda Toyota'ya bağlı olanlar gibi. Aslında "Keiretsu" çok daha eskidir ve bir Amerikan buluşudur. Kökü aşağı yukarı 1910'lara ve otomobilin çok önemli bir endüstri haline gelme potansiyelini ilk defa gören William C. Durant'a (1861-1947) dayanır. Buick gibi başarılı fakat küçük otomobil üreticilerini satın alıp onları bir araya getirerek büyük bir otomobil firması kuran ve General Motors'u yaratan Durant'tı. Durant, birkaç yıl sonra, kendisine mal satanları da şirketine katmanın gerekliliğini gördü. Yedek parça ve aksesuar üretenleri birbiri ardına General Motors'un bünyesine dahil etmeye başladı ve 1920'de otomobillerin gövdelerini imal eden ülkelerin en büyük üreticisi Fisher Body'yi de satın alarak bu işi tamamladı. Böylece, General Motors kendi otomobillerinde kullandığı parçaları üretenlerin yüzde yetmişini bünyesine aldı ve dün-

yanın en büyük entegre tesislerine sahip oldu. "Keiretsu"-nun bu ilk örneği, General Motors'a hem maliyette ve hem de hızda kesin avantaj sağlamış, General Motors çok kısa bir zamanda dünyanın en büyük ve kârlı üretici firması haline gelmiş ve kıyasıya rekabet ortamındaki Amerika otomobil pazarında karşı konulamaz bir lider olmuştur. General Motors, otuzdan fazla yıl boyunca, Ford ve Chrysler de dahil olmak üzere tüm rakiplerine karşı yüzde otuzluk fiyat avantajının mutluluğunu yaşamıştır.

Fakat Durant'ın "Keiretsu"su hâlâ yönetimin komuta ve kontrol anlamına geldiği fikrine dayanmaktaydı. Bu fikir Durant'ın General Motors Keiretsu'nun parçası haline gelen bütün firmaları satın almasının tek nedeniydi. Bu giderek GM'un en büyük zaafı haline geldi. Durant çok dikkatli davranarak, GM'un sahip olduğu aksesuar üreticilerine rekabet ortamı yaratmayı planladı. Bunlar (Fisher Body hariç) ürettiklerinin yüzde ellisini GM'un dışında rakip otomobil üreticilerine satacaklar ve gerek maliyette gerekse kalitede rekabeti sürdüreceklerdi. Ama II. Dünya Savaşı'ndan sonra rekabet ettikleri otomobil üreticileri ortadan kayboldu ve onlarla birlikte tümüyle GM'a ait olan aksesuar bölümlerinin rekabeti üstündeki kontrol de sona erdi. Otomobil endüstrisinin 1933-1937 yılları arasında sendikalaşmasıyla birlikte, montaj atölyelerinin ağır işçilik maliyetleri de General Motors'un aksesuar bölümlerine yüklendi. Böylece maliyet avantajı ortadan kalktı ve sorun bugün bile aşılamaz hale geldi. Yönetimin komuta ve kontrol anlamına geldiği varsayımını Durant'ın kendi Keiretsu'suna esas alması, son 25 yılda General Motors'un gerilemesini ve şirketin kendisini düzeltmeye yetmemesinin nedenlerini büyük ölçüde açıklamaktadır.

Bu bir sonraki Keiretsu yaratıcısı Sears Roebuck tarafından

1920'lerde ve 1930'larda açıkça fark edildi. Sears, özellikle alet-edevat ve hırdavat konusunda, Amerika'nın en büyük perakendecisi olurken, belli başlı malları aldığı firmaları bir grup haline getirerek birlikte planlama yapmak, ürün geliştirmek, ürün tasarımı yapmak ve böylece ekonomik zincirin bütününde maliyet kontrolü sağlamak ihtiyacını da hissetti. Fakat tedarikçileri tamamen satın almak yerine, onlardan küçük paylar satın aldı. Bu yatırımdan çok onlara olan bağlılığının simgesiydi. Bazıları ile olan ilişkisini de kontratlarla yürüttü. Bir sonraki -ve belki de şimdiye kadar en başarılı olan (hatta Japonlardan bile)- Keiretsu yaratıcısı Marks And Spencer ise İngiltere'de 1930'larm başında kuruldu ve mal satın aldığı bütün firmaları kendi yönetim sistemine entegre etti. Fakat bu firmalardan pay satın almak veya onlar üzerinde kontrol kurmaktan ziyade onlarla sadece kontrat yaparak çalışmayı tercih etti.

1960'larda Japonlar, oldukça bilinçli bir şekilde, bu Marks And Spencer modelini kopya ettiler.

> Gerçekte, en iyi şekilde entegre olmuş bir teşebbüsün bile tüm sürecin sonunda elde edilen toplam sonuçlardan ve toplam maliyetten payına düşen miktar oldukça küçüktür. General Motors zirvedeyken, bitmiş otomobil için gerekli parçaların % 70'ini üretirken, nihai tüketicinin yeni bir otomobil için ödediği miktarın ancak % 15'ini kazanabiliyordu. % 10-15 çeşitli vergilere gidiyordu. Geri kalan % 35'in yarısı, yani % 17 kadarı dışarıdan parça tedarik ettikleri firmaların ödemeleriydi. GM'un, en başarılı olduğu dönemlerde, yani 1950'ler ve 1960'larda, toplam ekonomik süreçten eline geçen büyük payla elde ettiği egemenlik tarihte başka hiçbir üretici firmaya nasip olmamıştır. Tipik bir üretici firmanın ekonomik süreç sonunda maliyet ve gelirlerdeki payı -yani müşterinin en son ödedikleri- toplamın önemsiz bir miktarı olan % 10'u çok nadir bul-

maktadır. Fakat eğer yönetimin faaliyet alanı hukuki olarak tanımlanmışsa, üreticinin bilgisinin olduğu ve yönetmeye çalışacağı konu sadece budur.

Tek tek her durumda Keiretsu, yani hukuki olarak kontrol altında olmadan ekonomik olarak birbirlerine bağlı firmaları bir yönetim sistemi içine entegre etmek, Genral Motors'la başlayarak en az % 25, daha çok % 30 civarında bir maliyet avantajı sağlamıştır. Her durumda firmalara kendi endüstrilerinde ve pazarlarında egemenlik kazandırmıştır.

Fakat sadece Keiretsu yeterli değildir. Keiretsu da güce dayanmaktadır. Merkezdeki firmanın, diğerleri üzerinde çok büyük bir ekonomik gücü vardır. Yani Keiretsu eşitlerin ortaklığına dayanmamakta, tedarikçi firmaların birbirlerine bağlılığını temel almaktadır.

Ama artan bir hızla, ekonomik zincirin gerçek ortakları bir araya getirdiği görülmektedir, bu da gerçekten bağımsız ve güç olarak eşit olan kurumların oluşması demektir. İlaç endüstrisindeki bir firmayla belli başlı bir araştırma üniversitesinin biyoloji fakültesi arasında böyle bir ortaklık gerçekleşebilmektedir. Bu yine II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikan endüstrisinin Japonya'ya girişini sağlayan ortak girişimlerde de görülmektedir. Bugün kimya ve ilaç sanayiine ait firmalarla, genetik, moleküler biyoloji, veya tıbbi elektronik gibi alanlarda da böyle ortaklıklar var. Yani teknolojilerle ilgili firmalar küçük olabilirler -çoğunlukla da öyledirler- ve sermayeye fena halde ihtiyaç duyabilirler, fakat hepsinin bağımsız teknolojileri vardır. Bu nedenle, teknoloji söz konusu olduğunda onlar ortaklıkta en önemli mevkiye sahiptirler. Diğer büyük ilaç ve kimya firmalarından farklı olarak, bu küçük şirketlerin birleşmek istediklerini seçme şansları vardır. Bilgi teknolojisinde de finans sektöründe de durum aynıdır. Bu durumda ne geleneksel Keiretsu ne de komuta ve kontrol işler.

Demek ki gerekli olan şey, yönetimin faaliyet alanının yeniden tanımlanmasıdır. Yönetim tüm süreci kapsamalıdır. Bu büyüğüyle küçüğüyle her işletme ile bir ekonomik süreçtir. Fakat büyük bir araştırma üniversitesinin Biyoloji bölümü kendini ekonomik bir birim olarak görmez ve öyleymiş gibi de yönetilemez. Diğer kurumlarda da süreç daha değişik tanımlanmalıdır.

Hem bir disiplin olarak hem de uygulamada, yönetimin dayanak olarak aldığı bu yeni varsayım, giderek yönetimin faaliyet alanının hukuki olmadığı temeline oturacaktır.

Yönetim daha faal olmak zorundadır ve bütün süreci içine almalıdır. Tüm ekonomik zincir esnasında, kendini sonuçlara ve performansa odaklamalıdır.

VI
Yönetimin Faaliyet Alanı Politik Olarak Tanımlanmıştır

Genel olarak yönetim disiplininde -ve büyük ölçüde uygulama alanında da- hâlâ, ulusal sınırlarla tanımlanan ülke ekonomisinin; teşebbüsün, yönetimin ve hem işletmelerin hem de ticari olmayan kurumların ekolojisi olduğu varsayılmaktadır.

Bu varsayım geleneksel "çok uluslu" kavramını vurgulamaktadır.

Çok iyi bilindiği gibi, I. Dünya Savaşı'ndan önce, tıpkı bugün olduğu gibi, üretilen malların ve finansal hizmetlerin dünya üretiminin büyük bir bölümü "çok uluslular"a aitti. Üretim ya da finans sektörlerinden birinde yer alan

1913'ün lider şirketinin yurt dışı satışlardan elde ettiği pay, yurt içi satışlardan elde ettiği paya hemen hemen eşitti. Fakat kendi ulusal sınırları dışında imalat yapmış olsa da, üretimini başka bir ülkenin sınırları içinde gerçekleştirmişti.

İşte bir örnek:

I. Dünya Savaşı sırasında İtalyan ordusuna en çok savaş malzemesini, yeni kurulmuş olan fakat hızlı gelişen Fiat firması sağlıyordu. Turin'de bulunan bu şirket, İtalyan ordusunun ihtiyaç duyduğu tüm otomobil ve kamyonu üretiyordu. I. Dünya Savaşı sırasında Avusturya-Macaristan Ordusu'na çok sayıda savaş malzemesini veren firmanın adı da Fiat'tı ve bu firma Viyana'daydı. Bu ordunun bütün otomobil ve kamyonları da Fiat-Viyana tarafından sağlanmaktaydı. Bu firma ana firmadan 2-3 kat daha büyüktü, çünkü Avusturya-Macaristan pazarı da İtalya pazarından çok daha büyüktü. Bu kısmen Avusturya-Macaristan'ın daha fazla nüfusa sahip olmasından, kısmen de batı bölgelerinin daha gelişmiş olmasından kaynaklanıyordu. Fiat-Avusturya'nın tümü Fiat-İtalya'nındı. Fakat İtalya'dan gelen bazı tasarımlar hariç, Fiat-Avusturya ayrı bir şirketti. Kullandığı her şey Avusturya'da üretiliyor veya oradan satın alınıyordu. Tüm ürünler de Avusturya'da satılıyordu. Her çalışan, en üst düzey yönetici de dahil, Avusturyalıydı. I. Dünya Savaşı çıkınca, Avusturya ve İtalya birbirine düşman durumuna düştü. Bu durumda Avusturyalıların yaptığı tek şey Fiat-Avusturya'nın banka hesabını değiştirmek oldu, şirket eskisi gibi çalışmaya devam etti.

Otomotiv ve sigortacılık gibi geleneksel endüstriler bile artık bu şekilde organize edilmiyor.

Çok yakın zamana kadar, General Motors'un Avrupa'da iki yan kuruluşu vardı. Almanya'da Opel ve İngiltere'de Vauxhall, iki ayrı şirketti. Biri Almanya'da üretip Avrupa kıtasına satış yaparken diğeri İngiltere'de hem üretim hem de satış yapıyordu. Şimdi GM Avrupa'da sadece bir şirkete sahip. Tasarım, üretim ve satışların tümü Avrupa'da yapılıyor ve şirket Avrupa'daki merkezinden idare ediliyor. GM-Avrupa, aynı zamanda Güney Amerika ve Asya'da üretim ve ABD'de de satış yapıyor. GM-Avrupa hızla artan bir şekilde dünyanın diğer yerleri için de tasarım yapmaya başladı. General Motors-ABD ise, GM-Avrupa ve GM-Brezilya için daha çok tasarım ve üretim yapar hale geldi. Dünya çapında sigorta şirketleri -ki bunların bugün için en önemlilerinden biri Alman Allianz'dır- tazminatların ödenmesi ve hepsinin ötesinde yatırım gibi başlıca faaliyetlerini merkezi tesislere taşıyorlar. Bu tesislerde, nerede olurlarsa olsun bütün grubun işleri yürütülüyor.

İlaç ve bilgi endüstrisi gibi II. Dünya Savaşı endüstrileri, artık GM ve Allianz gibi, "yurt içi" ve "uluslararası" gibi birimler şeklinde bile organize edilmemektedir. Bunlar dünya çapında bir sistemle çalışmaktadırlar. Bu sistemde, her görev -araştırma, tasarım, mühendislik, geliştirme, test etme ve giderek de üretim ve pazarlama- tek tek "uluslarüstü" olarak düzenlenmiştir.

Bir büyük ilaç firmasının yedi ayrı ülkede yedi ayrı laboratuvarı var ve her biri sadece belli bir alana odaklanmış durumda (örneğin antibiyotikler konusuna); fakat hepsi bir "araştırma departmanı" gibi çalışıyor ve hepsi merkezdeki araştırma direktörüne rapor veriyor. Aynı şirketin on bir ülkede üretim yapan fabrikaları var. Bunların her biri en üst düzeyde uzmanlaşmış durumda ve dünya çapında dağıtım ve satış için bir veya iki ana ürün grubu üretiyor. Bir

tıbbi direktörü var; bu kişi yeni bir ilacın hangi beş veya altı ülkede test edebileceğine karar veriyor. Fakat şirketin döviz pozisyonu, bütün şirket için sadece tek merkezden yönetiliyor. Tibbi elektronik işiyle uğraşan (ABD) General Electric Company'nin üç ayrı "merkez bürosu" var. Biri ABD'de, diğeri Japonya'da, sonuncusu ise Fransa'da bulunuyor. Bu merkezlerin her biri bir ana teknoloji ve ona dayalı ürünlerden (örneğin, eski röntgen makineleri veya daha sonra ortaya çıkan ultrason gibi görüntü veren ürünler) dünya çapında sorumlu. Bir düzineden fazla ülkede üretim yapılıyor. Her fabrika şirkete ait diğer fabrikaların ihtiyacı olan birkaç kilit ürünü imal ediyor.

Geleneksel bir çok uluslu şirkette, ekonomik gerçek ile politik gerçek uyumluydu. Günümüz terimlerini kullanırsak ülke "işletme ünitesi" konumundaydı. Bugünün uluslarüstü şirketinde ise -kendilerini değiştirme çabasında olan eski çok uluslu şirketlerde de- işin yapıldığı ülke artık sadece "maliyet merkezi" konumundadır. Ülke, organizasyon ünitesinden ve işletme ünitesinden, strateji, üretim vs.'den öte bir karmaşadır.

Yönetim ve ulusal sınırlar artık uyumlu değildir. Yönetimin faaliyet alanı artık politik olarak tanımlanamaz. Ulusal sınırlar önemini korumaya devam edecektir.

Yeni varsayımın şöyle olması gerekmektedir:

Ulusal sınırlar öncelikle kısıtlamalar nedeniyle önemlidir. Yönetim uygulamaları -bu yalnızca işletmeler için geçerli değildir -politik değil, daha çok işlevsel olarak tanımlanacaktır.

VII
Yönetimin İlgi Alanı İşletmelerin İçidir

Bütün geleneksel varsayımlar bizi tek sonuca götürür: Yönetimin ilgi alanı işletmelerin içidir.

Yönetimle girişimcilik arasındaki tümüyle anlaşılamaz farkı ancak bu varsayım açıklayabilir.

Gerçek uygulamada bu fark pek bir şey ifade etmez. İster bir işletme, ister başka bir kurum olsun, bir teşebbüs, yenilikler yapmaz ve girişimcilikle ilgilenmezse uzun süre ayakta kalamaz.

Dünyadaki en eski kurum Roma Katolik Kilisesi'dir. Genellikle en muhafazakâr kurum olarak algılanır ve sık sık ani değişimler yaşamamasıyla övünür. Fakat eski bir gözleme göre, toplumdaki herhangi bir önemli değişiklik Roma Katolik Kilisesi'nde yeni ve çok farklı dini mezheplerin doğmasına neden olmaktadır. Roma İmparatorluğu'nun çökmesiyle MS. 5. yüzyılda Benediktin Mezhebi; 700 yıl sonra Orta Çağ'da şehirlerin tekrar belirmesiyle birlikte Fransiskanlar ve Dominikler; Protestan Reform hareketine reaksiyon olarak 16. yüzyılda Cizvitler ortaya çıkmıştır. Kilise tarihçisi Richard Niebuhr'un (1894-1962) birkaç kitabında da değindiği gibi, Protestanlıkta toplumdaki herhangi bir önemli değişim yeni bir Protestan mezhebinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin bugün Bilgi Toplumu'nun ortaya çıkışı, bir taraftan bilgi işçilerini yeni, hiçbir mezhebe ait olmayan ve patlarcasına çoğalan köylerdeki bu "mega-kiliseler"e çekmiş, diğer taraftan buna eşit bir patlamayla, çoğunlukla daha az eğitim almış, dolayısıyla da modern toplumun yukarı doğru hareketi olmayan üyelerini kendine doğru çeken ve dünya çapında giderek gelişen Pentekostalizm'in doğmasına neden olmuştur.

Başlangıçtan beri açıkça görülmektedir ki yönetim ve girişimcilik aynı işin iki ayrı boyutudur. Yönetmesini öğrenemeyen bir girişimci başarılı olamayacaktır. Yaratıcılığı öğrenemeyen bir yönetim de fazla uzun ömürlü olamaz. Gerçekte, Üçüncü Bölüm'de de tartışılacağı gibi, işletme -ve bugün her türlü kuruluş- düstur olarak değişim için tasarlanmalı ve değişime karşı olmaktansa değişimi yaratmalıdır.

Fakat girişimcilik faaliyetleri Dışarı ile başlar ve Dışarı'ya odaklanmıştır. Dolayısıyla bunlar yönetimin ilgi alanı konusundaki geleneksel varsayımlara uymaz. Bu da rakip görülmeseler de, çoğunlukla neden birbirlerinden bu kadar farklı kabul edildiklerini açıklar. Yönetimle girişimciliğin birbirinden farklı olduğuna gerçekten inanan işletmeler çok yakında kendilerini iş dünyasının dışında bulacaklardır.

Son yıllarda Bilgi Teknolojisi'nin ortaya çıkışıyla yönetimin içe dönük odaklanmasında sıkıntılar yaşanmaya başlanmıştır. Bilgi Teknolojisi yönetime şimdiye kadar yarardan çok zarar vermiştir. Bunu daha sonraki bölümlerde tartışacağız.

Yönetimin ilgi alanının işletmenin içi olduğu şeklindeki geleneksel varsayım, yönetimin kendisinin sadece *maliyetle* değil, aynı zamanda büyük *gayretlerle* de ilgili olduğu anlamını taşımaktadır. Gayret işletmenin bünyesinde var olan tek şeydir. Ve benzer şekilde, işletmenin içinde olan her şey bir maliyet merkezidir.

Fakat bir kurumun sonuçta elde ettiği her şey sadece kurumun dışında mevcuttur.

Yönetimin işe neden işletmenin içi ile başladığını anlamak mümkündür. İlk büyük işletmeler ortaya çıktığı zaman içeriyi yönetmek yeni bir atılımdı. Bunu o zamana kadar hiç kimse yapmamıştı. Fakat "Yönetimin ilgi alanı işletmenin içidir" varsayımı aslında bir anlam ifade ederken ya da en azından açıklanabilirken, bunun süreklilik kazanması pek bir şey ifade etmemektedir. Bu işletmenin temel işlevleri ve doğasının çelişkisidir.

Yönetim işletmenin elde edeceği sonuçlara ve performansa odaklanmalıdır. Yönetimin ilk görevi o işletme ile ilgili sonuçların ve performansın tanımını yapmak olmalıdır. Bu konuda çalışmış herkesin bildiği gibi, bu başlı başına en zor, en tartışmalı, fakat aynı zamanda da en önemli görevdir. Demek ki yönetimin en belirgin işlevi işletmenin kaynaklarını işletmenin dışında elde edilecek sonuçlara göre organize etmesidir.

Yeni varsayım -ve hem bir disiplin olarak hem de uygulamada yönetimin yeni paradigmasına dayanak alacağı esaslar- demek ki şöyle olacaktır:

Yönetim kuruluşun elde edeceği sonuçlar için vardır. Yönetim bu sonuçları göz önüne alarak işe başlamalı ve kurumun kaynaklarını bu sonuçlara erişecek şekilde organize etmelidir. Yönetim kurumu -işletme, kilise, üniversite, hastane veya kadın sığınma evi- kendi dışındaki sonuçları üretebilecek beceriye ulaştırabilen bir organdır.

Sonuç

Bu bölümde yanıtlar vermeye çalışılmamıştır ve bu kasıtlı olarak yapılmıştır. Bunun yerine sorular ortaya atılmıştır. Fakat bütün bunların altında yatan bir görüş vardır. Modern toplumun, ekonominin ve topluluğun merkezi ne teknoloji ne bilgi ne de verimliliktir. Bu, sonuç üretmek amacıyla var olan ve toplumun bir organı olan yönetilen kurumdur. Yönetim, kurumları sonuca götürebilecek olanağı sunan çok özel bir alet, çok özel bir işlev ve çok özel bir aygıttır. Bu da elbette NİHAİ bir yeni yönetim paradigmasını gerekli kılmaktadır.

Kurumun performansını ve sonuçlarını, kurum içinde ve dışında, kurumun kontrolünde veya kontrolü dışında etkileyen her şey yönetimin ilgi ve sorumluluğu dahilindedir.

2

STRATEJİ-YENİ KESİNLİKLER

Niçin Strateji? • Düşmeye Başlayan Doğum Oranı • Gelir Dağılımı • Performansın Tanımı • Mevcut Büyüme Endüstrileri • Küresel Rekabet • Ekonomik Gerçekler ile Politik Gerçekler Arasında Artan Uyuşmazlıklar

Giriş
Niçin Strateji?

Her işletme İş Teorisi'ne göre faaliyette bulunur. Bu teori, işletmenin konusuna, amaçlarının neler olduğuna, sonuçları nasıl tanımladığına, müşterilerinin kimler olduğuna ve bu müşterilerin neye değer verip neye para ödediklerine ilişkin bir dizi varsayımdan oluşur.

Strateji bu İş Teorisi'ni performansa dönüştürür. Amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji, bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkân tanır.

Strateji aynı zamanda İş Teorisi için bir test niteliğindedir. Stratejinin beklenen sonuçları yaratmada başarısız olması. İş Teorisi'nin yeniden düşünülmesinin gerekliliğinin ilk işaretidir. Beklenmeyen başarılar da genellikle İş Teorisi üzerinde tekrar düşünülmesi gerektiğini gösteren ilk işaretlerdendir.

"Fırsat" denilen şeye, eğer bir strateji varsa karar verilebilir. Aksi takdirde işletmeyi istediği sonuçları almaya götüren gerçek adımların neler olduğunu, hedefleri değiştirmenin ve kaynakları bölmenin ne anlama geldiğini anlatmanın hiçbir yolu yoktur.

Fakat 21. yüzyıla girerken dünyanın içinde bulunduğu bu hızlı değişim ve tümüyle belirsizlik döneminde strateji hangi esasa dayandırılabilir? Bir organizasyonun, özellikle de bir işletmenin stratejisine temel alacağı varsayımlar var mıdır? Kesinlikler var mıdır?

Aslında kesinlikler olarak göz önüne alabileceğimiz BEŞ fenomen var. Ama bunlar şu andaki stratejilerin dikkate aldıklarından oldukça değişik şeyler. Hepsinin ötesinde, bunların hiçbiri ekonomik değil; esas olarak sosyal ve politik.

Bu beş kesinlik şunlar:

1. Gelişmiş Dünya'da Düşmeye Başlayan Doğum Oranı
2. Kullanılabilir Gelir Dağılımındaki Değişmeler;
3. Performansın Tanımı
4. Küresel Rekabet
5. Ekonomik Küreselleşme ve Politik Bölünmeler Arasında Gittikçe Büyüyen Uyuşmazlıklar.

I
Düşmeye Başlayan Doğum Oranı

En önemli tek yeni kesinlik -çünkü tarihte hiçbir örneği yoktur- gelişmiş ülkelerde doğum oranının düşmeye başlamış olmasıdır. Batı ve Orta Avrupa ile Japonya'da doğum oranı, nüfusun yeniden artması için gerekli olan oranın oldukça altına düşmüştür. Bu oran, üretken yaşta canlı doğum yapan kadınlarda 2.1'in altıdır. İtalya'nın zengin bölgelerinde, örneğin Bolonya'da, 1999 itibariyle doğum oranı 0.8'e; Japonya'da ise 1.3'e düşmüştür. Gerçekte, Japonya ve bütün Güney Avrupa ülkeleri -Portekiz, İspanya, Güney Fransa, İtalya, Yunanistan- 21. yüzyılın sonuna doğru toplu ulusal intihara sürüklenmektedirler. O zamana kadar, örneğin İtalya'nın şimdi 60 milyon olan nüfusu 20-22 milyona; Japonya'nın şimdi 125 milyon olan nüfusu ise 50-55 milyona düşebilir. Batı ve Kuzey Avrupa ülkelerinde bile doğum oranları 1.5'a ve daha aşağı düşmektedir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde de şu sıralarda doğum oranı 2'nin altındadır ve sürekli gerilemektedir. Bu seviyede olmasının tek nedeni de son yıllarda ülkeye gelen göçmenlerin sayısının fazlalığı ve bunların, ilk kuşak için. kendi ülkelerindeki -örneğin Meksika- yüksek doğum oranlarını korumaya meyilli olmalarıdır.

Japonya ve Güney Avrupa'da, tıpkı Almanya'daki gibi, nüfus doruk noktasına ulaşmıştır. ABD'de ise artış daha 20-25 yıl kadar devam edecek; ancak 2015 yılından sonra nüfustaki çoğalma en çok 55 yaş ve üstündekilerde yoğunlaşacaktır.

Fakat kesin rakamlardan çok daha önemli olan, nüfusun içindeki yaş dağılımıdır. 2080 yılı itibariyle, 20 milyon nüfuslu İtalya'da on beş yaşın altında pek az kişi bulunacak, nüfusun en azından üçte biri altmış yaşın üzerinde olacaktır. Japonya'da genç insanlarla geleneksel herhangi bir emeklilik yaşı üstündeki insanların arasındaki orantısızlık, eğer daha fazla artmazsa, aşağı yukarı aynı büyüklükte olacaktır. ABD'de şimdi bile genç kuşak geleneksel emeklilik yaşını geçmiş yaşlı kuşaktan çok daha yavaş çoğalmaktadır. 2015 yılı civarına kadar, ABD'deki genç insan sayısı kesin rakamlarla çoğalıyor olacaktır. Ama daha sonra oldukça hızlı bir şekilde düşüşe geçecek gibi görünmektedir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika'nın yaşadığı deneyimle ispatlandığı gibi, doğum oranları değişebilir ve bu değişim bir hayli hızlı da olabilir. Ama gelişmiş ülkelerde doğum oranları sert bir şekilde yukarı doğru dönüş yapsa bile, bu yeni doğan bebeklerin işgücüne katılmaları aşağı yukarı yirmi yılı bulacaktır. Gelişmiş ülkelerde hiçbir şey -benzeri görülmemiş çok büyük bir göç hariç- 60-68 yaşın altındaki işgücündeki keskin düşüşü önleyemez. Bu düşüş ABD'de 2025 yılından sonra ve diğer gelişmiş ülkelerde ise çok daha önce yaşanacaktır.

Böyle bir şey daha önce hiç olmamıştır. Roma İmparatorluğu'nun bir bölümünde M.S. 200 veya 250'de doğum oranının düşmüş olabileceği sanılmaktadır, ancak bu konuda hiçbir rakam yoktur. Hepsinin ötesinde, Avrupa'nın bazı bölgelerinde halen olduğu ve bütün gelişmiş ülkelerde 21. yüzyılın ortalarında görüleceği gibi, geleneksel emeklilik yaşını geçmiş insanların sayıca gençlerden fazla olduğunu gösterecek nüfus yapısıyla ilgili hiçbir örnek de yoktur.

En aşağı iki yüz yıldır, modern dünyanın bütün kurumları ve

özellikle de bütün işletmeleri, nüfusun kontrollü bir şekilde çoğaldığını varsaymışlardır. Batıda nüfus M.S. 1400'den başlayarak çoğalmıştır. 1700'den itibaren de büyüme çok çabuk olmuştur ve II. Dünya Savaşı'nın sonuna kadar devam etmiştir. Japonya'da nüfus artışı Savaşlar'ın sonuna rastlayan yıllarda, aşağı yukarı 1600 yılı civarında başlamıştır. 1800'lerde hızlanmış ve bu hız II. Dünya Savaşı sonuna kadar sürmüştür. Fakat giderek bütün gelişmiş ülkelerde bugünden sonra, kurumların stratejisinin küçülmekte olan nüfusa ve özellikle de genç nüfusun azalması ile ilgili tamamıyla değişik bir varsayıma dayandırılması gerekecektir.

Bugün ekonomistleri, politikacıları, bütün gelişmiş ülkelerdeki halkı meşgul eden ve demografik bir fenomen sayılan yaşlanmakta olan nüfus olgusu yeni bir şey değildir. 18. yüzyıldan başlayarak ve kesin olarak da 19. yüzyıldan itibaren dünyadaki ortalama yaşam süresinin arttığı görülmektedir. Artık bu problemle nasıl başedeceğimizi hepimiz biliyoruz. Elbette bu zor, acı verici, karışık ve kesinlikle kimsenin istemediği bir şey olacak, fakat önümüzdeki yirmi-otuz sene içinde bütün gelişmiş ülkelerde emeklilik yaşının 79 civarına yükseltilmesi gerekecek. 79 yaş yaşam ve sağlık beklentileri açısından, bunu yapan sonuncu Batılı ülke olarak ABD'nin ulusal emeklilik planını (Sosyal Güvenlik) uyguladığı 1936 yılının 65 yaşına denk düşecek.

Aynı şekilde, Üçüncü Dünya ülkelerinde nüfusun artmasıyla ilgili de yeni hiçbir şey yoktur. Nüfus gelişmiş ülkelerin yüz yıl önceki durumlarına paralel olarak seyretmektedir, hatta daha hızlı bile değildir. Üçüncü Dünya ülkelerinin çoğunda nüfus artışı öyle hızla yavaşlamaktadır ki, Hindistan hariç, bu ülkelerde nüfusun kriz noktasına çıkmadan önce bir süre yatay konumda kalacağı konusunda kesine yakın bir tahmin yapılabilir. Hammaddeler ve gıda konusunda çok büyük bir kriz yaşanmayacağını biliyoruz. Temiz su ve temiz havanın büyük problemler yaratacağını ve bunlarla beraber nüfusun ve çevrenin dengede tutulması gereke-

ceğini de biliyoruz. Ama birçok insanın inandığı gibi bu da yeni bir problem değil. Avrupa'nın bazı yerlerinde (örneğin, Almanya'nın Ruhr bölgesinde) 20. yüzyılın ilk yıllarında bu problemle karşılaşılmış ve iyi bir çözüm bulunmuştu.

Tekrarlamak gerekirse, bütünüyle yeni olan şey gelişmiş ülkelerdeki doğum oranının çöküşe uğramasıdır.

Bazı belirtiler oldukça açıktır.

1. Önümüzdeki yirmi veya otuz yıl içinde demografi gelişmiş tüm ülkelerin politikalarına egemen olacaktır. Ve bunlar önlenemez bir şekilde büyük karışıklıkların politikaları olacaktır. Hiçbir ülke böyle sorunlara hazırlıklı değildir. Elbette ülkelerin hiçbirinde siyasi gruplar ve siyasi partiler demografinin yarattığı sorunları sıraya sokup onlarla tek tek ilgilenmez. Emeklilik yaşını yukarı çekmek "sağcılık" mıdır, yoksa "solculuk" mudur? Yaşlanmakta olan insanları 60 yaşını geçene kadar kazançlarının bir kısmını veya tümünü vergiden muaf tutarak çalışmaya teşvik etmek "ilericilik" mi yoksa "gericilik" mi, "Liberallik" mi yoksa "Muhafazakârlık" mıdır?

Fakat aynı şekilde -ve hatta daha da fazla- üzücü olan husus göç politikasıyla ilgili meseleler olacaktır. Gelişmiş ve zengin ülkelerde nüfusun inişe geçişine Üçüncü Dünya'nın fakir ülkeleri ile birçok komşu ülkedeki nüfus artışı eşlik etmektedir -tıpkı ABD'nin Orta Amerika ve Karayipler'le olan durumu ile Güney Avrupa'nın Kuzey Afrika; Almanya'nın Üçüncü Dünya Rusyası; Japonya'nın Filipinler, Endonezya ve Güney Doğu Asya Anakarası ülkeleri ile durumu gibi. Göç baskısını önlemeye çalışmak yerçekimi yasasını yok etmeye çalışmak gibidir. Büyük çapta göç kadar tahrik edici hiçbir mesele yoktur, hele bu göç değişik kültürler ve değişik dinlerden oluyorsa. Emeklilik yaşı en düşük ülkelerden olması ve çok katı bir iş piyasası bulunması nedeniyle kriz büyük olasılıkla en şiddetli haliyle bütün tarihi boyunca göçe hiçbir şekilde izin vermemiş olan Japonya'da hissedilecektir. ABD'de ise tam tersine problemler daha az olacakmış gibi gö-

rünmektedir. Çünkü ABD her şeyin ötesinde, bir göçmenler ülkesidir ve en esnek iş piyasasına sahiptir. Ama ABD'de bile demografik değişikliklerin büyük politik heyecanlar ve tamamen yeni, henüz sezilemeyen politik değişimler yaratması kaçınılmazdır.

2. Demek ki bundan sonraki yirmi veya otuz yıl içinde hiçbir gelişmiş ülkede istikrarlı politikalar ve kuvvetli hükümetler olmayacaktır. Hükümet istikrarsızlığı giderek bir norm haline gelecektir.

3. "Emeklilik" iki değişik anlama gelebilir. Çok büyük bir olasılıkla "erken emeklilik"e olan meyil devam edecek, fakat bu hiçbir zaman kişinin artık çalışamayacağı anlamını taşımayacaktır. Bunun anlamı kişinin tam gün çalışmayı bırakması veya bütün bir yıl yerine yılda sadece birkaç ay çalışması olacaktır. Geleneksel olarak en sert ve tek tip ilişkilerden olan iş ilişkileri, en azından daha yaşlı insanlar için, daha değişik ve esnek hale gelecektir. Yaşlı nüfusun ağırlık merkezi el işçilerinden, hiçbir zaman elleriyle çalışmamış olanlara, özellikle de bilgi işçilerine geçecektir -ve bu değişim ABD'de "Bebek Patlaması" nın yaşandığı 1948 yılında doğan bebeklerin emeklilik yaşına yaklaştıkları 2010 yılı dolaylarında başlayacaktır. Bu bebekler insanlık tarihinde, çoğunluğu el ile çalışmamış ve daha çok bilgi ile ilgili işlere girmiş ilk yaş grubu olmuştur. Aynı zamanda insanlık tarihinin otuz veya kırk yıllık tam gün çalışmadan sonra, ağır el işlerinde çalışmadıkları için fiziksel olarak yıpranmamış ve büyük çoğunluğu hâlâ fiziksel ve zihinsel çalışmaya son derece yatkın ilk yaş grubudur.

Avrupa ve Japonya'da iş ve istihdamda çok önemli yeniliklere zaten ihtiyaç duyulmaktadır. ABD'de ise köklü değişimleri 2010 yılına kadar erteleyebilecek yeterince genç insan vardır. Buna rağmen, büyük bir olasılıkla, yeni istihdam ilişkileri önce ABD'de gelişecektir, çünkü orası en esnek ve en az kısıtlayıcı iş pazarı olan ve çalışanlar kadar işverenlerin de deneylere alışkın olduğu bir yerdir.

Bu nedenle ABD'de işveren konumundaki kuruluşlar -yalnızca işletmeler değil- mümkün olabilecek en kısa zamanda daha yaşlı insanlarla ve özellikle de bilgi işçileri ile yeni ilişkiler kurma denemelerine başlamalıdırlar. Geleneksel emeklilik yaşını geçmiş bilgi işçilerini çekmekte ve tutmakta başarılı olan ve onları tam anlamıyla verimli kılan bir kuruluş büyük bir rekabet avantajı yakalamış olacaktır. Koşullar ne olursa olsun, herhangi bir kuruluşun stratejisi şu varsayıma dayandırılmalıdır: Yirmi veya otuz yıl içinde, işletmenin işlerinin -en önemli işler de dahil- büyük bölümü, geleneksel çalışma yaşını geçmiş; "üst" ya da "ast" olmayan, rütbesi olmayan, hepsinden önemlisi, bilinen anlamda "çalışan" olmayan ve ofiste tam gün çalışmayanlar tarafından yapılacaktır.

4. En son belirti ise gelişmiş bütün ülkelerde -tam veya yarım gün- tüm çalışanların ve özellikle de bilgi işçilerinin verimliliğinin hızla artması gerektiğidir. Aksi halde ülke ve ülkedeki her işletme konumunu kaybedecek ve fakirleşecektir.

Peki gelişmiş bir ülkede tek başına bir şirket için belirtiler nelerdir?

İlk soru şudur: Yaşça büyük personelin sayısının devamlı artması piyasada fırsatlar yaratmaya devam edecek midir ve bu ne kadar sürecektir? Emeklilik sonrası gelirleri emeklilik öncesi gelirlerinden çok kere daha yüksek olduğu için, daha yaşlı insanlar gelişmiş bütün ülkelerde toplumun en zengin kesimini oluştururlar. Bu insanların sayısı artmaya devam edecektir. Fakat gelirleri yüksek mi olacaktır yoksa düşecek midir? Daha önce yaptıkları gibi, harcamalarına rahatça devam edebilecekler midir? Ve -en büyük soru işareti- "genç" olmayı istemeye ve harcamalarını ona göre yapmaya devam edebilecekler midir? Bu soruların yanıtı gelişmiş ülkelerdeki tüketici piyasasını ve onunla birlikte de ekonomiyi büyük ölçüde şekillendirecektir.

Genç insanların sayısındaki azalma -özellikle de 18 yaşın altındakilerde, yani bebeklerde, çocuklarda ve 13 ile 18 yaş arasın-

da olanlarda- ekonomi ve tek başına bir işletme için ne anlam ifade edecektir? Bu sadece bir tehdit midir? Veya belli bir kurum için bu bir fırsat olabilir mi?

Daha az çocuk, okulların kalitesinin yükseltilmesi açısından büyük bir fırsat gibi görünebilir. Şimdiye kadar, bir ülkenin performansı için en can alıcı şeyin küçük çocukların eğitimi olduğunu anlayan tek ülke Japonya'dır. Bu nedenle ilköğretim okulu öğretmeni eğitim sisteminin gerçekten en önemli parçasıdır ve iyi davranılmaya, saygı duyulmaya bir de tabii iyi ücret almaya gereksinimi vardır.

Geçimini küçük çocuklara çeşitli eşyalar yaparak sağlayan bir işyeri için bile, düşmekte olan doğum oranı fırsat sayılabilir. Daha az çocuk sahibi olmak, çocuğun daha değerli hale gelmesi ve kullanılabilir gelirin büyük bir kısmının ona sarfedilmesi anlamına gelebilir diye de düşünülebilir.

> Doğum oranını azaltmayı milli hedef olarak gören tek ülke Çin'dir. Çin'in aileyi sadece bir çocukla sınırlayan politikası özellikle büyük şehirlerde bir hayli etkili oldu. Bu bölgelerde ailelerin pek çoğunun sadece bir çocuğu var. Fakir olmalarına rağmen, aileler tek çocukları için, üç veya dört çocuğa harcayabilecekleri kadar para harcıyorlar. Almanya ve İtalya'da da buna benzer gelişmeler görülüyor. Doğum oranının çok düşük olduğu ABD'de bile orta sınıf bir ailenin daha az çocuğa daha çok harcama yaptığı ortadadır. Pahalı Barbie bebeklerini üreten The Mattel Company'nin büyük başarısında bu olgunun fark edilmesi ve istismarı vardır.

Doğum oranının düşmesinin bugün tahmin dahi edemeyeceğimiz, büyük politik ve sosyal belirtileri vardır. Elbette ekonomi ve iş dünyasıyla ilgili belirtileri de olacaktır -bunların bazıları bilinmektedir, bazıları da hâlâ sınanabilmektedir. Herhangi bir

stratejiye, yani mevcut kaynakların gelecekteki beklentilere ayrılmasına, -tekrarlamak gerekirse, stratejinin anlamı budur- demografiyle ve her şeyden önce, gelişmiş dünyada düşüşe geçen doğum oranı ile başlanmalıdır. Bütün gelişmelerin en nefes keseni, en beklenmedik olanı ve hiç mi hiç örneği bulunmayanı budur.

II
Gelir Dağılımı

Kullanılabilir gelir payındaki ufak değişimler tıpkı nüfustaki değişimler kadar önemlidir, ama genellikle bunlara daha az dikkat edilir. Bu değişikliklerin 21. yüzyılın ilk on yıllarında demografik değişiklikler kadar dramatik olacağı düşünülmektedir.

İşletmeler ve endüstriler kendileriyle ilgili pazar durumu konusunda son derece bilinçlidirler. Satışlarıyla ilgili hesap tutarlar ve dolayısıyla satışlarının arttığını veya düştüğünü görebilirler. Hacim olarak büyüyüp büyümediklerinden hepsi haberdardırlar. Fakat uygulamada hiçbiri gerçekten önemli olan rakamı bilmez: bu müşterilerinin -yani diğer kurumların, işletmelerin veya nihai müşterilerin- kullanılabilir gelirlerindeki pay'dır. Bu pay kendi ürettikleri ürünlere ve sattıkları mala veya hizmetlere müşterilerin yaptıkları ödemedir. Uygulamada bu payın artışını ya da azalışını kimse bilmez.

Kullanılabilir gelirdeki paylar tüm ekonomik bilginin temelini oluşturur. Bu iş için ilk planda gerekli olan bütün dış bilgiler genellikle edinilebilmesi en kolay olanlardır. Çok kere de stratejinin temelini teşkil eden güvenilir bilgilerdir. Çünkü, kural olarak, belli bir ürün veya hizmet kategorisine giden kullanılabilir gelir dağılımındaki eğilimler bir kez kuruldu mu uzun süre devam etmek durumundadır. Bunlar genellikle konjonktürel dalgalanmaların bile etkisinde kalmazlar.

Eğilim bünyesinde değişim, yani bir kategoride bulunan bir çeşit ürünün veya hizmetin aynı kategoride bulunan başka bir çeşit ürün veya hizmetle yer değiştirmesi önemlidir.

Kullanılabilir gelirin dağılımındaki paya henüz ne yöneticiler ne de ekonomistler önem vermektedirler. Gerçekte çoğu bunu umursamamaktadırlar bile.

Uygulamada bütün ekonomistler ve işletme idarecilerinin büyük bir bölümü, örneğin 20. yüzyıldaki büyük ekonomik genişlemenin, ekonomik güçler tarafından oluşturulduğu inancındadırlar. Oysa, tam tersine, ekonomik tatmin için ayrılan kullanılabilir gelir payı bu yüzyılda bütün gelişmiş ülkelerde sürekli olarak düşmüştür.

20. yüzyılda dört büyüme sektörü sırasıyla şöyleydi:

- Hükümet
- Sağlık Bakımı
- Eğitim
- Boş Zamanlar

Boş zamanlar ekonomik verimliliğin büyük bir bölümünü kapsar ve çıktısı diğer üçü gibidir.

1900 yılında gelişmiş ülkelerde insanların büyük bir kısmı hâlâ haftada en az 60 saat, yılda 51 hafta -aşağı yukarı yılda 8 gün tatil yaparak- ve haftada 6 gün çalışıyordu. Yüzyılın sonuna doğru büyük çoğunluk haftada 40 saatten az -Almanya'da 30 veya 35- en fazla (ABD'de) senede 47 hafta (yani 12 kez tatil yaparak) ve haftada 5 gün çalışırken yılda 3000 olan çalışma saati Almanya'da 1500'ün altına ve en çok çalışan gelişmiş ülke ABD'de ise 1850 saatin altına düşmüştür.

20. yüzyılın bu dört büyüme sektörü arasında, kullanılabilir gelir dağılımına en büyük etkiyi hükümet yapmaktadır. Bu ürünlerin ve hizmetlerin en büyük alıcısı ve kullanıcısı olmasından kaynaklanmamaktadır; çünkü savaş zamanları dışında en büyük hükümet bile yalnızca küçük bir tüketici olmaktadır. Fakat gelişmiş bir ülkede hükümetin en önemli ekonomik fonksiyonu ülkenin Milli Geliri'nin yüzde 30 ile 50 kadarını yeniden dağıtmasıdır. Milli Gelirin dağılımı üzerinde hiçbir şey hükümet politikasındaki değişimler kadar etkili değildir.

Diğer üç sektör -sağlık bakımı; eğitim; boş zamanlar- ürünlerin ve hizmetlerin yani materyallerin büyük kullanıcılarıdır. Ama bunların hiçbiri materyal, yani "ekonomik" tatmin sağlamaz.

Bunların dördü de "Serbest Piyasa"da değildirler, ekonomistlerin arz ve talep kurallarına göre işlemezler, kendilerine özgü "fiyat duyarlılıkları" yoktur, dördü de ekonomistlerin model ve teorilerine uymazlar.

Yine hepsi de gelişmiş bir ekonominin, -hatta en "kapitalist" olanının bile, yarıdan fazlasını oluştururlar.

Dolayısıyla bu dört sektördeki eğilimler stratejinin dikkate alması gereken ilk şeylerdir. Dördü de gelecek on yılda mutlaka çok büyük değişikliklere uğrayacaklardır.

Geleneksel şekliyle -yani Milli Geliri toplayıp yeniden dağıtan bir unsur olarak- hükümetin büyümesinin durması gerektiği düşünülür (bugüne kadar özellikle de ABD ve İngiltere'de rakamların bu fikri desteklememesine rağmen). Fakat bütün gelişmiş ülkelerde -"özelleştirmeye rağmen"- hükümetler hızla -kontrol amacı için olmasa bile etkilemek amacıyla- kullanılabilir gelirin dağılımıyla ilgili yeni ve çok etkili araçlar bulmaktadırlar: ekonomik kaynakları yeni hedeflere -örneğin çevreye- yönlendiren ve kontrolü sağlayan yeni yasalar gibi. O halde, endüstride veya şirket stratejisinde ilk düşünülecek husus hükümettir.

Boş zamanlar ise bunun tam aksine, "olgun"dur ve belki de "gerilemektedir". Gelişmiş ülkelerde bizler muhtemelen haftalık

çalışma saatlerinin sürekli olarak kısaltılmasının sonuna geldik. Özellikle ABD ve İngiltere'de, bunlar çalışma saatlerinin yukarı çekildiğinin işaretleridir. Boş zamanlar piyasası -20. yüzyılın en hızlı gelişen piyasası olan silahlanmadan sonra- halen gerilemekte olan bir piyasanın belirtilerini göstermektedir: boş zamanlar piyasasının "satın alma gücü" için hızla artan zaman rekabeti; hızla düşmekte olan kâr marjları; ve giderek daha da azalan gerçek ürün farklılıkları, örneğin, sinemaya gitmek veya evde oturup kendi televizyonunda video izlemek arasındaki fark gibi.

Sağlık bakımı ile eğitimin her ikisi de en belirgin "büyüme" sektörleri olmaya devam edeceklerdir -demografi akla yatkın bir şekilde bundan emin olmamızı sağlamaktadır. Ama her iki sektörün de kendi içinde çok önemli ve büyük değişiklikler yaşayacağı kesindir; daha önce de anlatıldığı şekilde, gençlerin okul eğitiminden yetişkin bilgi işçilerinin sürekli eğitimine geçiş gibi. Büyük olasılıkla, önümüzdeki yıllarda sağlık konusundaki değişimler de -gelişmiş her ülkede- daha köklü ve belki daha da hızlı olacaktır.

20. yüzyılın büyüme sektörlerindeki bu gelişmeler bir endüstri dalı ve o daldaki belli bir kurumun -işletme, üniversite, hastane, kilise- 21. yüzyıldaki stratejisi için ne anlama gelecektir?

Bu sorunun yanıtını alabilmek için önce "büyüme" endüstrisi, "olgun" endüstri veya "gerileyen" endüstri kavramlarının tanımlanmasına ihtiyaç vardır. Bir büyüme endüstrisinde o endüstrinin ürünlerine, mallarına veya hizmetlerine, olan talep Milli Gelir ve/veya nüfustan daha hızlı gelişir. Belli bir endüstrinin ürünlerine ve hizmetlerine olan talebin Milli Gelir ve/veya nüfus ile aynı hızda gelişmesi, o endüstrinin "olgun" olması demektir. Endüstride ürünlere ya da hizmetlere olan talep Milli Gelir ve/veya Nüfus'un hızından daha düşük bir hızla gelişiyorsa, kesin satış hacmi artmaya devam etse bile, o "gerileyen" bir endüstridir.

Örneğin dünyadaki binek otomobilleri endüstrisi, son otuz

veya kırk senedir "gerileyen" bir endüstridir. Oysa 1960 ve belki de 1970'lere kadar büyüme endüstrisi idi. Bu yıllarda Avrupa ve Japonya tümüyle motorize oldu. Binek otomobilinin toplam satışları dünyada hâlâ artıyor, ancak düşük bir hızla. Bu satışların artış hızı Milli Gelir veya Nüfus'tan çok daha yavaş.

Yine benzer bir şekilde, Birinci Dünya Savaşı'ndan beri -belki de 1900'den itibaren- gelişmiş ülkelerde, ama dünya ekonomisi içinde hep birlikte, her türlü mala sarfedilen kullanılabilir gelir payı giderek yüzde birin yarısı kadar bir oranla düşmektedir- savaş zamanları bunun dışındadır. Bu hem yiyecek hem de endüstriyel hammaddeler için doğrudur. Bunun anlamı 1900'den beri tüm malların fiyatlarının düşme eğilimi gösterdiğidir. Bu eğilim hâlâ aşağı doğrudur.

Olgun veya gerilemekte olan endüstriler yeniden büyüme endüstrileri haline gelebilirler.

Bu ulaşımla ilgili malzemeler, lokomotifler veya yol yapımıyla ilgili ekipman, üreten endüstrilerin durumu olabilir. Gelişmiş ülkelerde mevcut ulaşım altyapısı tümüyle bakım ve onarım altındadır. Yeni ortaya çıkmakta olan ülkelerle Üçüncü Dünya Ülkeleri'nde ise ekonominin ve nüfusun ihtiyaçlarının yıllarca gerisindedir. Buna belki de en belirgin örnek Çin'dir. Bu 19. yüzyıl ortalarında ekonomik yayılmayı ateşleyen yeni bir ulaştırma patlamasına mı neden olacak? Bununla ilgili şimdiye kadar birkaç belirti var- ancak izlenmesi gereken eğilimlerden biri de bu.

Yinelemek gerekirse, hem tehdit hem de fırsat olarak, strateji için, kullanılabilir gelir payının eğilimindeki bu dönüşün temsil ettiği değişiklik kadar önemli çok az şey vardır.

Mevcut Büyüme Endüstrileri

Mevcut büyüme endüstrileri hangileridir -bunlardan neler öğrenebiliriz?

20. yüzyılın son otuz yılında dünyanın en hızlı gelişen ve en zengin endüstrisi Enformasyon değildir. Bu endüstri, Finansal Hizmetler olmuştur -fakat bu eski Finansal Hizmetlere benzememektedir. Bu perakende hizmetler, gelişmiş ülkelerde yaşlanmakta olan nüfusu refaha kavuşturmak için finansal ürünlerle emeklilik geliri sağlarlar. Bu hizmetlerin altında büyük oranda bu bölümün başlarında tartıştığımız demografik değişiklikler yatmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde yeni yeni refaha ulaşan orta sınıf -özellikle elleriyle çalışanlar değil de hizmet sektöründe olanlar veya bilgi işçileri- yaşları kırk beş veya elliye ulaşınca, mevcut emeklilik koşullarının ihtiyarlık yaşlarına kadar yaşamlarını sürdürmeye yeterli olmadığını fark ederler. Böylece, kırk beş veya elli yaşından itibaren bu insanlar, önlerindeki otuz yılı mali güvence altına almayı vaat edecek yatırımlar aramaya başlarlar.

Bu yeni büyüme endüstrisi "kurumsal bankacılık" gibi geleneksel finans endüstrisinden oldukça farklıdır. Yeni yatırımcılar sadece "para kazanmak" veya "pazarlık" peşinde değildirler. Bu kişilerin esas kaygıları ellerinde bulunan az miktardaki parayı emeklilik yılları için bir destek olarak koruyabilmektir. Bunu anlayan kurumlar, menkul kıymet yatırım fonları ile emeklilik fonları yöneticileri ve birkaç -çok yeni- broker ilk defa ABD'de, sonra İngiltere'de ve giderek Avrupa Kıtası ile Japon pazarlarında zorlukları yenerek başarıya ulaşmışlardır.

Bilinen mali "devler"in birçoğu "finansal hizmetler"in gerçek anlamının değiştiğini anlamadı. Sadece "finans"ın gelişmiş ülkelerdeki kullanılabilir gelirden giderek daha

fazla pay aldığını gördüler. Bu nedenle geleneksel "kurum" hizmetlerini hızla genişlettiler. Fakat aslında geleneksel finansal hizmetlerin payı -büyük şirket kredileri veya şirketlerin menkul değerlerinin halka arz edilmesi- gelişmiyor. Büyük olasılıkla oldukça hızlı bir şekilde azalıyor. Çünkü bu genellikle büyük firmaların olduğu bir pazar. Son yirmi yıl içinde her gelişmiş ülkede -hatta Japonya'da bile- büyüme sektörü orta ölçekli işletmeler oldu ve büyük işletmelerin payı sürekli düştü. Ve orta ölçekli işletmeler tipik bir şekilde geleneksel "kurumsal" finans hizmetlerin müşterileri değiller.

Sonuç olarak, geleneksel finans devleri bütün dünyaya yayılmış durumdalar. Hukuki işleri gitgide daha az kâr getirmeye başladıkça, kurumsal bankacılık yapan Amerikalı, İngiliz, Japon, Alman, Fransız, İsveçli bu devler her şeyi deneyip artık başka bir çare kalmadığı için "kendi hesaplarına ticaret" yapmaya, yani şirketin şişirilen genel harcamalarını desteklemek için hiç çekinmeden spekülasyon yapmaya başladılar. Daha az kâr etmelerinin nedeni ise kısmen kurumsal işletmeciliğin giderek azalması, kısmen de pastadaki payın küçülmesiyle birlikte bu paylar için yapılan rekabetin artarak şiddetlenmesi ve kazançları yok olma noktasına kadar aşağı çekmesi oldu. Bunun tek sonucu var, -asırlardır, 15. yy. Avrupa'sında Medici ile başlayan mali tarihin bize öğrettiği gibi -felakete varan kayıplar. Bütün bu kayıpların nedeni başlıca büyüme endüstrisi olarak finansal hizmetlere doğru bir eğilim olduğu şeklindeki yanlış kanıdır. Bu, 1990'ların ortalarında Asya'da başlayan mali krizi ateşlemiştir ve hâlâ da tüm dünya ekonomilerini içine çekmekle korkutmaktadır.

Yeni "perakende finansın" ve yeni yatırımcıların gelişmesi şeklindeki gerçek eğilim ise krize rağmen devam edecekmiş iz-

lenimini vermektedir. En azından gelişmiş toplumlar kendi emeklilik sistemlerini bu bölümde daha önce tartıştığımız yeni demografik gerçeklere göre yeniden düzenleyene kadar devam edecekmiş gibi görünmektedir.

İşte bir örnek -ve bir ders daha.
Herkesin bildiği gibi "enformasyon" dediğimiz -veya daha yerinde bir deyişle "Dünyaya Açılma" olarak niteleyebileceğimiz- şey gelişmiş veya gelişmekte olan her ülkede- hatta bütün az gelişmiş Üçüncü Dünya ülkelerinde bile- Milli Gelir ve Nüfus'tan çok daha hızlı bir şekilde büyüyerek başlıca büyüme endüstrisi olmuştur. "Enformasyon" kelimesiyle birlikte her seferinde "Elektronik" veya "Bilgisayar" kelimelerini de duyarız. Oysa gelişmiş ülkelerin her birinde yayımlanan ve satılan basılı kitapların sayısı son otuz veya kırk yıl içinde hızla yeni elektroniklerin satışları kadar artmıştır. Dünyanın önde gelen yayınevleri, ABD'deki Intel ve Microsoft, ya da Almanya'daki SAP gibi dev elektronik şirketleri kadar hızlı gelişmemiş olabilirler; ancak bir bütün olarak elektronik -enformasyon endüstrisinden daha hızlı gelişmişler ve tartışmalı olarak daha fazla kâr etmişlerdir. ABD dünyanın en büyük ve en hızla gelişen basılı kitap pazarıdır; ancak şu ana kadar hiçbir ABD'li yayıncı bunu görmemiştir. Bu yüzden başta Bertelsmann, Holtzbrinck ve Murdoch olmak üzere, Amerika'daki birçok yayınevinin sahibi Amerikalı değildir. Bu yayınevleri giderek dünyanın diğer yerlerindeki basılı kitap piyasasına egemen olmaya başlamışlardır ve oralarda da ABD'de, Japonya'da ve Avrupa'da olduğu gibi gelişmektedirler (Bertelsmann'ın Çin'deki kitap kulüpleri gibi).

Endüstriler, ticari olsun veya olmasın, büyüme endüstrisi, olgun endüstri ve gerileyen endüstri olmak üzere çeşitlerine göre

farklı yönetilmelidirler. Ekonomi veya nüfustan daha hızlı gelişen ürünlerine veya hizmetlerine olan talebe güvenen bir büyüme endüstrisi geleceği yaratmak için yönetir. Bu endüstrinin yeniliklerde başı çekmeye ve risk almaya hevesli olmaya gereksinimi vardır. Olgun bir endüstrinin ise çok ama çok az, fakat can alıcı konularda; özellikle talebin esas itibariyle ileri teknoloji ve yüksek kaliteyle üretilmiş daha düşük fiyatla karşılandığı alanlarda liderlik durumu yaratacak şekilde yönetilme ihtiyacı vardır. Yani esneklik ve hızlı değişim için yönetilme ihtiyacındadır. Olgun bir endüstri istekleri tatmin yöntemlerinin birini bırakıp diğerine geçer. Dolayısıyla olgun endüstrinin yönetilmeye olan ihtiyacı, anlaşmalar, ortaklıklar ve ortak girişimlerin bu değişikliklere süratle ayak uydurabilmesi içindir.

Buna bir örnek ilaç endüstrisidir. Çok yakın zamana kadar -İkinci Dünya Savaşı'ndan az önce sülfatlı ilaçların ve antibiyotiklerin bulunmasından beri - ilaç endüstrisi önde gelen bir büyüme endüstrisi konumundaydı. 1990'larda ise olgun endüstri haline geldi. Bu, büyük bir olasılıkla, eski talepleri yeni yöntemlerle karşılayacak çok hızlı ve ani değişimlerin -örneğin kimyasal ilaçlardan genetiğe, moleküler biyolojiye, tıbbi elektroniğe ve hatta "alternatif tıbba"a kadar- olacağı anlamına gelmektedir.

Gerileyen endüstride ise kişi, her şeyin ötesinde, tutarlı, sistematik, amaca uygun maliyet düşürme ile kalite ve hizmette istikrarlı gelişme için, yani firmanın hacim olarak büyümesinden (bu ancak başkasının payını alarak mümkündür) çok endüstri içindeki pozisyonunu sağlamlaştırmak için yönetmelidir. Gerilemekte olan bir endüstri için anlamlı ürün farklılığı yaratmak gitgide daha da zorlaşmaktadır. Gerilemekte olan bir endüstride ürünler "mal" haline dönmeye meyillidir -binek otomobillerinde (şimdiye kadar sadece birkaç lüks otomobil hariç) hızla olduğu gibi.

Sonuç olarak, kurumlar -kâr amaçlı olsun veya olmasın- stratejilerinin, kullanılabilir gelir dağılımındaki eğilimlere, bu dağılımdaki ani değişiklikler konusunda bilgi sahibi olmaya ve bu değişikliklere uyum sağlamaya dayandırılması gerektiğini öğrenmeye mecbur olacaklardır. Bu kurumların hem kantitatif enformasyona hem de kalitatif analize ihtiyaçları vardır.

III
Performansın Tanımı

Locke, Hume, Burke ve The Federalist Papers'ın gelişimine neden olan İngiliz politik felsefesinin babası James Harrington'un (1611-1677) *Oceania* isimli kitabında belirttiği gibi "Güç mülkü takip eder." James Harrington kitabında, devleti tümüyle devirerek yerine yerel orta sınıf aristokratlardan ve yeni mülk sahiplerinden oluşan parlamenter bir devlet kurulmasına neden olan 1640'lardaki İngiliz Devrimi'nin açıklamasının, mülkün büyük soylulardan köy ağalarına geçmesi ile görülen değişim olduğunu savundu.

Son elli yılda demografi bütün gelişmiş ülkelerde mülkün el değiştirmesine neden oldu. Bunun güçte yarattığı değişimleri yeni yeni görmeye başlıyoruz. Beyinleriyle çalışanların meydana getirdiği refah içinde yaşayan (ama hiçbir şekilde zengin olmayan) bir orta sınıf ile ortalama yaşam süresinin uzaması sonucunda emeklilik fonları ve menkul kıymet yatırım fonları gibi kurumların gelişmesi değişime neden oldu. Artık modern ve gelişmiş bir toplumda kilit konumdaki malvarlığının yani kamunun sahip olduğu kurumların hukuki "sahipleri" var.

Bu gelişmenin başlaması ABD'de oldu. Sonuç olarak, gelecekteki emeklileri temsil eden kurumlar, şu anda Amerikan kamu listelerindeki işletmelerin en aşağı yüzde kırkının ve büyük ola-

sılıkla daha büyük işletmelerin yüzde altmışının sahibidirler. Aynı şekilde İngiliz işletmelerini de sahiplenmişlerdir. Almanya, Fransa, Japonya gibi dünyanın diğer gelişmiş ülkelerinde de işletmeleri ele geçirmeye başlamışlardır. Mülkteki bu değişimle birlikte güçte de değişim görülmektedir.

Bu, Şirketlerin İdaresi konusunda var olan tartışmayı vurgulamaktadır. Bu tartışma temelde işlerin kimin yararına görüleceği şeklindedir. Bu da üstünlüğün "pay sahipleri yararına" geçtiğini gösteren dramatik değişimin altında yatan şeydir. Diğer gelişmiş ülkelerde de buna benzer bir tartışma başlamaktadır.

> Şimdiye dek herhangi bir ülkede egemen olan teori bir işletmenin- özellikle de büyük bir işletmenin- tamamen pay sahiplerinin yararına uygun işletilmesi gerektiği şeklindeydi. ABD'de 1920'lerin sonlarından itibaren hâkim olan teorem, fazla net olmasa da, işletmenin yararların dengesine göre yönetilmesini söylüyordu. Müşterilerin, çalışanların, pay sahiplerinin yararları söz konusuydu. Böylece kimseye hesap verilmeyecekti. Aşağı yukarı aynı yolu İngiltere de izledi. Japonya, Almanya ve İskandinavya'da büyük işletmelerin esas itibariyle sosyal ahengi yaratacak ve devam ettirecek şekilde, yani bedeniyle çalışan işçilerin yararına işletildikleri ve hâlâ da bu şekilde işletilmeye devam ettikleri görülmektedir.

Bütün bu geleneksel görüşlerin modası artık geçmiştir. İşletmelerin pay sahiplerinin sadece kısa dönemli yararı için işletilmesi ile ilgili ortaya atılmakta olan Amerikan teoreminin ise savunulur yanı yoktur ve kesinlikle yeniden gözden geçirilerek düzeltilmesi gerekmektedir.

Birçok insanın, yani ileri yaşlara kadar yaşamayı uman insanların, gelecekteki ekonomik güvenceleri gitgide kendi ekonomik yatırımlarına ve gelirlerine dayanacaktır. En çok pay sahipleri-

nin yararına olan performansın önemi devam edecektir. Onların, kazançlardan veya hisse senedi fiyatlarından hemen edinilen kârlara ihtiyaçları yoktur. Bundan yirmi veya otuz yıl sonra elde edecekleri ekonomik kazançlara ihtiyaçları vardır. Fakat aynı zamanda, bilgi işçisinin verimliliğinden söz edilirken anlatıldığı gibi, işletmeler giderek beyniyle çalışanların da kazançlarını artırmak zorunda kalacaklardır. En azından kendi ihtiyaçları açısından bu çalışanları kendilerine çekmek, onları kendi bünyelerinde tutabilmek ve verimli kılmak amacıyla çıtalarını yükseltmek durumundadırlar.

Sonuçta, geleneksel Alman ve Japon şirketlerinin, sayelerinde işletmeyi sürdürdükleri el işçileri gitgide önemlerini kaybedeceklerdir -buna paralel olarak işletmelerin, özellikle büyük işletmelerin performansında hedef olarak "sosyal ahenk"in önemi de azalacaktır.

Bu nedenle, şirketlerin yönetimine ilişkin bugünkü tartışmalar sadece ilk çatışmadır. Belli bir işletmede, özellikle büyük, halka ait işletmelerde "performans" için yeni tanımlar yerleştirmeyi öğrenmek zorundayız. Kısa dönem sonuçlarını -ki bu, bugün "pay sahibi değeri"ne önem verilmesine neden olmaktadır- uzun dönem zenginlikle ve işletmenin hayatta kalmasıyla dengelemeyi öğrenmek zorunda kalacağız. Sadece finansal açıdan bakıldığında bile, tamamıyla yeni bir şeyle: bir işletmenin otuz ile kırk yıl, yani yatırımcıları emeklilik yaşına gelinceye kadar ayakta kalması gerektiği gerçeğiyle karşılaşıyoruz. Bu zor bir hedeftir -ve bugün için neredeyse bir ütopyadır. Geçmişte bir işletmenin ortalama ömrü, en azından başarılı bir organizasyon olarak, hiçbir zaman otuz yılı aşmamıştır. Bu nedenle, bir işletmede "performansın" ne anlama geldiğine dair yeni kavramlar geliştirmeyi öğrenmek zorunda kalacağız. Yeni ölçüler ve benzer şeyler geliştirmeye mecbur olacağız. Fakat aynı zamanda, bilgi işçileri için de anlamlı olması ve onların bağlılığını sağlaması için, performansın finansal yönün dışında da tanımlanması gerekecek. Bu da bir "değer" kazancı olacak.

Bu nedenle tüm kurumlar performansın ne anlama geldiğini etraflıca yeniden düşünmek zorunda kalacaklar. Bu şimdiye kadar basit ve açıktı, ama artık değil. Strateji ileride daha çok performansın yeni tanımını esas almak zorunda kalacak.

IV
Küresel Rekabet

Bütün kurumlar küresel rekabeti bir stratejik amaç haline getirmelidirler. Hiçbir kurum, şirket, üniversite veya hastane, dünyanın herhangi bir yerinde kendi konusundaki liderlerin koyduğu standartlara sahip değilse, bırakın başarılı olmayı, varlığını sürdürmeyi bile ümit edemez.

Bir sonuç: Bir işin veya ülkenin ekonomik gelişmesini ucuz işçiliğe dayandırmak artık mümkün değildir. Ücretleri düşük olduğu halde bir işletmenin -yerel bir restoran gibi çok küçük işletmeler hariç- işgücü, hızlı bir şekilde endüstrisinin dünyadaki liderlerinin verimliliğine erişmeye çalışmadıkça, çok para kazanması bir yana ayakta kalması bile mucize olur. Bu özellikle imalat için geçerlidir. Çünkü gelişmiş dünyada imalat endüstrilerinin birçoğunda el işçiliği maliyeti hızla küçülen bir faktör haline gelmektedir -tüm maliyetin sekizde biri, bazı durumlarda daha bile azı.

Düşük iş verimliliği bir firmanın yaşamını tehlikeye sokar. Fakat düşük iş verimliliğini dengelemek için düşük iş maliyetleri de yeterince maliyet avantajı sağlayamamaktadır.

Bu 1955'ten sonra ilk defa Japonlar'ın geliştirdiği, daha sonraları Güney Kore ve Tayland'ın başarıyla kopyaladığı 20. yüzyılın ekonomik modelinin artık geçerli olmadığı anlamına gelmektedir. Vasıf gerektirmeyen beden işlerinde çalışabilecek çok sayıda genç insan olmasına rağmen,

bundan sonra, yeni ortaya çıkmakta olan ülkeler büyüme için (19. yüzyılın ikinci yarısında ABD ve Almanya'nın yaptığı gibi) ya teknolojik liderliği, ya belli bir endüstride dünya lideri olanlara eşdeğerde verimlilik göstermeyi ya da o da olmazsa, ülkelerini verimlilik konusunda dünyanın lideri haline getirmeyi esas almak zorunda kalacaklardır.

Bu bütün alanlar için doğrudur: Tasarım, pazarlama, finans, yenilikler, yani bir bütün olarak yönetim için. Dünyanın en yüksek standartlarının altında kalan performans, maliyet ne kadar düşük, sübvansiyonlar ne kadar yüksek olursa olsun, büyümeyi tümüyle engeller. Korumacılık da, gümrük vergileri ne kadar yüksek veya ithalat kotaları ne kadar düşük olursa olsun artık görevini yerine getiremez.

Yine de, bu olasılıklar içinde bile, önümüzdeki birkaç yılda bütün dünyada korumacı bir dalga ile yüz yüze geleceğiz. Böyle çalkantılı bir dönemde ilk tepki dışarıdan esen soğuk rüzgârlara karşı kendi bahçemizi korumaya yarayacak bir duvar örmeye çalışmaktır. Ancak bu duvar, dünya standartlarında performans göstermedikleri takdirde, kurumları -ve özellikle de işletmeleri- artık korumamakta, onları sadece daha kolayca incinebilir hale getirmektedir.

Buna en iyi örnek Meksika, 1929'dan itibaren elli yıl süreyle, ülke iç ekonomisini dış dünyadan bağımsız hale getirmek için çok iyi düşünülüp planlanmış bir politika uyguladı. Bunu sadece dıştaki rekabeti içeri sokmamak için yüksek koruma duvarları örerek değil, -20. yüzyılda tamamen Meksika'ya özgü bir şekilde- ülkedeki şirketlerin ihracatını yasaklayarak da yaptı. Modern ama tümüyle Meksika'ya ait bir ekonomi yaratma girişimi hayal kırıklığı yaratacak şekilde başarısız oldu. Meksika giderek, dış dün-

yadan hem gıda hem de mamül ürünler ithal etmeye bağımlı hale geldi. Sonunda dış dünyaya açılmak zorunda kaldı, çünkü artık ihtiyacı olan ithal malların bedellerini ödeyemez duruma gelmişti. Sonunda da çok sayıda endüstrisinin ayakta kalamadığını gördü.

Benzer şekilde, Japonlar, küçük fakat fazlasıyla rekabetçi ihracat endüstrilerini yaratırlarken, işletmelerini ve endüstrinin büyük kesimini yabancıları dışarıda tutarak korumaya çalıştılar. Sonra da bu endüstrilere çok düşük veya sıfır maliyetle sermaye sağlayarak müthiş bir rekabet avantajı verdiler. Bu politika da başarılı olmadı. Bugün (1999) Japonya'daki kriz, büyük ölçüde Japon işletmelerinin ve endüstrisinin (özellikle de finans kesiminin) büyük bir bölümünün dünya ile rekabet edebilecek hale getirilememesinin bir sonucudur.

Dolayısıyla, strateji yeni bir kuralı kabul etmelidir. Ticari olsun olmasın, bir kurum, dünyanın neresinde olursa olsun, kendini, aynı endüstride bulunan liderlerin koyduğu standartlarla kıyaslayarak kendi ölçümünü yapmalıdır.

V
Ekonomik Gerçekler ile Politik Gerçekler Arasında Artan Uyuşmazlıklar

Dünya çapındaki bu yapısal değişim ve belirsizlik sürecinde stratejinin temeli olması gereken en son kural, ekonomik gerçek ile politik gerçek arasında giderek artan uyuşmazlıklardır.

Dünya ekonomisi her geçen gün küreselleşmektedir. Küreselleşmenin engelleri ve maliyet merkezleri ise ulusal sınırlardır. Bu kitabın ilk bölümünde tartışıldığı gibi, işletmeler -ve giderek

başka kurumlar da- artık kendi faaliyet alanlarını ulusal ekonomiler ve ulusal sınırlar içinde tanımlayamazlar, bunu dünya çapında hizmetler ve sanayiler çerçevesinde tanımlamak zorundadırlar.

Fakat aynı zamanda, politik sınırlar da yok olmayacaktır. Aslında, Avrupa Ekonomik Topluluğu; Kuzey Amerika Serbest Ticaret Bölgesi (NAFTA); veya Güney Amerika'da ekonomik işbirliği için önerilen Mercosur gibi yeni bölgesel ekonomik birleşmelerin bile, politik sınırların gücünü, yıkmak bir yana, azaltacakları bile şüphelidir.

"Egemenliğin sonu" lafları 1918'den beri konuşulagelmektedir. Fakat politikada henüz ulusal devlet ve ulusal egemenliğin yerini alabilecek herhangi bir şey ortaya çıkmamıştır. Aslında 1914'ten itibaren giderek artan bir şekilde görülen trend bölünmeler doğrultusundadır. 1914'ten önce politik olarak büyük bölgeleri birleştirmiş olan imparatorlukların tümü çökmüştür: Avusturya-Macaristan ve Osmanlı İmparatorluğu; Britanya, Fransa ve Hollanda; Portekiz ve Belçika İmparatorlukları, Çarlık Rusyası ve Komünistler. Aynı zamanda küçük politik birleşmeler ekonomik olarak uygulanabilirlik kazanmış, çünkü para ve enformasyon "uluslarüstü" (bu gerçekte ulusal kimliklerin olmaması anlamına gelmektedir) olmuştur. 1950'den itibaren ise her birinin kendi özel hükümeti; ordusu; diplomatik hizmeti; vergi ve mali politikası olan küçük devletlerin ortaya çıkışı birbirini izlemiştir. Ekonomik dünyada bile henüz hiçbir global kurumun, küresel vergi ve para politikalarını kontrol altına almak bir yana, sadece dünyanın her yanında başıboş dolaşan paranın kontrolünü sağlayacak bir Dünya Merkez Bankası gibi, varolacağı işareti henüz gelmemiştir.

Uluslarüstü ekonomik birimlerde bile, ulusal politika-

lar hâlâ ekonomik akılcılığa hükmetmektedir. Örnek olarak, Avrupa Ekonomik Topluluğu'na rağmen, Belçika'da faaliyette olan tamamıyla ihtiyaç fazlası fabrikaların kapatılarak, aynı firmaya ait, Belçika ulusal sınırlarının 30 mil ötesinde bulunan Fransız tesislere kaydırılmaması, her şeyin uygun olmasına rağmen politik açıdan imkânsızlığı kanıtlamıştır.

Aslında birbiriyle örtüşen üç ayrı küremiz var. Paranın ve enformasyonun gerçek bir global ekonomisi mevcut. Bunun yanında malların serbestçe dolaşabilmesine rağmen, hizmetlerin ve insanların dolaşımının engellenmesinin tamamen ortadan kalkmadığı, fakat engellerin azaltıldığı bölgesel ekonomiler var. Bir de giderek artan ulusal ve yerel gerçekler var ki bunlar hem ekonomik, hem de hepsinin ötesinde politik. Üstelik üçü de hızla büyüyor. İşletmelerin -ve diğer kurumlarm, üniversiteler gibi- başka şansları yok. Bütün bu kürelerde aynı anda yaşamaları ve faaliyette bulunmaları gerekiyor. Stratejinin işte bu gerçek üzerine oturtulması gerekmekte. Fakat hiçbir yerde, hiçbir yönetim henüz bu gerçeğin tam anlamıyla farkında değil, bir şeyleri hâlâ el yordamı ile arıyorlar.

İmalat endüstrisinde finans sektöründe ve sigortacılıkta faaliyette bulunan çok uluslu şirketlerin bir çoğu, belki de tamamına yakını, ulusal sınırların içinde kendilerini dünya çapında "işletme üniteleri"ne göre organize etmişlerdir. Örnek olarak; finansal hizmetler veren bir şirketin finansal kiralama işleri ister İspanya'da ister Hong Kong'da olsun, başlı başına bir işmiş gibi, aynı şirketin İspanya veya Hong Kong'daki diğer işlerinden, örneğin döviz işlerinden, ayrı tutularak yürütülmektedir. Şirketler art arda yerel işçi sendikası -veya herhangi bir yerel politik birim için- "işletme birimi"-nin anlamsız olduğunu anlamışlardır. On-

lar için İspanya ve Hong Kong tek anlamlı gerçektir, kabul ettikleri ve çalışmak istedikleri birimler de Hong Kong veya İspanyol işletmeleridir. Bir eylem veya kararın her iki gerçeğe de, yani uluslarüstü işletme biriminin ekonomik gerçeği ile İspanya veya Hong Kong'un "egemenliği" politik gerçeğine uyum sağlamasının önceden nasıl tespit edileceğini bir yana bırakırsak, tanıdığım hiçbir şirket hangi karar ve uygulamanın "işletme birimi" nin, hangilerinin ise "ulusal" olanının kararı ve uygulaması olarak ele alınması gerektiğini önceden hesaplayamadı.

Fakat bazı şeyler oldukça açık bir şekilde görülüyor. Bunlardan birincisi, nelerin yapılmaması gerektiği apaçık ortada, yani bu yerel politikaların ekonomik kararların üstünde olduğu konusunda ödün vermeye istekli olmak anlamına geliyor. Çünkü politik birim giderek ekonomik açıdan daha güçsüz hale geliyor ve her türlü ödünün sunulmasını özendiriyor: örneğin ekonomik avantaj sağlamak için vergi muhafiyeti; özel tarife koruması, garantili tekel; ve her çeşit sübvansiyonlar konulabiliyor. Tipik bir örnek, ABD'nin bazı güneydoğu eyaletlerinde, yeni otomobil fabrikalarının kurulmasını teşvik etmek için Avrupa ve Japon otomobil firmalarına cömertçe verilen sübvansiyonlardır. Tabii buna benzer yüzlerce ve belki de binlerce örnek var.

Bunların çoğu da daha kötü örnekler. Avrupa ve Japon otomobil firmalarının ABD'de fabrika kurmak için iyi ekonomik sebepleri vardı (en azından onlar öyle düşünüyorlardı). Başka olayların çoğunda ödün -özellikle de küçük ülkeler tarafından sunulan ödünler- o ülkeye gitmek için veya yerel bir şirketi kurtarmak için tek neden olmaktadır. Ekonomik gerçek yerine böyle bir özendirme ile motive edilen kararların faciayla sonuçlanacağını önceden görmek mümkün.

Örneğin 1960'larda ve 1970'lerde ABD'li bir şirket tara-

fından küçük bir Latin Amerika ülkesinde üretim yapmak üzere kurulan fabrikanın başına bu gelmişti; çünkü ülkenin hükümeti o şirkete uluslararası pazarlarda tekel olmayı vaat etmişti.

"Pazarlık yapılmaz" eski bir halk bilgeliğidir. Demek ki işletmede ekonomik gerçek ile politik gerçek arasındaki uyumsuzluğu yönetirken ilk kural, ekonomik gerçeğe uymayan hiçbir şeyi YAPMAMAKTIR. İlk soru şu olmalıdır: "Eğer ödün almasaydık, bu işi işletmenin stratejisinin bir parçası olarak yapar mıydık?" Eğer yanıt "Hayır" ise, ödün ne kadar cazip gelirse gelsin bu iş yapılmamalıdır, çünkü maliyeti çok yüksek bir hata olabilir. Ama cevap "Evet" bile olsa, sunulan ödüne "Hayır" demek çok daha akıllıca olacaktır. Bütün deneyimler -bunlar o kadar çoktur ki- göstermiştir ki sonuçta bunların bedeli ağır, hem de çok ağır, bir şekilde ödenmektedir.

Bununla yakından ilgili olarak "YAPILMAMASI" gereken bir başka şey de şudur. Firmanın İş Teorisi'ne ve bir bütün olarak stratejisine uygun olduğunu görmeden işin yeni işlere girerek ve özellikle de başka bir işi devralarak genişletilmemesi ve büyütülmemesi gerekir.

Değişik bölgelerde veya değişik ülkelerde değişik ürünler ve/veya hizmetler farklı olacaktır. Örneğin, Fransa'da, Coca-Cola firması meyve suları satışından, kolalı içecekler satışlarına oranla çok daha fazla para kazanmaktadır. Japonya'da ise aynı firmanın en önemli ürünü otomatik makinelerde satışa sunulan kahvedir. Fakat her iki ürün de, -hem meyve suları hem de hazır kahve- Coca-Cola'nın İş Teorisine ve stratejisine uygun ürünlerdir. Fiziksel olarak her ikisi de orijinal "Kola"dan farklıdır. Ama diğer her yönden -yani işletmeler olarak- tümüyle aynıdır.

Daha önce bu bölümde belirtilen bir şeyi tekrarlayacak olursak: bir kurumu amacı doğrultusunda fırsatçı yapan şey stratejidir. Fırsat gibi görünen şey, eğer o kurumun stratejik hedefini ileriye götürmüyorsa, fırsat değildir, sadece oyalanmadır. Belli bir ulusal, yani politik, gerçeğe uysa da -ya da en azından uyuyormuş gibi görünse de- aslında sadece dikkati dağıtıcı bir şeydir ve kendi haline bırakılmalıdır. Aksi takdirde hüsranla sonuçlanmaya mahkûmdur.

"Yapılmaması" gerekenler için bu kadarı yeterli. Şimdi de "Yapılması Gerekenler"e bakalım.

Dünyanın çeşitli yerlerinde işin büyümesi ve genişlemesi giderek şirket birleşmesi, satın alınması ve hatta tümüyle yeni işlere girilmesi temeline dayanmayacaktır. Birlikte çalışmalara, ortaklıklara, ortak girişimlere, başka politik yetkilerin geçerli olduğu yerlerde kurulu şirketlerle çok yönlü ilişkilere dayandırılması gerekecektir. Diğer bir deyişle, bunların temeli giderek hukuk -dolayısıyla politik değil- ekonomik birimlerden meydana gelen bir yapıya dayanacaktır.

Büyümenin bundan sonra tam mülkiyet ile komuta ve kontrolden ziyade her çeşit ortaklıklara dayandırılacak olmasının birçok nedeni var; bu nedenlerin bazılarını daha önce tartıştık. Fakat bu nedenlerin büyük olasılıkla en kaçınılmaz olanlarından biri hem küreselleşen dünya ekonomisinde hem de bölünmüş dünya rejiminde faaliyet gösterme ihtiyacı olarak görünüyor. Bu problem için ortaklık en mükemmel çözüm değil. Aslında, ortaklıkların kendilerine has binlerce problemi oluyor. Fakat en azından, ekonomik birim aynı zamanda hukuk birim olmayıp bir ortaklık, bir birliktelik, bir ortak girişimse, ekonomik gerçek ile hukuki gerçek arasındaki çatışma da büyük ölçüde azalıyor. Yani bu ilişkide politik ve hukuki görüntü ile ekonomik gerçek ayrılabiliyor.

Son olarak: Bütün işletmeler kendi döviz pozisyonlarını yönetmeyi öğreneceklerdir. Her şirket, hatta tümüyle yerel bir şirket bile, bugün dünya ekonomisinin içinde sayılmaktadır. Bu nedenle ihracat veya ithalat yapmasa bile döviz kuru dalgalanmalarından etkilenecektir.

Birkaç yıl önce Meksika pezosundaki ani değer kaybı nedeniyle taşrada bulunan yerel bir Meksika firması bile ciddi şekilde etkilenirken, tümüyle yerel bir Endonezya firması da Endonezya parasının 1998'deki ani değer kaybından büyük yara almıştır.

Bugün parasındaki ani değer kaybına bağışıklık kazanmış olan hiçbir ülke yoktur. Bunun en basit nedeni de dünyanın dalgalara kapılmış bocalayan "sanal para" içinde yüzmesi, yani kârlı yatırım bulamayan likiditeye sahip olmasıdır. Demek ki her ülke, mülke, işe, üretime ve hizmet sektörüne yatırılmayan, fakat likit ve kısa süreli "portföy" yatırımında tutulan para denizinde yüzmektedir. Çok az ülkenin ödemeler dengesinde "portföy yatırımı" konusundaki ilgiye hizmet edecek yeterli fazlalık vardır. Başka bir deyişle, her ülkenin parası, hiçbir ekonomik gerekçeye dayanmayan, kısadönemli para hareketlerinin insafına kalmıştır.

Bu, 1973'te Başkan Nixon'un doları herhangi bir sabit değerden ayırarak "dalgalanmaya" bırakması sonucunda beklenen şeyin tam tersidir. O zamanki düşünce küçük ayarlamalarla para dalgalanmalarının sınırlanabileceği şeklindeydi. Fakat hükümetler -Amerika Hükümeti başta olmak üzere- bu yeni "özgürlüğü" hor gördüler ve paralar aşırı derecede istikrarsız hale geldi. Bu şekilde kalmaları da beklenebilir. Politik birimlerin, yani çeşitli ulusların, mali, parasal ve kredi politikalarını kendi politik otoriteleri haricinde hiçbir ülkeye karşı daha değersiz tutmalarını bekle-

mek için pratikte hiçbir sebep yoktur. Avrupa Bankası'nın Euro'ya bölgesel bir para olarak istikrar sağlayabileceği ümit edilmektedir. Avrupa Birliği içindeki ülkelerin kendi iç politikalarını Euro'nun istikrarı için ikinci plana atacaklarını ümit etmek fazla iyimserlik olacaktır.

Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, strateji paraların değişken olacağı ve sabit kalmayacağı varsayımına dayandırılmalıdır. Bunun bir sonucu da her yönetimin şimdiye kadar sadece birkaç yönetimin yapabildiği şeyi yapması gerektiğini öğrenmesi olacaktır: Bu, her yönetimin kendi döviz pozisyonunu yönetmesi gerektiğidir.

Bu bölümde tartışılan gerçekler, bir kurumun ne yapması gerektiğini ve nasıl yapması gerektiğini de anlatmamaktadır. Bu gerçekler stratejinin kurum için yanıt bulması gereken soruları ortaya çıkarmaktadır. Öyle sorular vardır ki strateji bunlarla şimdiye kadar ya pek az ilgilenmiştir ya da hiç ilgilenmemiştir. Fakat bu yeni gerçekleri dikkate almayan bir kurumun stratejisi olmayacaktır. Bu kurum gelecek birkaç yıldaki ya da en azından gelecek on yıllardaki mücadelelere de hazırlıklı olmayacaktır. Yapısal değişimin ve ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik dönüşümün getirdiği büyük bir karışıklığın yaşandığı bu dönemde mücadelede başarılı olmayan kurumlar, değil zenginleşmeyi başarılı olmayı bile bekleyemezler.

3

DEĞİŞİM LİDERİ

Değişimi Kimse Yönetemez • Değişim Politikaları • Organize İyileştirme • Başarıdan Yararlanmak • Değişimi Yaratmak • Fırsat Pencereleri • Yapılmaması Gerekenler • Pilot Çalışması • Değişim Liderinin İki Bütçesi • Değişim ve Süreklilik • Geleceğin Oluşturulması

Giriş
Değişimi Kimse Yönetemez

Kimse değişimi yönetemez, ancak değişimin önüne geçebilir.

On veya on beş yıl önce yönetim kitaplarının ve seminerlerinin en önemli konusu olan "değişime karşı direnmenin üstesinden gelebilmek" konusunda artık fazla bir şey duymaz olduk. Artık herkes "değişim kaçınılmazdır" fikrini kabul etmiş durumda. Fakat bu, değişimin hâlâ, "Ölüm ve Vergiler" gibi olduğunu ima ediyor: Yani ertelenebileceği kadar ertelenmeli ve tercih hakları değişimden yana kullanılmamalı.

Fakat, içinde bulunduğumuz dönem gibi karışık dönemlerde değişim bir kuraldır. Elbette sancılı ve riskli, ama hepsinin ötesinde de çok ciddi çalışma gerektiren bir kuraldır. Ancak değişim liderliği organizasyonun görevi olarak görülürse, organizasyon -işletme, üniversite, hastane veya benzeri- yaşamını devam ettiremez. Hızlı yapısal değişim döneminde yaşamını sürdürebilecek olanlar sadece *Değişim Liderleri*'dir.

Bu nedenle herhangi bir organizasyonun değişim lideri konumuna gelmesi, 21. yüzyıl için merkezi bir yönetim mücadelesidir. Değişim lideri değişimi bir fırsat olarak görür. Değişimi arar, doğru değişimleri bulmayı ve bu değişimleri organizasyonun içinde ve dışında nasıl verimli kılacağını da bilir. Değişim şunları gerektirir:

1. Gelecek için politikalar
2. Değişimi arayan ve sezen sistematik metotlar
3. Değişimin, kuruluşun içinde ve dışında doğru olarak tanıtılması
4. Değişimi ve sürekliliği dengeleyen politikalar

Bu bölümde değişim lideri olmak için gerekli bu dört unsur anlatılmaktadır.

I
Değişim Politikaları

Bugünlerde "yenilikçi organizasyonlar"la ilgili pek çok tartışma yapılıyor. Fakat bir organizasyonu yeniliği kabul eder hale getirmek ve hatta yenilik için organize etmek bile, değişim lideri olmak için yeterli sayılmıyor. Bu dikkatin başka yöne kayması bile olabilir. Değişim lideri olmak, hem halen yapılmakta olan şeyleri değiştirme hem de yepyeni ve farklı şeyler yapma istek ve becerisini gerektirir. Bugünün geleceği yaratması için politikaları gerekli kılar.

İlk politika -ki bu diğerlerinin temelidir- dünü terk etmektir. İlk gereklilik, performansın sağlanmasına ayrıldığı halde artık hiçbir katkısı kalmayan ve sonuç vermeyen kaynakları serbest bırakmaktır. Dünü terk etmeden yarın yaratılamaz. Dünü sürdürmek her zaman çok zordur ve fazlasıyla zaman kaybıdır. Dünü sürdürmek daima kuruluşun en nadir ve en değerli kaynaklarını - ve hepsinden önemlisi en yetenekli insanlarını- sonuç vermeyen işlere iter. Ancak yenilik yapmak bir yana, değişik bir şey yapmak bile beklenmeyen güçlüklerle karşılaşmaktır. Bu durumda, yeteneği kanıtlanmış insanların liderliğine gereksinim vardır. Eğer bu insanlar dünü sürdürmeye kararlılarsa, en basit şekliyle yarını yaratmaya uygun değillerdir.

Demek ki bütün kurumu kapsayan ilk değişim politikası Organize Vazgeçme olmalıdır.

Değişim lideri her ürünü, her hizmeti, her süreci, her pazarı; her dağıtım kanalını, her müşteri ve son kullanıcıyı, ömür açısından denemeye tabi tutar. Bunu da düzenli bir program dahilinde

yapar. Sorulması; hem de ciddi biçimde sorulması gereken soru- "Bunu yapmamış olsaydık, şimdi bildiklerimizle, bugünkü aklımızla yine yapar mıydık?"olmalıdır. Eğer yanıt "hayır" ise "O halde yeni bir çalışma yapalım" şeklinde bir reaksiyon gösterilmemelidir. Reaksiyon, "Şimdi ne yapıyoruz?" şeklinde olmalıdır. Teşebbüs kendini değişime adamıştır. Hemen harekete geçmeye hazırdır.

Üç olayda tümüyle vazgeçmek en doğru harekettir.

Eğer bir ürünün, hizmetin, pazarın veya sürecin "hâlâ birkaç yıllık iyi ömrü varsa" vazgeçmek en doğrusudur. Daima en fazla özen ve en fazla çaba gerektiren şeyler işte bu ölmekte olan ürünler, hizmetler veya süreçlerdir. Bunlar en verimli ve yetenekli insanların bile elini kolunu bağlarlar. Ancak bu eski ürünün, hizmetin, pazarın ve sürecin "ömrüne" daima olduğundan fazla değer biçilir. Onlar genellikle "ölmüyorlardır", çünkü zaten daha önce ölmüşlerdir. Tıpla ilgili eski bir atasözünde de belirtildiği gibi, "kadavranın pis kokmasını önlemeye çalışmak kadar pahalı, zor ve aynı zamanda da beyhude bir şey yoktur".

Bir ürüne, hizmete, pazara veya sürece "borçları tümüyle silindi" diye hâlâ devam ediliyorsa, bundan da aynı şekilde vazgeçilmelidir. Varlıklara borçları tümüyle silinmiş gibi davranılmasının yeri ancak vergi muhasebesidir. *Yönetimin* amaçlarında "bedelsiz varlıklar" yoktur. Ekonomistlerin binalar ve diğer sabit yatırımlar için kullandığı terim olan "batık maliyetler" vardır. Soru hiçbir zaman "Maliyetleri nedir?" olmamalıdır. Soru "Ne üretecekler?" olmalıdır. Artık hiçbir şekilde üretim yapamayan veya sadece "maliyeti" düşük olduğu için üreten varlıklar, muhasebe dışında, varlık olarak kabul edilemez. Bunlar sadece batık maliyetlerdir.

Vazgeçmenin doğru ve en önemli politika olduğu üçüncü olay da eski ve gerileyen bir ürünü, hizmeti, pazarı ve süreci koruyabilmek için yeni ve gelişmekte olan ürünün, hizmetin ve sürecin gelişmesini önlemek veya önemsemezmiş gibi davranmaktır.

Neyin yapılmaması gerektiğine en yeni örnek, 1990'larda Amerika'nın en büyük otomobil üreticilerinden General Motors ile yine Amerika'nın en büyük fabrika işçileri sendikası olan United Automobile Workers Union (UAW)'ın birlikte dünün hatırına geleceği kurban etmeleridir.

ABD'de herkes, yetmişli yılların ortalarında seksenli yılların ortalarına kadar, on yıl gibi kısa bir süre içinde, Japon otomobil üreticilerinin Amerika binek otomobilleri piyasasının % 30'unu ele geçirdiğini bilmektedir. Fakat insanların pek azı bu kazancın, Japon firmalarına oranla daha küçük sayılan iki Amerikan şirketi Ford ve Chrysler'in kesesinden çıkmadığını bilir. Hatta tam tersine, bu ikisi de gerçekte pazar paylarını artırmışlardır. Japonlar'ın kazancının üçte biri, 1970'lerde yüzde on pazar payına sahipken on yıl sonra pazarın hemen hemen hepsini Japonlara kaptıran Almanya'nın Volkswagen firmasından elde edilmiştir. Diğer üçte ikisi ise -Amerika piyasasının yüzde yirmisi- General Motors-'un kaybındandır; çünkü General Motors'un pazar payı birdenbire yüzde elliden yüzde otuza düşmüştür.

General Motors on beş yıl boyunca hiçbir faydası olmayan işlerle uğraştı, fiyatlarla ve indirimlerle oyalandı durdu. En sonunda, 1980'lerin sonuna doğru, "Satürn" adı verilen yeni bir otomobille karşı atağa kalktı. Satürn Japon otomobillerinin taklidiydi; ancak şekli, üretimi ve pazarlaması, servis hizmetleri ve iş ilişkileri açısından biraz daha maliyetliydi. GM arabanın pazar tanıtımını çok kötü bir şekilde yaparak yüzüne gözüne bulaştırdı. Yine de Amerikan yapımı yeni bir tip otomobile hasret kalmış birçok insan için bu büyük bir başarıydı.

Fakat, GM dışında herkesin anında fark ettiği gibi, Satürn Japon otomobilleriyle boy ölçüşemedi. Bu otomobilin bütün satışları Oldsmobile ve Bwick gibi yok olmasa bile düşüşe geçen GM markalarının zararına oldu. Sonunda GM -daha da fazla GM'un işçi sendikası olan United Automobile Workers- Satürn'ü boğazını sıkarak boğmaya başladılar. Genişlemek için istenen para verilmedi. Bu para onun yerine Oldsmobile'i "modernize" etmek için yapılan nafile girişimlere ve Buick fabrikasına verildi. Saturn'ün yeni modellerinin geliştirilmesi için de para verilmedi, bu paralar da Oldsmobile ve Buick'in yeniden tasarımına harcandı. UAW, Saturn'ün yeni ve başarılı iş ilişkilerini de yavaş yavaş azaltmaya başladı, çünkü Satürn'deki yönetim-işçi ortaklığı yapılanmasının GM'un diğer fabrikalarına da yayılması korkusunu taşıyordu.

Bu işten ne Oldsmobile ne de Buick kârlı çıktı. İkisi de hâlâ iniştelер. Ama Satürn tümüyle yok oldu. Hem GM hem de UAW, her ikisi de gerilemeye devam ediyor.

Vazgeçme çeşitli şekillerde olabilir.

Örneğin GM olayında, aynı anda iki şey yapılarak çözüm bulunabilirdi: (1) Ölüm döşeğindeki Oldsmobile' i öldür; (2) Satürn'ün başarısına olabildiğince destek ol, ihtiyacı olan bütün parayı ve elemanı sağla, fakat onu tek başına bağımsız bir firma yaparak GM'un bütün eski ürünleri ve eski müşterileriyle olabildiğince rekabet edebilecek hale getir.

Aynı şeyi değişik şekilde yapmak da doğru yanıt olabilir.

Bir örnek: Her kitap yayıncısı satışlarının büyük kısmının

(%60 kadarının) -ve uygulamada bütün kârının "eski listeler"den, yani bir veya iki yıl önce yayımlanan kitaplardan geldiğini bilir. Fakat hiçbir yayıncı kaynaklarını eski liste için kullanmaz, bütün güç yeni kitapların satışına harcanır. Büyük bir yayınevi satış elemanlarını yıllarca eski listedeki kitapları satması için çalıştırdı, ama başaramadı, bunun için tek kuruş da harcamadı. Sonra dışarıdan bir yönetici şöyle dedi: "Eğer bu işe şimdi girseydik, eski liste işini yine böyle mi ele alırdık?" Yanıt oybirliği ile "Hayır" olunca, yine sordu: "O halde şimdi ne yapıyoruz?" Sonuç olarak, firma yeniden organize edildi ve biri, o yıl yayımlanan yeni kitapların satın alınması, editörlüğü, reklamı ve satışı; diğeri ise eski listedekilerin promosyonu ve satışı ile ilgili olmak üzere iki birime ayrıldı. İki yıl içinde eski kitap satışları üçe katlandı ve firmanın kârı iki misli arttı.

Vazgeçme sırasında *ikinci soru* ise *nasıl davranmalı*'dır. Bu birincisi kadar önemlidir; hatta daha da tartışmalı ve zor yanları vardır. Bu yüzden yanıt, küçük bir ölçekte test etmek ya da pilot çalışma yapmak gerektiği şeklinde olmalıdır.

Böylesine hızlı değişimin yaşandığı bir dönemde "Nasıl" sorusu "Ne" sorusundan çok daha çabuk demode oluyor gibi görünüyor. Dolayısıyla değişim lideri her ürün, hizmet, pazar ve süreç için: "Eğer bu işe, bugün bildiklerimizle, şimdi yeni giriyor olsaydık, şimdi yaptığımız şekilde mi girerdik?" sorusunu mutlaka sormalıdır. Bu sorunun başarılı ürün, hizmet, pazar ve süreç kadar başarısız olanlar için de düzenli -ve ciddi bir şekilde- sorulmasına ihtiyaç vardır.

Bu, teşebbüsün tüm alanları için geçerlidir. Ancak özellikle, kuruluşların önemsememek denemese de göz ardı ettikleri bir alan için geçerlidir: dağıtımcılar ve dağıtım kanalları. Böyle hızla değişen bir dönemde, dağıtımcılar ve dağıtım kanalları her şeyden daha çabuk değişime eğilimlidirler. Ayrıca "Bilgi Devrimi"-

nin en çok bu dağıtımcılar ve dağıtım kanalları üzerinde etkili olduğu da görülmektedir.

"Dağıtımcılar" ve "dağıtım kanalları" elbette iş dünyasıyla ilgili terimlerdir. Ancak her kurumun "dağıtıcıları" vardır ve bunlar o kurumun ilk "müşterileri" dir.

İşte iş dışından bir örnek:
Bir lisenin danışmanı yıllarca "dağıtım kanalı" olmuştur. Çünkü Amerika'daki üniversite ve kolejler, başvuru yapan adaylara onun kanalıyla ulaşabilmektedirler. Fakat potansiyel öğrenciler ve onların aileleri, giderek kolejlerin ve üniversitelerin çeşitli dergilerde yayımlanan sıralamalarını; çeşitli kolejleri ve sıralamalarını anlatan kitapları arar olmuşlardır. Bazı büyük Amerikan üniversiteleri kendilerine başvuranların sayısını ve kalitesini, promosyon çalışmalarını -lise danışmanına satışı tam olarak kesmeseler de- yeni dağıtım kanallarına odaklayarak, önemli ölçüde artırmışlardır.

Benzer şekilde, on yıl önce hastanenin dağıtım kanalı doktorken, artık Sağlık Koruma Organizasyonu (HMO) da hastaneler için bir "dağıtım kanalı" haline geldi. Dolayısıyla hastaneler artık doktor ve hastaya ulaşmak için HMO ile çalışıyorlar.

Şimdiye kadar bizler Internet'in dağıtım kanalları üzerindeki etkileri konusunda ancak tahmin yürütebiliyorduk. Fakat artık Internet'in ne kadar etkili olacağı kesinleşti. Bugün nelerin ne kadar çabuk olduğuna bir örnek Amerika otomobil pazarıdır.

Uzun zamandır, hangi otomobilin *alınmayacağına* evde kadının karar verdiği bilinir. Aslında satın alma kararını veren kadındır. Fakat kadınların otomobil satıcılarından alışveriş yapmaktan pek hoşlanmadıkları da bilinir. Bu nedenle, çift satıcıya gittiğinde koca alıcı gibi görünür -aslında ka-

rar çoktan verilmiştir ve kararı da kadın vermiştir. Internet kadının gerçek alımı yapmasını sağlar -artık satıcı "çıkış noktası" olmaktan öteye geçememektedir.

Bu yüzden otomobil endüstrisi artık Internet'i dağıtım kanalı yapmak gibi bir görevle yüz yüzedir. General Motors'un bu konuda çalışmalar yaptığı bilinmektedir. Peki bu alışılmış otomobil satıcısından vazgeçileceği anlamına mı geliyor?

"Neden vazgeçileceği" ve "Nasıl vazgeçileceği" sistematik olarak uygulanmalıdır. Böyle olmazsa, daima "ertelenirler", çünkü bunlar hiçbir zaman "popüler" politikalar değillerdir.

Aşağıda başarılı vazgeçme politikalarının nasıl oluşturulabileceğine ilişkin bir örnek verilmektedir.

En gelişmiş ülkelerden birinde taşeronluk hizmetleri veren oldukça büyük bir firmada, her ayın ilk pazartesi sabahı vazgeçme toplantılarına ayrılmıştır. Bu toplantılara her alandaki yönetim kademelerinden, en üstten en alttaki süpervizörlere kadar herkes katılmaktadır. Bu oturumların her birinde işlerin bir bölümü ele alınmaktadır -bir pazartesi hizmetlerin bir kısmı; bir ay sonra firmanın iş yaptığı bölgelerden biri; ayın üçüncü pazartesi günü şu veya bu bölümün nasıl organize olduğu gibi. Firma bu yöntemle bir yılda, -örneğin personel politikaları da dahil olmak üzere- kendini tümüyle gözden geçirmiş olur. Bir yıl boyunca, firmanın hizmetleriyle ilgili olarak "neler" yapılması gerektiği konusunda üç ile dört ve belki de "nasıl"ı değiştirmek için de iki misli sayıda önemli karar alınıyor olabilir. Bu oturumlardan aynı zamanda yapılması gereken yeni şeylerle ilgili de üç beş fikir çıkmaktadır. Bir şeyleri değiştirmek -bir şeyden vazgeçmek, bir şeyin yapılış şeklinden vazgeçmek veya yeni bir şey yapmak- için alınan bu kararlar her ay yönetimin bütün üyelerine rapor edilir. Yıl-

da iki kez, bütün yönetim kademeleri oturumların sonucunda nelerin gerçekleştiğini, hangi konularda nelerin yapıldığını ve sonuçların neler olduğunu bildiren raporlar hazırlar.

Bu firma sekiz veya on yıl önce ilk defa organize vazgeçme politikaları uygulamaya başladığından beri dört kat büyümüştür (enflasyona ayarlı olarak). Bu büyümenin hiç olmazsa yarısı bu sistematik vazgeçme politikalarının sonucudur.

Organize İyileştirme

Değişim lideri için bir sonraki politika *organize iyileştirme*'dir. (Buna Japonlar Kaizen derler.)

Bir kurum içe ve dışa dönük yaptığı her şeyin sistematik bir şekilde ve devamlı olarak iyileştirilmeye ihtiyacı vardır: ürün ve hizmet; üretim işlemleri, pazarlama; servis; teknoloji; çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi; bilginin kullanımı. İşletmenin önceden belirlenmiş bir yıllık oran çerçevesinde iyileştirilmeye ihtiyacı vardır; birçok alanda, Japonlar'ın belirttiği gibi, yıllık iyileştirme oranı yüzde üçtür ki bu hem gerçekçi hem de erişilebilir bir orandır.

Bununla beraber, sürekli iyileştirme önemli bir karar gerektirir. Belirli bir alandaki "performansı" oluşturan nedir? Eğer performans iyileştirilecekse -elbette sürekli iyileştirmenin amacı da budur- performansın ne olduğunu net bir şekilde tanımlamamız gerekir.

Bir örnek: İade oranı yüksek karışık ve zor ürünler. Bitmiş bir ürünün yüzde kırk olan iade oranını yüzde otuz beşe indirmek oldukça büyük bir iyileştirmedir. Fakat başka alanların çoğunda karar bu kadar basit değildir. Bir ürün-

deki "kalite" nedir? Üretici tarafından ne dereceye kadar tanımlanmıştır? Sadece müşteri tarafından nereye kadar tanımlanabilir? Performansın tanımlanması hizmetler söz konusu olduğunda çok kere daha güçtür.

Bir diğer örnek:

Büyük bir ticari bankanın şubelerinde performansı artırmak için yeni ve daha gelişmiş finansal "ürünler" sunulmasına karar verilmişti; hazine bonoları satmak veya borçlanma konusuyla başa çıkabilmek için tavsiyeler vermek gibi. Müşterilerin ne çeşit finansal ürünler isteyebileceklerini araştırmak, bunların geliştirilmesi ve şube personelini bunları sunabilecek şekilde eğitmek için oldukça çok zaman ve para harcandı. Fakat banka bu yeni ürünleri şubelerinde tanıttığı zaman, hızla müşteri kaybetti. İşte o zaman, müşteriler için şubenin performansının, rutin işlemler için kuyrukta beklemeye mecbur olmamak demek olduğu ortaya çıktı. Müşteriler, ek "ürünler"in de değerli olduğunu düşünüyorlardı, ancak bu ürünlere arada bir gereksinme duyuyorlardı.

Bankanın bulduğu çözüm, şubelerdeki veznedarları beceri ve zaman istemeyen, basit ve sık sık tekrarlanan rutin hizmetlerde yoğunlaştırmak oldu. Yeni mali ürünler ayrı masalarda farklı insan gruplarına verildi ve her masanın kendi ürününün reklamını yapması sağlandı. Bu yapılır yapılmaz, iş hem eski hem de yeni hizmetler açısından birdenbire artmaya başladı. Fakat pilot çalışma yapılmadığı için -gelişmeleri bir veya iki şubede denemek yeterli olacaktı- banka hemen hemen iki yılını ve büyük miktarda da parasını kaybetti.

Herhangi bir alandaki sürekli iyileştirmeler, zaman içinde işletmeyi değişime uğratır. Yeni ürünlere yol açar. Yeni hizmetlere

yol açar. Yeni işlemlere yol açar. Yeni işlere yol açar. Sürekli iyileştirmeler zamanla köklü değişikliklere yol açar.

Başarıdan Yararlanmak

Değişim liderinin geliştirmeye ihtiyaç duyduğu bir sonraki politika, *başarıdan yararlanmaktır.*

> Birçok işletmede "aylık rapor"un icadı ve tanıtılması yedi sekiz yıl öncesine dayanır. Günümüzde ise aylık rapor, rutin ve standart bir uygulama haline gelmiştir. Neredeyse istisnasız bir şekilde, bu rapor hemen ilk sayfasında, beklentilerin altında kalan sonuçların olduğu veya harcamaların bütçeyi aştığı alanları gösterir. Problemler üzerine odaklanır. Aylık icra komitesi toplantısında -bu da hemen hemen tüm teşebbüslerde rutin ve standart bir uygulama haline gelmiştir- problemlerle ilgili olarak bu rapor üzerinde tartışılır.

Problemler göz ardı edilemez. Ciddi problemlerin hemen çaresine bakılmalıdır. Ancak değişim lideri olmak isteyen teşebbüsler fırsatlara odaklanmalıdırlar. Teşebbüsler problemleri aç bırakmalı ve fırsatları doyurmalıdırlar.

> Bu ufak fakat temel bir prosedür değişikliğini gerektirir. Aylık rapora, problemleri gösteren sayfaların önüne gelecek şekilde fazladan bir "ön sayfa" eklemek. Bu, kurumun satışlarını, gelirlerini, kârlarını veya hacmini ilgilendiren konularda beklenenden daha iyi sonuçlara odaklanan bir sayfa olmalıdır. Bu yeni ön sayfaya ayrılan zaman, problemleri içeren sayfaya ayrılandan az olmamalıdır. Kendilerini değişim lideri olarak başarıyla organize etmiş bazı işletmelerde, bu fırsat sayfasının hazırlanmasına şirketin

bütün bir sabahı ve günü verilirken ikinci sabah veya tam gün de problemlere ayrılır.

Değişim lideri olmayı başaran işletmeler bu fırsatlar için uygun personeli bulduklarından emin olmak isterler.

Bunu yapmanın yolu bir sayfaya fırsatların, diğer sayfaya da işletmede çalışan performansı yüksek ve yetenekli kişilerin listesini çıkartmaktır. Böylece en yetenekli ve performansı en yüksek insanlar en üst fırsatlara yerleştirilir.

Buna göre, başarılı değişim için ilk ve genellikle de en iyi fırsat, kişinin kendi başarılarından yararlanması ve bu başarılarının üzerine yenilerini eklemesidir.

Buna en iyi örnek Japon firması Sony'dir. Firma kendisini birkaç büyük işte dünyanın lideri konumuna getirmiştir. Bunu da sistematik bir şekilde birbiri ardına gelen büyüklü küçüklü başarılarından faydalanarak başarmıştır.

Sony'nin tüketilen bütün elektronik cihazları -ki Sony bu konuda en tanınmış, dünya lideri olan kuruluştur- temelde tek ürüne dayanır. O da Sony'nin icadı bile olmayan ses kayıt cihazıdır. Ses kayıt cihazı temel alınarak, üretilen bir ürünün başarısı ondan sonraki ürünü tasarlamak için kullanılır. Bu genellikle yapılan çok küçük bir ilave ile olmaktadır. Bu yeni ürünün başarısı da başka bir ürünün geliştirilmesinin temeli olur ve bu böylece sürüp gider. Atılan adımların hiçbiri çok büyük değildir ve tümünün başarılı olduğu söylenemez. Fakat başarıdan yararlanılarak çıkarılan ilave her yeni ürün çok az risk taşımaktadır. Başarılı olmadığı zaman da fazla bir zarara neden olmamaktadır. Bunlardan bir kısmı Sony'yi dünyanın en büyüklerinden ve başarısını sürekli kılabilen en istikrarlı firmalarından biri yapmaya yetmiştir.

Diğer bir örnek de Amerikan General Electric Company'nin tıbbi elektronik grubudur. Bu grup rekabetin oldukça yoğun olduğu bir alanda en büyük ve en iyi üretici, aynı zamanda da bir değişim lideri olarak ortaya çıkmıştır. Bunu da başarılarından faydalanarak, her başarıdan ufak değişikliklerle, yeni, fakat doktorlar ve hastaneler için önemli sayılacak ürünler imal ederek yapmıştır.

Sürekli bir iyileştirmenin içinde, başarıdan yararlanmak, er ya da geç, gerçek yenilikleri getirir. Sonunda öyle bir nokta gelir ki başarıların kullanılmasıyla atılan küçük adımlar gerçekten yepyeni ve farklı, büyük ve temel değişimlere neden olur.

II
Değişimi Yaratmak

Değişim lideri teşebbüsün ayrılmaz bir parçası haline getirilmesi gereken son politika, sistematik YENİLİKLER politikasıdır; bu *değişimi yaratacak* politikadır.

Bugün bu alana çok önem verilmektedir. Aslında bu, politikaların en önemlisi olmayabilir -organize vazgeçme; iyileştirme; başarıdan yararlanma gibi politikalar birçok teşebbüs için çok daha verimli olabilir. Ve bütün bu politikalar olmadan -organize vazgeçme; iyileştirme; başarıdan yararlanma- hiçbir kuruluş başarılı bir yenilikçi olmayı bekleyemez.

Ancak başarılı bir değişim lideri olmak isteyen bir teşebbüsün *sistematik yenilikler* konusunda bir politikası olmalıdır. Asıl neden değişim liderlerinin değişime ihtiyaç duymaları olmayabilir -buna ihtiyaçları olsa da. Bunun nedeni, sistematik yenilikler politikasının, değişim lideri olmak için kuruluşun yapısını üretmesidir. Bu, bütün kuruluşun değişimi fırsat olarak görmesini sağlar.

Fırsat Pencereleri

Her altı ile on iki ay arasında, benim "fırsat pencereleri" olarak adlandırdığım şu alanlarda, değişimi yaratacak fırsatları aramak sistematik bir politika gerektirir:

- İşletmenin kendisinin beklenmedik başarıları ve beklenmedik başarısızlıkları; fakat aynı zamanda rakiplerinin de hiç hesapta olmayan başarı ve başarısızlıkları;
- Uyumsuzluklar, özellikle süreçte üretimden veya dağıtımdan kaynaklanan veya müşteri davranışındaki uyumsuzluklar;
- Süreç için gereksinimler;
- Endüstri veya pazar yapısındaki değişiklikler;
- Demografide meydana gelen değişimler;
- Anlam ve algılamada meydana gelen değişimler;

ve son olarak:

- Yeni Bilgiler.

Bunların herhangi birinde meydana gelen bir değişiklik şu sorunun sorulmasına neden olur: Bu bizim yenilik yapmamız için bir fırsat mı? Yeni farklı ürünler, hizmetler ve süreçler geliştirmemiz için bir fırsat mı? Bu değişim yeni ve farklı pazarlar ve/veya müşteriler anlamına mı geliyor? Yeni ve farklı teknolojiler anlamına mı geliyor? Yeni ve farklı dağıtım kanalları anlamına mı geliyor? Yenilik hiçbir zaman risksiz değildir. Fakat yenilik eğer olanlardan yararlanmak üzerine kurulmuşsa, -işletmenin kendisinde; pazarlarında; bilgide; toplumda; demografide vs.- bütün bu fırsatlardan yararlanarak yenilik yapmamaktan çok daha az risklidir.

Yenilik "zekânın aniden parlaması" değildir. Çok zor bir iştir.

Ve bu iş teşebbüsün her ünitesinin, her yönetim kademesinin düzenli bir parçası olarak organize edilmelidir.

Yapılmaması Gerekenler

Değişim liderlerinin tekrar tekrar düştükleri, mutlaka kaçınılması gereken *Üç Tuzak* vardır:

1. İlk tuzak, bu kitabın İkinci Bölümü'nde tartışılan stratejik gerçeklerle uyumlu olmayan bir yenilik fırsatıdır. Bunun işlemeyeceği kesin gibidir. Başarılı olabilecek tek yenilik, bu önemli gerçeklere -demografiye; gelir dağılımındaki değişikliklere; işletmenin ve müşterilerinin "performans"ı nasıl tanımladıklarına; küresel rekabete; politik ve ekonomik gerçeklere- uygun olandır. Ancak "uygunsuz" fırsat genellikle daha cazip durmakta, çünkü kesin olarak "yenilikçi" gibi görünmektedir. Ama başarısızlıkla sonuçlanmazsa bile -ki sonu çoğunlukla başarısızlıktır- olağanüstü bir efor, para ve zaman savurganlığıdır.

2. İkinci tuzak "alışılmamış şey" ile "yenilik" kavramlarını birbirine karıştırmaktır. Yeniliği, değer yaratıp yaratmadığına bakarak test edebilirsiniz. Alışılmamış şey ise sadece meşgale yaratır. Yine de yöneticiler sadece her gün her gün aynı şeyi yapmaktan, aynı şeyi üretmekten sıkıldıkları için yenilik yaparlar. Yeniliğin sınanması -ki bu aynı zamanda "kalitenin sınanmasıdır- için "Bunu beğendik mi?" sorusunun değil, "Müşteriler bunu istiyorlar mı ya da buna para ayırırlar mı?" sorusunun sorulması gerekir.

3. Ve üçüncü tuzak; hareket halinde olmakla (motion), belli bir nedenle hareket etmeyi (action) birbirine karıştırmak-

tır. Tipik olarak yönetim bir ürün, hizmet veya süreç sonuç vermemeye başladığında, vazgeçmek veya kökten değiştirmek gerektiğinde "yeniden organize" olur. Elbette bu çok kere gereklidir. Fakat yeniden organizasyon belli bir nedenle hareket etmekten (action), yani "Ne" ve "Nasıl" sorularıyla yüzleştikten sonra gelir. Yeniden organizasyon kendi başına sadece hareket halinde olmaktır (motion) ve belli bir nedenle hareket etmenin (action) yerine geçemez.

Bu üç tuzak da o kadar caziptir ki her değişim lideri bunlardan birine -veya her üçüne de- defalarca düşebilir. Bunlardan sakınmanın veya tökezleyip içlerine düşüldüğünde kurtulabilmenin tek yolu vardır: Değişimin Tanıtımını yani PİLOT ÇALIŞMAYI organize etmek.

III
Pilot Çalışması

Her türden kuruluş, değişimin risklerini tümüyle ortadan kaldırmasa bile bir ölçüye kadar kısıtlayabilmek için, pazar ve müşteri araştırmalarının her çeşidini gitgide daha çok kullanmaktadır. Fakat hiç kimse gerçekten yeni olan bir şeyin pazar araştırmasını yapamaz. Zaten yeni olan hiçbir şey de ilk haliyle kesin doğru değildir. Hiç kimsenin daha önce düşünmediği problemler aniden ortaya çıkıverir. Yaratıcının önüne dağ gibi problemler ürkütücü bir şekilde yığılabilir; ya da hiç problem olmayabilir. Hepsinin ötesinde, işi yapmanın şekli genellikle başlangıçta tasarlanandan daha farklı bir şekle dönüşür. Tümüyle yeni bir şeyin; ürünün, hizmetin veya teknolojinin, önemli pazarının ve uygulama alanının, o şeyi icat eden kişinin veya girişimcinin düşündüğü pazar ve tasarladığı kullanım alanı olmaması hemen hemen bir "doğa kanunu" haline gelmiştir. Bunu da hiçbir pazar veya müşteri araştırması ortaya çıkaramaz.

Eskiye ait en iyi örnek şudur.
James Watt'ın (1736-1819) tasarladığı ve 1776'da patentini aldığı geliştirilmiş buhar makinesi birçok insan için Sanayi Devrimi'nin ortaya çıkışına işaret eden bir olaydır. Gerçekte, Watt ölümüne kadar buhar makinesinin sadece bir tek şekilde kullanıldığını görmüştür suyu kömür ocaklarından pompalamak için. O da zaten tasarımını bu amaçla kullanılması için yapmıştı. Ve bu buluşunu sadece kömür ocaklarına sattı. "Sanayi Devrimi" nin gerçek babası ise ortağı Matthew Boulton'du (1728-1809). Boulton geliştirilmiş buhar makinesinin, İngiltere'nin ilk endüstrisi olan tekstilde, özellikle de pamuğu eğirmekte ve dokumakta, kullanabileceğini gördü. Boulton ilk buhar makinesini bir pamuk atelyesine sattıktan on veya on beş yıl sonra, pamuklu tekstil ürünlerinin fiyatı yüzde yetmiş düştü. Bu da hem ilk toplu pazarı hem de ilk fabrikayı yaratarak modern kapitalizm ve modern ekonomiyi birlikte meydana getirmiş oldu.

Gerçeğin sınanmasının yerini ne çeşitli çalışmalar ne de pazar araştırması veya bilgisayarla modellemeler alabilir. Demek ki geliştirilen veya yeni her şeyin önce küçük çapta denemeye tabi tutulmasına, yani PİLOT ÇALIŞMASININ yapılmasına, ihtiyaç vardır.

Bunu yapmanın yolu teşebbüste gerçekten yeni bir şey isteyen kişiyi bulmaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, her yeni şey sorun yaratır. Bu yüzden destekleyici, "Bunun başarılı olmasını sağlayacağım" diyen ve bunun için çalışan birine ihtiyaç vardır. Bu kişinin de işletmede saygı duyulan biri olması gerekir. Hatta bu kişinin kurumun içinden olması da şart değildir. Yeni bir ürün veya yeni bir hizmet için pilot çalışması yapmanın iyi bir yolu da ger-

çekten yenilik isteyen ve üreticiyle birlikte yeni ürünün veya hizmetin gerçekten başarılı olmasına çalışmaya gönüllü bir müşteri bulmaktır.

Eğer pilot çalışması başarılıysa, yani eğer hiç kimsenin sezemediği problemleri ve aynı zamanda da tasarım, pazar ve hizmet konularında kimsenin önceden anlayamadığı fırsatları bulup çıkarttıysa, değişimin getireceği risk oldukça düşüktür. Bu durumda genellikle değişimin nerede ve nasıl sunulacağı, yani hangi girişimcilik stratejisinin kullanılacağı da oldukça açıktır.

Değişim Liderinin İki Bütçesi

Son olarak başarılı bir değişim liderliği, uygun muhasebe ve bütçe politikalarını gerektirir. İKİ ayrı bütçeye ihtiyaç vardır.

Birçok teşebbüste -sadece işletmelerde değil- yalnız bir bütçe vardır ve bu işin konjonktürüne göre ayarlanır. İyi günlerde bütün yönetim kademelerinde harcamalar artırılır, kötü günlerde de kısılır. Böylece uygulamada gelecekteki kayıplar garanti altına alınmış olur.

Değişim liderinin İKİ bütçesi vardır. Biri, işi sürdürmek için gerekli olan harcamaları gösteren bir operasyonel bütçedir. Bu normal olarak bütün harcamaların yüzde seksenle doksanını kapsar.

Bu bütçeye daima şu soruyla yaklaşılmalıdır: "Çalışmalarımızın sürdürülebilmesi için yapmamız gereken minimum harcama nedir?" Kötü zamanlarda bütçe elbette aşağı çekilmelidir (iyi günlerin çoğunda da, belki, büyük bölümü yukarı doğru ayarlanmamalı, kesinlikle hacim ve/veya gelirlerin artışının üzerine çıkmamalıdır).

Değişim liderinin bir de ikinci ve ileriye dönük ayrı bir bütçesi vardır. Bu bütçe iyi ve kötü günlerde hep sabit kalır. Bir kurumun tüm harcamalarının yüzde onu ile on ikisinin üstüne nadiren çıkar ve bu bütçe de işletme olsun olmasın tüm teşebbüsler için geçerlidir.

> Önemli dönemleri aşarken sabit seviyede tutulmadığı sürece, gelecek için ayrılan harcamaların pek azı sonuç verir. Bu yeni ürünlere, yeni hizmetlere ve yeni teknolojilere; pazarların, müşterilerin ve dağıtım kanallarının geliştirilmesine; ve hepsinin ötesinde kişilerin gelişmesine harcanır.

Gelecek için yapılan bütçeye şu soruyu sorarak yaklaşılmalıdır:

"Optimal sonuçlara ulaşabilmek için bu faaliyetin kaldırabileceği *maksimum* değer nedir?" Harcamaların korunması teşebbüsün varlığını tehdit etmediği sürece, iyi ve kötü günlerde bu miktar korunmalıdır.

Ama gelecek için hazırlanan bütçenin aynı zamanda elde edilen başarılardan yararlanırken yapılacak harcamaları da kapsaması gerekir. En yaygın ve en tehlikeli uygulama, özellikle kötü günlerde, başarılarla ilgili harcamaların kısılmasıdır. Bunun nedeni de halen yapılmakta olan ve özellikle geçmişten gelen işlerin sürdürülebilmesi için gerekli olan harcamalardır. İddia edilen şey daima şudur: "Bu ürün, hizmet veya teknoloji zaten başarılı oldu, buna daha fazla para harcamaya gerek yok." Ama doğru olan ise, "Bu bir başarıdır ve bu yüzden olabildiğince desteklenmelidir" düşüncesidir.

Hepimiz elimize geçen ve gördüğümüz raporlara göre yönetme eğilimindeyizdir. Bu, değişim lideri için, kuruluşun beklenenden daha iyi olduğu, umulmadık başarıların görüldüğü ve bu nedenle de potansiyel fırsat bulunan alanlara odaklanmış raporların niçin önem taşıdığını açıklamaktadır. Bu aynı zamanda de-

ğişimin önünde ve geleceği şekillendirmeyi vaat eden bir bütçeye sahip olmanın değişim lideri için nasıl hayati bir önem taşıdığını da açıklamaktadır.

IV
Değişim ve Süreklilik

Geleneksel kurum süreklilik için tasarlanmıştır. Dolayısıyla, var olan bütün kurumların -işletmeler, üniversiteler, hastaneler veya kiliseler- değişimi kabul etmek ve değişebilmek için özel gayret sarf etmeleri gerekmektedir. Bu aynı zamanda mevcut kurumların değişime niçin direnç gösterdiklerini de açıklamaktadır. Geleneksel bir kurum için değişim, deyim yerindeyse, bir çelişkidir denebilir.

Oysa değişim liderleri zaten değişim için tasarlanmışlardır. Fakat yine de, süreklilik isterler. İnsanlar nerede durduklarını bilmek isterler. Kimlerle çalışacaklarını bilmeleri gerekir. Neler bekleyebileceklerini, kurumun değerlerini ve kurallarını da bilmek ihtiyacındadırlar. Eğer çevre tahmin edilebilir, anlaşılabilir değilse ve bilinmez ise orada faaliyet gösteremezler. Fakat aynı şekilde, kurumun dışında da sürekliliğe ihtiyaç vardır. Aslında uzun süreli ilişkilerin değerini giderek daha iyi anlıyoruz. Hızla değişebilmek için kişinin tedarikçiler ve dağıtıcılarla yakın ve sürekli bir ilşkiye gereksinmesi vardır. Ama kurumun da bir "kişiliğinin" olması gerekir. Bu onun müşterileri ve pazarları arasında ayrı bir yer edinmesi için gereklidir. Bu da yine işletme olsun olmasın tüm teşebbüsler için geçerlidir.

Değişim ve süreklilik birbirine zıt iki ayrı şey değillerdir, bunlar yalnızca Kutuplar'dır. Bir kurum değişim liderliği için hazırlandıkça, içte ve dışta sürekliliği sağlamaya daha çok ihtiyaç duyacak, hızlı değişim ve süreklilik arasındaki dengenin sağlanması gerekliliği de artacaktır.

Bu denge -hem uygulamacılar hem de yönetim konusuyla ilgilenen bilimadamları ve yazarlar için- yarının yönetiminin en önemli konusu olacak gibi görünüyor. Fakat bunun nasıl yaratılacağı konusunda bugün bile pek çok şey biliyoruz. Çevrede, şimdiden, pek çok problemle boğuşan ve belki de bunları çözemeyen değişim liderleri var.

Bir yol, değişimde ortaklığı sürekli ilişkilerin merkezi haline getirmektir. Bu Japon "Keiretsu"sunun tedarikçi ile üretici arasındaki ilişkiye bağlı olarak yaptığı ve şimdi de Amerikalıların hemen "Ekonomik-Zincir Muhasebesi" yoluyla iş hayatına adapte ettikleri şeydir. Değişim esnasında benzer ortaklıklar geliştirip üretici ile dağıtıcı arasındaki ilişkilerin sürekliliğini temel alıyoruz, örnek olarak, dünyanın en büyük ev ihtiyaçları üreticisi Procter and Gamble ile Wal-Mart gibi büyük perakendecilerin arasındaki ilişkileri gösterebiliriz.

Fakat kurumun içindeki ilişkiler de giderek ortaklık halini almaktadır: işletmenin çalışanlarıyla; gerçekte söz konusu firmanın kendi ekibinden olduğu halde taşeronluk firmaları için çalışanlarla ve dışarıda bağımsız çalışan müteahhitlerle ilişkilerde olduğu gibi.

Değişim ve sürekliliği dengede tutabilmek, devamlı olarak bilgi ile çalışmayı gerektirir. Kötü veya güvenilir olmayan bilgi (belki, kasıtlı yanlış bilgi hariç tutulabilir) kadar sürekliliği bozan ve ilişkileri yozlaştıran başka hiçbir şey yoktur. Teşebbüslere, en ufak bir değişiklikte bile şu sorunun sorulması rutin hale gelmelidir: "Bu konuda kimin bilgilendirilmeye ihtiyacı vardır?" İnsanlar artık birbirleriyle yan yana çalşmadıkları ve gün içinde çok sık görüşmedikleri için bu giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Teşebbüsler, aslında bir arada çalışmadıkları halde, birlikte çalışan -yani yeni bilgi teknolojilerini kullanan- insanlara dayandıkça, herkesin tümüyle bilgilendirildiğinden emin olmak çok daha büyük önem kazanmaktadır.

Aynı zamanda, bu insanlar için bir araya gelmek, birlikte organize, sistematik ve programlı bir şekilde çalışmak da giderek önemli hale gelmektedir. Uzaktan bilgilendirme yüz yüze ilişkilerin yerini almaz. Bu ilişkileri daha önemli kılar. Yüz yüze ilişkiler insanların birbirlerinden ne bekleyeceklerini bilmeleri, diğer insanların aslında nasıl davrandıklarını görmeleri, insanların birbirlerine güven duymaları açısından da kişiler için çok daha önemlidir. Bu hem sistematik bilgi -özellikle de herhangi bir değişiklikle ilgili- hem de planlanmış yüz yüze ilişkiler anlamını taşır. Bu da insanların birbirlerini daha iyi tanımaları ve anlamaları için fırsatların doğması demektir.

Eğer değişim sadece bir iyileştirme değil de gerçekten yeni bir şeyse bilgi özellikle önemlidir. Başarılı bir değişim lideri olmak isteyen her şirketin değişmez kuralı şu olmalıdır: sürprizlere yer yoktur. İşletmenin temel unsurları -görevi, değerleri, performans tanımı ve sonuçları- söz konusu olduğunda sürekliliğe ihtiyaç vardır. Değişim liderinin teşebbüsünde değişim sabit olduğundan temel unsurlar güçlü olmalıdır.

Son olarak, değişim ve süreklilik arasındaki denge ücretlerde, takdir ve ödüllendirme de sağlanmalıdır. Yenilik yapanların ödüllendirilmemesi durumunda, o kurumun bir daha yenilikler yapamayacağını biliyoruz. Yine bir işyerinde, üst yönetim bir yana, bir alt kademedeki yöneticilere ulaşamayan başarılı mucitlerin yeni bir şeyler yaratamayacağından da haberimiz var. Öğrenmemiz gereken şey, işletmenin sürekliliği ödüllendirmesi gerektiğidir. Bu da, örneğin işletmenin yararına sürekli iyileştirme yaparak takdir ve saygı göstermekle olabilir.

V
Geleceği Oluşturmak

Gelişmiş ülkeler ve belki de tüm dünya için kesin olan bir şey var: Yıllardır anlaşılması zor değişikliklerle yüz yüze geliyoruz. Bunlar ekonomik değişiklikler değil. Hatta teknolojik değişiklikler de değil. Bunlar demografide, politikada, toplumda, felsefede ve hepsinin ötesinde de dünya görüşünde meydana gelen değişiklikler. Böyle bir dönemde, ekonomik teori ve ekonomik politika kendi başına etkili olamıyor. Böyle bir dönem için geçerli olan bir sosyal politika da yok. Sadece bu dönem geçtiği zaman, bundan yıllar sonra, olanları açıklayabilecek yeni teoriler geliştirilecek. Fakat böyle bir dönemde yine de kesin olan birkaç şey var. Örneğin, değişimleri görmezlikten gelip yarının bugün gibi olacağını varsaymak abesle iştigal etmek demek. Bununla birlikte böyle bir dönemde var olan teşebbüslerin -işletme olsun olmasın- takındıkları tavır bu. Hepsinin ötesinde bu politika da değişimlerden önceki dönemlerde çok başarılı olmuş kurumlar tarafından benimseniyor. Bunlar yarının dün gibi olacağını hayal etmeleri nedeniyle çok acı çekecek gibi görünüyorlar. Bu nedenle bütün alanlarda, bugün lider konumunda olanların çoğunun, otuz yıl sonra da var olmayacakları, en azından bugünkü konumlarında olmayacakları rahatlıkla tahmin edilebilir. Bu değişimleri önceden sezmeye çalışmak başarısızlıkla eş anlamlıdır. Bu değişimler önceden tahmin edilemez.

Başarılı olacak gibi görünen tek politika, geleceğin oluşturulmasına çalışmak olacak gibi görünüyor. Değişimlerin mutlaka kesinliklerle uyumlu olması gerekiyor. Bütün bu engeller arasında bile, gelecek hâlâ şekillendirilebilir. Hâlâ yeniden yaratılabilir.

Geleceği oluşturmaya çalışmak oldukça risklidir. Ama bunu hiç denememek daha da risklidir. Bu bölümde tartışılanları yapmaya çalışanların büyük kısmı başarılı olamayacak belki. Ama görünen o ki başkaları da olamayacak.

4

ENFORMASYON TARTIŞMALARI

Yeni Bilgi Devrimi • BT'de "T" den "B" ye • Tarihten Dersler • Teknoloji Uzmanları için Tarihten Dersler • Yeni Basın Devrimi • Kurumların Gereksinimi Olan Bilgi • Maliyet Muhasebesinden Sonuç Kontrolüne • Hukuki Kurgudan Ekonomik Gerçeğe • Servet Yaratmak İçin Bilgi • Sonuçlar Nerede • İdarecilerin İşleri İçin İhtiyaç Duydukları Bilgiler • Bilgiyi Düzenleme • Sürpriz Yok • Dışarı Açılma

Giriş
Yeni Bilgi Devrimi

Yeni Bilgi Devrimi işletmelerde başlamıştır. Ancak toplumun TÜM kurumlarını da girdabına çekeceği kuşkusuzdur. Gerek bireyler gerekse kurumlar için bilginin ANLAMINI kökten değiştirecektir. Bu teknoloji, makine, teknik yazılım veya hızda bir devrim değildir. Bu devrim KAVRAMLAR'dadır. Bu devrim Bilgi Teknolojisi'nde (BT) ya da Yönetim Bilgi Sistemi'nde (YBS) olmamakta ve buna Bilgi Uzmanları (BU) da öncülük etmemektedir. Bilgi endüstrisinde insanların tepeden bakmak eğiliminde olduğu kişilerce; muhasebeciler tarafından yönlendirilmektedir. Ancak birey için bilgide de bu Bilgi Devrimi olmaktadır ve bu yine BT ya da YBS'de ve Bilgi Uzmanları öncülüğünde değildir. Bu basımda bir devrimdir. Bu bilgi devrimlerini tetikleyen ve götüren "bilgi endüstrisi"nde çalışanların yani BT, YBS ve BU'ların bilgi sağlama konusundaki başarısızlıkları olmuştur.

Şimdiye kadar, elli yıldır, Bilgi Teknolojisi -toplanması, saklanması, iletimi, sunumu ile- VERİ'de yoğunlaşmıştır ve BT'nin T'si üzerinde odaklanmıştır. Yeni bilgi devrimleri "B" üzerinde odaklanmaktadır. "Bilginin ANLAMI ve AMACI nedir?" sorusu sorulmaktadır. Bu da bilgi yardımıyla yapılacak işlerin hızla yeniden tanımlanmasına ve dolayısıyla bu işleri yapacak kurumların da yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır.

I
Bilgi Teknolojisinde "Teknoloji" den "Bilgi"ye

Yarım yüzyıl önce, 1950'lerde, yaygın kanı, bu yeni "muci-

ze", yani bilgisayar için, ancak askeri ve örneğin astronomi gibi bilimsel hesaplamaları gerektiren alanların pazar olacağı şeklinde idi. Birkaçımız -aslında çok az kişi- o zaman bile bilgisayarın iş dünyasında büyük ölçüde kullanılacağını ve etkili olacağını ileri sürdük. Bu birkaç kişi aynı zamanda -yaygın kanıdan çok ayrı (hatta yeni yükselmeye başlayan IBM'dekilerin fikirlerinden bile ayrı)- olarak, iş dünyasında bilgisayarın bordro ve telefon faturaları gibi işlerde çok hızlı bir hesap makinesi olmaktan öte şeylere yarayacağını önceden gördük. Biz muhalifler de, elbette "uzmanların" her zaman yaptığı gibi detaylarda fikir ayrılığı içindeydik. Ama bir konuda mutabıktık; bilgisayar kısa sürede üst yönetim işinde devrim yapacaktı. İlk ve en büyük etkilerinin iş politikası, iş stratejisi ve kararları üzerinde olacağı konusunda hepimiz mutabıktık.

Bundan daha fazla yanılamazdık. Bilgisayarın şimdiye kadarki devrimci etkileri hiçbirimizin beklemediği bir alanda: İŞLEMLER'de oldu.

Örneğin, hiçbirimiz bugün mimarların kullandığı gerçek devrimci programları hayal edemezdik. Büyük binaların iç mekânlarının: su tedariki ve tesisatı; ışıklandırma, ısıtma ve havalandırma; asansör şartları ve yerleşimi gibi birkaç yıl öncesine kadar büyük bir işyerinin, okul, hastane ya da hapishanenin tasarımında zamanın ve maliyetin üçte ikisini oluşturan işlerin projesi şimdi alışılmış zaman ve maliyetin çok altında tasarlanabilmektedir.

Yarım yüzyıl önce kimse Caterpillar gibi başlıca ekipman imalatçısının, işlemlerini müşterilerinin servis ve yedek parça ihtiyacına göre organize etmesini sağlayan programı hayal edemezdi. Bilgisayarın bankacılık işlemleri üzerinde de benzer etkisi oldu, bankacılık günümüzde bilgisayarın en yaygın kullanıldığı endüstridir.

Ama bilgisayar ve ondan doğan bilgi teknolojisinin şim-

diye kadar bir işyeri, okul, hastane ya da hapishanenin yapılıp yapılmayacağına karar vermede, veya işlevinin ne olduğu ya da olabileceği konusunda bir etkisi olmamıştır. Ölüm halindeki bir hastaya ameliyat yapılıp yapılmayacağı veya ne ameliyatı yapılacağı konusunda pratikte bir etkisi olamaz. Bir ekipman imalatçısının hangi pazara hangi ürünlerle gireceğini, veya büyük bir bankanın başka bir bankayı alıp almayacağını belirleyemez. Üst yönetim görevlerinde, bilgi teknolojisi yeni ve değişik soru ve stratejiler üretmek bir yana, bilgi üreticisinden çok veri üreticisi olmuştur.

Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS) ve Bilgi Teknolojisiyle (BT) uğraşanlar bu başarısızlığı "eski ekol"ün "gerici" dedikleri yetkililerine yüklemek eğilimindedirler. Bu açıklama yanlıştır. Üst düzey yetkililer yeni teknolojiyi *kendi işleri* için gereken bilgiyi sağlamadığı için kullanmamışlardır. Örneğin işletmelerde mevcut veriler, hâlâ çoklukla 19. yy başlarındaki, düşük maliyetlerin işleri farklılaştırdığı ve rekabette başarılı kıldığı teorisine dayalıdır. YBS bu teoriye dayalı verileri almış ve bilgisayara yüklemişti. Bunlar geleneksel muhasebe sisteminin verileridir. Muhasebe, ilk olarak en az 500 yıl önce, bir şirketin varlıklarının korunması ve tasfiyesi halinde dağıtımı için gerekli verileri sağlamak üzere yaratılmıştır. 15. yüzyıldan beri yapılan tek büyük ilave, 1920'lerde doğan maliyet muhasebesidir. Maliyet muhasebesi sadece maliyetler ve kontrolü hakkında bilgi sağlayarak muhasebe sistemini 19. yy ekonomisine uydurmayı amaçlamıştır. (Bu arada, maliyet muhasebesinde bugün çok popüler olan değişikliğin, toplam kalite yönetiminin de aynı amaca yönelik olduğunu belirtelim.)

Ancak II. Dünya Savaşı sıralarında anlamaya başladığımız gibi, varlıkların korunması ve maliyet kontrolü üst yönetimin işi değildir. Bunlar İŞLETMENİN GÖREVLERİ'dir. Ciddi bir maliyet

dezavantajı gerçekten de bir işletmeyi mahvedebilir, ama işletmenin başarısı tamamıyla başka bir şeye, değer ve servet yaratmaya dayanır. Bu da, iş teorisi, iş stratejisi, eskiyi terk etme ve yeniyi icat etme, pazar payı ile doğrudan kârlılık arasındaki denge konusunda riski göze alan kararları gerektirir. Bu, II. Bölüm'de anlatılan Yeni Gerçekler'e dayanan stratejik kararları gerektirir. Üst yönetimin asıl görevi bu kararların alınmasıdır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, yönetimin o zamanlar iş ekonomisi şimdilerde mikro ekonomi denen şeyden farklı ve ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasının altında bu yatmaktadır. Ancak geleneksel muhasebe sistemi, üst yönetim görevlerinin hiçbiri için gerekli bilgiyi sağlayamaz. Gerçekten, bu görevlerin hiçbiri geleneksel muhasebe modeli varsayımlarına bile uygun değildir. Bilgisayara dayanan, yeni bilgi teknolojisinin muhasebe sisteminin verilerine güvenmekten başka seçeneği yoktur. Başka bilgi yoktur. Muhasebe bu bilgileri toplamış, kurallara uygun olarak düzenlemiş, muhasebe hilelerini yapmış, analiz etmiş ve sunmuştur. Bu, büyük ölçüde, yeni bilgi teknolojisinin maliyet muhasebesi verilerinin tasarlanma nedeni olan işlemler üzerindeki büyük etkisine dayanmaktadır. Ama aynı zamanda bilgi teknolojisinin işletme yönetimi üzerindeki sıfıra yakın etkisini de açıklamaktadır.

Üst yönetimin bilgi teknolojisinin şimdiye dek sağladığı bilgilerden duyduğu hayal kırıklığı bir sonraki Bilgi Devrimi'ni tetikledi. Bilgi teknolojisi uzmanları, kısa zamanda arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgilerin muhasebe verileri olmadığını anladılar; bu da YBS ve BT uzmanlarının muhasebeye ve muhasebecilere tepeden bakmalarını büyük ölçüde açıklamaktadır. Ama, çoğunlukla ihtiyaçlarının daha fazla veri, daha ileri teknoloji, daha fazla hız olmadığını anlamadılar. İhtiyaç duydukları şey bilginin tanımlanmasıydı; yeni kavramlara ihtiyaç vardı. Kurumlarda birbiri arkasına, üst düzey yönetimdeki kişiler son birkaç yıldır "İşimizi yapmak için hangi bilgi kavramlarına ihtiyacımız var?" sorusunu sormaya ve muhasebecilerinden bunları talep etmeye başladılar.

Bu soruların sonucu olarak ortaya çıkmakta olan yeni muhasebe bu bölümde ileride anlatılacaktır. Aynı şekilde, yeni -ve çok önemli- bir alan olan ve henüz bilgi alımı için sistematik ve yerleşmiş metotların olmadığı kurum DIŞINDAKİ bilgi konusu da daha ileride anlatılacaktır. Bu yeni metotlar orijinleri ve varsayımları itibariyle çok farklıdır. Her biri bağımsız olarak ve başka kişiler tarafından geliştirilmiştir, ama ortak iki noktaları vardır. Veriden ziyade bilgi sağlamayı amaçlarlar. Ayrıca üst yönetimin görevleri ve kararları için gereken bilgileri sağlamak üzere üst yönetim için tasarlanmışlardır.

Bilgi Devrimi iş alanında başladı ve en ileri gittiği alan da bu oldu. Eğitim ve sağlık koruma alanlarında da yakında devrim yaratmak üzeredir. Yine kavramlardaki değişiklikler sonuçta araçlar ve teknolojideki değişiklikler kadar önemli olacaktır. Bugün eğitim teknolojisinde çok büyük değişikliklerin zamanının geldiği genellikle kabul edilmektedir ve bu da beraberinde yapılanmada da büyük değişiklikler getirecektir. Örneğin, uzaktan öğrenim 25 yıl içinde üniversiteyi modası geçmiş duruma getirebilir. Her gün daha açıkça anlaşılmaktadır ki bu teknik değişiklikler *eğitimle* neyin kastedildiğinin yeniden tanımlanmasına yol açacaktır -yol açmalıdır da. Olası bir sonuç: Yüksek öğretimde (yani, orta öğretimden sonraki öğretim ve öğrenim) ağırlık merkezi, yetişkinlerin tüm çalışma hayatları boyunca sürecek mesleki eğitime kayabilir. Bu da öğrenimi okul alanından çok bu yeni yere; ev, araba veya tren, işyeri, kilisenin bodrum katı veya okul sonrası küçük grupların toplanabileceği toplantı salonlarına taşıyacağa benzer.

Sağlık bakımından da benzer bir kavramsal değişiklikle; sağlık koruma, hastalıklarla mücadele olarak değil, bedenin ve kafanın işlerliğinin korunması olarak tarif edilecektir. Elbette, hastalıkla mücadele tıpta önemini sürdürecektir, ama bir mantıkçının deyimiyle alt küme olarak.

İş dünyasında olduğu gibi, eğitim ve sağlıkta da önem BT'nin T' sinden B'sine kayacaktır.

Tarihten Dersler

Yaşamakta olduğumuz Bilgi Devrimi insanlık tarihindeki dördüncü Bilgi Devrimidir. İlki 5000-6000 yıl önce Mezopotamya'da; sonra -bağımsız olarak fakat birkaç bin yıl sonra- Çin'de; ve 1500 yıl kadar daha sonra, Mayalar tarafından Orta Amerika'da yazının icat edilmesidir. İkinci Bilgi Devrimi, ilk olarak Çin'de M.Ö 1300 yılında, ve 800 yıl sonra, Yunanistan'da, -Atina tiranı Peisistratos zamanında, o zamana kadar ezberden nakledilen Homeros destanlarının yazıya dökülmesi sonucu kitabın icadıyla olmuştur. Üçüncü Bilgi Devrimi Gutenberg'in matbaayı icadıyla başlamış, 1450-1455 arası taşınabilir modelinin ve çağdaş oymacılığın icadıyla sürmüştür. Bu devrimlerin ilk ikisi hakkında hemen hemen hiç belge yoktur, bununla beraber Çin'de olduğu gibi Yunanistan ve Roma'da da ilk kitabın etkisi çok büyük olmuştur. Hatta, Çin'in tüm medeniyeti ve idari sistemi hâlâ buna dayandırılmaktadır. Ancak üçüncü Bilgi Devrimi ile ilgili, matbaa ve oymacılık hakkında elimizde çok belge bulunmaktadır. Peki bugün 500 yıl önce olanlardan öğrenebileceğimiz bir şey var mı?

İlk öğreneceğimiz şey biraz alçakgönüllülüktür.

Bugün herkes, yaşadığımız Bilgi Devrimi'nin, maliyetlerin azaltılması ve bilginin yayılması -"byte" maliyeti ve bilgisayara sahip olma ölçü alındığında- ile etkisinin hızı ve sürükleyiciliği bakımından benzersiz olduğuna inanmaktadır. Bu inançlar tamamen saçmadır.

Gutenberg matbaayı icat ettiğinde, Avrupa'da önemli bir bilgi endüstrisi mevcuttu, olasılıkla bu endüstri Avrupa'nın en büyük istihdam alanıydı. Yüzlerce manastır vardı ve bu manastırla-

rın çoğunda çok sayıda üstün maharetli keşiş barınıyordu. Bu keşişler, gün doğuşundan gün batımına kadar, haftada altı gün kitapların elle kopyalanmasına çalışıyorlardı. Çalışkan ve iyi eğitilmiş bir keşiş günde 4, ya da haftada 25 sayfa yazarak, yılda 1200-1300 el yazması sayfa çıkarabiliyordu.

Elli yıl sonra, 1500'lü yıllarda, bu keşişler işsiz kaldılar. Onların (bazı tahminlere göre tüm Avrupa'da sayıları 10.000'in çok üstündeydi) yerini sayıları az olan zanaatkârlar, yeni "basımcılar" aldı. Sayıları 1000 kişiyi buluyordu ve tüm Avrupa'ya yayılmışlardı (çoğu İskandinavya'da yerleşmeye başlıyordu). Bir kitabın basımı bıçakçıdan ciltciye kadar, 20 kişilik, düzen içinde çalışan bir ekip gerektiriyordu. Böyle bir ekip her yıl her biri ortalama 200 sayfalık 25 kitap veya basılmaya hazır 5000 sayfa üretiyordu. Bu da bir basım ekibinin yılda en az 25 milyon basılı sayfa, ciltlenmiş, satışa hazır 125.000 kitap üretmesi demekti - veya 50 yıl önce bir keşişin ürettiği 1200-1300 sayfanın yerine ekipte adam başına 2.5 milyon sayfa düşüyordu.

Fiyatlar çarpıcı biçimde düştü. 1400'lerin ortalarında Gutenberg'in icadından önce, kitaplar sadece zengin, eğitimli kişilerin alabildiği lüks şeylerdi. Ama Martin Luther'in Almanca İncil'i 1522'de (1000 sayfanın üzerinde) çıktığında fiyatı o kadar düşüktü ki en fakir köylü ailesi bile bir tane alabilirdi.

Üçüncü Bilgi Devrimi'nin maliyet ve fiyat indirimleri en az günümüzdeki Dördüncü Bilgi Devrimi'ninkiler kadar büyüktü. Hız ve yayılım sahası için de aynı şeyi söyleyebiliriz.

> Bu hız diğer her büyük teknolojik devrim için geçerli olmuştur. Kolay yıkanan, sınırsız kumaş yapımında kullanılan pamuk, en çok talep gören iplik olsa da, zaman ve pahalı işgücü gerektiriyordu. Yün ipliği 1-2, keten 2-5 ve ipek 6 adam gerektirirken, bir libre pamuk ipliğinin elde yapılması 12 adam gerektiriyordu. Pamuk işleyen aletlerin ilk ortaya çıktığı ve Sanayi Devrimi'ni tetiklediği 1764-1784

arasında, bir libre pamuk ipliği üretimi için gereken zaman birkaç saate düştü. (Bu arada, bu aralığın ENIAC ile IBM 360 arasındakiyle aynı olduğunu belirteyim). Fiyat % 70 düştü, üretim 25 mislinden fazla arttı. Yine de bu Eli Whitney'in çırçır makinesini icat etmesinden (1793) önceydi, bu makineyle pamuk ipliği fiyatı % 90'dan daha fazla düşmüş ve sonuçta 50-60 yıl öncesinin Sanayi Devrimi'nden evvelki fiyatların binde biri düzeyine inmişti.

Bu devrimin, yeni basım teknolojisinin hızı ve fiyatlarındaki düşüş kadar önemli olan bir etkisi de bilginin anlamı üzerindeki etkisiydi. Gutenberg'in İncil'iyle başlayan ilk basılı kitaplar Latinceydi ve konuları hâlâ keşişlerin elle yazdıklarının aynısıydı: Dini ve felsefi tezler ile Latin medeniyetinden o güne gelebilen metinler. Ama Gutenberg'in icadından sadece 20 yıl sonra, hâlâ Latince olmakla birlikte çağdaş yazarların kitapları çıkmaya başladı. On yıl sonra kitapla sadece Yunanca ve İbranice değil giderek artan biçimde yerel konuşma dillerinde (önce İngilizce, sonra diğer Avrupa dillerinde) yayımlanmaya başladı. 1476'da, Gutenberg'den sadece 20 yıl sonra, İngiliz Matbaacı William Caxton (1422-1491) satranç gibi çok dünyevi bir konuda kitap yayımladı. 1500'lere gelindiğinde sözlü popüler edebiyat yerini basılı kitaba bırakmıştı.

Çok geçmeden, basım devrimi, eğitim sistemi dahil, kurumları da değiştirdi. Sonraki yıllarda, Avrupa'nın her yerinde birbiri ardına üniversiteler açıldı, ancak öncekilerin aksine bunlar ilahiyat eğitimi vermek ya da din adamı yetiştirmek üzere kurulmamışlardı. Bunlar bütün halkı ilgilendiren bilim dalları: hukuk, tıp, matematik, fen üzerine kurulmuşlardı. Ve nihayet -200 yıl alsa da- basılı kitap evrensel eğitimi ve bugünkü okulu yarattı.

Bununla birlikte, basımın en büyük etkisi, Gutenberg öncesi Avrupa'nın kalbi olan kilise üzerinde oldu. Daha önceki hareketler, İngiltere'de John Wyclifle'nin (1330-1384) ve Bohemya'da

John Huss'un (1372-1415) reformları eşit derecede heyecanla karşılanmıştı. Ama bu ayaklanmalar konuşmadan öteye gidemedi, dolayısıyla yerelleştirilip bastırıldı. 31 Ekim 1517'de Luther 95 maddelik tezini, pek tanınmayan bir Alman kasabasında kilise kapısına astığında durum aynı olmadı. Luther'in niyeti sadece kilise içinde alışılmış teolojik tartışmalardan birini başlatmaktı. Ancak Luther'in rızası (olasılıkla bilgisi de) olmaksızın, bu tezler derhal basıldı ve tüm Almanya'da sonra da Avrupa'nın her yerinde bedelsiz dağıtıldı. Bu basılı broşürler Reform'a dönüşen dini yangının kıvılcımı oldular.

> 15. yüzyılın ikinci yarısında başlayan buluşlar çağı, matbaa olmasaydı olur muydu? Basım, Hindistan'a yeni deniz yolu arayan Portekizli denizcilerin Batı Afrika kıyısındaki attıkları her adımı duyurdu. Kolombus'a (tamamen yanlış da olsa) batı ufkunun ötesindeki, Marco Polo'nun Çin'i ve efsanevi Japonya gibi masal ülkelerinin ilk haritalarını sağladı. Basım sayesinde, her yolculuğun sonuçlarını hemen kaydederek daha güvenilir haritalar yapmak mümkün oldu.

Ekonomi-dışı değişiklikler ölçülemez, ancak basım devriminin -din bir yana- toplum, eğitim, kültür üzerindeki etkisi, bugünkü Bilgi Devrimi'nin etkisi kadar büyük ve hızlı -belki de daha hızlı- olmuştur.

Teknoloji Uzmanları için Tarihten Dersler

Son bilgi devrimi, basılı kitap, bugünün bilgi konusundaki teknoloji uzmanları, BT, YBS'ler için de bir ders içermektedir. Onlar kaybolmayacaklardır. Ancak son 40 yılda olduğu gibi "Süper Starlar" olmak yerine, "Destek Oyuncuları" olmak üzeredirler.

En son bilgi devriminin, YBS ve BT uzmanları ile yazılım tasarımcılarını yaratması gibi; basım devrimi de yeni bilgi uzmanlarını yarattı.

Basım devriminin BT uzmanları daha önceki basımcılardı. 1455'te yokken- hatta hayal bile edilemezken- 25 yıl sonra yıldız oldular. Matbaa'nın virtüözleri tüm Avrupa'da tanınıyor ve saygı görüyorlardı, tıpkı bugün önde gelen bilgisayar ve yazılım firmalarının isimlerinin tüm dünyada bilinmesi ve takdir edilmesi gibi. Basımcılarsa krallar, prensler, Papa ve zengin ticaret şehirleri tarafından elde edilmeye çalışılıyor, paraya boğulup saygı görüyorlardı.

İlk zengin ve nüfuzlu basımcı Venedikli ünlü Aldus Manutius (1449-1515) idi. Manutius yeni matbaanın aynı kalıptan çok sayıda baskı -1505'te bu sayı 1000'e çıktı- yapabildiğini fark etti. Düşük maliyetli, toptan üretilen kitabı yarattı. Aldus Manutius basım sanayiini yarattı: Latince'den başka dillerde kitap yayımlayan ve çağdaş yazarların kitaplarını da ilk basan o oldu. Matbaası 1000'den fazla kitap bastı.

Matbaa'nın büyük teknik adamlarının ve matbaa prenslerinin sonuncusu Antwerp'li Christophe Plantin (1520-1589) idi. Plantin mütevazı bir ciltçi çırağı olarak başladı, Avrupa'nın en büyük ve ünlü matbaa şirketini kurdu. İki yeni teknolojiyi, basım ve oymacılığı birleştirerek, resimli kitabı yarattı. Antwerp'in önde gelen kişisi oldu (Antwerp o zamanlar dünyanın değilse bile Avrupa'nın en zengin şehirlerinden biriydi) ve o kadar zengin oldu ki bugün hâlâ matbaa müzesi olarak korunan, şahane sarayı yaptırdı. Ama Plantin de matbaası da ölümünden önce düşüşe geçmeye başladı ve kısa sürede değerini kaybetti.

1580'lerde, teknolojiye odaklanmış basımcılar sıradan zana-

atkâr sayılmaya başladı. Ticaret adamı olarak saygı görüyorlardı elbette, ama artık üst sınıftan sayılmıyorlardı. Artık ne diğer ticaret alanlarından daha fazla kâr sağlıyorlardı ne de yatırım sermayesi cezbedebiliyorlardı. Onların yerini bugün yayıncılar (bu deyim çok sonraları bulunmuştur) dediğimiz, BT'nin "T"sine değil "B"sine odaklanmış kişiler ve firmalar aldı.

Bu değişiklik, yeni teknolojinin bilginin ANLAMI, ve beraberinde, 15. yüzyılın kilit kurumları kilise ve üniversitelerin anlamı ve görevi üzerindeki etkisiyle aynı zamanda başladı. Dolayısıyla bugünkü Bilgi Devrimi'nde kendimizi bulduğumuz noktada başlamış oldu. Bu, bugün Bilgi Teknolojisi ve Bilgi Teknolojisi uzmanlarının bulunduğu yer midir?

Yeni Basım Devrimi

Yeni Bilgi Devrimi'nin "yüksek teknolojili" olması gerektiğine inanmanın gerçekten hiçbir nedeni yoktur. Son elli yıldır, 1950'den beri, gerçek bir "Bilgi Devrimi" yaşadık. Ancak bu, elektroniği ve bilgisayarı esas almamıştır.

1950'de televizyon ülkede ilk yaygınlaştığında, genellikle kitabın sonunun geldiğine inanılmıştı. O zamandan beri ABD'de nüfus üçte iki oranında arttı. Kitabı en yoğun kullanan ve alan grup olan kolej ve üniversite öğrencilerinin sayısı beş misli arttı. Ama ABD'de yayımlanan ve satın alınan kitap sayısı en az on beş misli, belki de yirmi misline yakın artış gösterdi.

II. Dünya Savaşı sonrasında en hızlı büyüyen işletmelerin önde gelen "yüksek teknoloji" kuruluşları -60'larda ve 70'lerde IBM, 1980'den beri Microsoft -olduğu şeklinde bir inanç vardır. Ancak dünyanın önde gelen ilk basım şirketi de en az onlar kadar hızlı büyümüştür. Biri Alman kökenli Bertelsmann Grubu'dur. Hitler'den önce küçük bir Protestan dua kitapları yayıncısı olan Bertelsmann, Naziler tarafından engellenmiştir. II. Dünya Sava-

şı'ndan sonra kurucusunun torunu, Reinhard Mohn tarafından yeniden canlandırılmıştır. Bugün dünyanın pek çok ülkesinde (Çin ve Rusya hariç) sahip olduğu yayın şirketleri (örneğin ABD'de Random House), kitap ve dergi kulüpleri (örneğin Fransa'nın önde gelen iş dergisi Capital) kanalıyla dünyada basılı materyallerin (günlük gazeteler dışında) bir numaralı yayımcısı ve dağıtımcısıdır. Avustralya doğumlu Rupert Murdoch'un imparatorluğunun büyümesi de aynı hızda olmuştur. Avustralya'da iki küçük taşra günlük gazetesinin yayımcısı olarak işe başlayan Murdoch'un bugün İngilizce konuşulan ülkelerde gazeteleri, İngilizce kitaplar yayımlayan, önde gelen yayınevleri vardır. Aynı zamanda bir başka "bilgisayar öncesi bilgi aracı" olan sinemayla ilgili büyük bir şirkete sahiptir.

Kitap yayıncılarından da hızlı gelişen bir BASILI MEDYA vardır: "uzmanlık dergileri". 1920-1830 arası Amerika'ya hükmeden birçok büyük trajlı "genel dergi", örneğin THE SATURDAY EVENING POST veya LIFE ortadan kaybolmuştur. Bunlar açıkça televizyona kurban gitmiştir. Ancak bugün ABD'de her birinin tirajı elli bin ile bir milyon arasında olan ve çok kâr sağlayan binlerce, -bir tahmine göre üç binden fazla- uzmanlık dergisi vardır.

En gözle görülür örnekler iş veya ekonomi alanlarını kapsayan dergilerdir. Bu tür Amerikan dergilerinin önde gelenleri: *Business Week* (haftalık); *Fortune* (on beş günde bir); ve Forbes (aylık) dergileridir; her birinin tirajı bir milyona yaklaşmaktadır. II. Dünya Savaşı'ndan önce, dünyada ekonomik, politik ve iş dünyasındaki gelişmelerden her hafta sistematik olarak haber veren tek dergi Londra'da kurulu *Economist*, Birleşik Krallık dışında hemen hemen hiç bilinmiyordu; orada bile tirajı 100.000'in çok altındaydı. Bugün yalnızca ABD'deki tirajı haftada 300.000'in üzerindedir.

Bugün her konuda, her ilgi alanına hitap eden -sağlıktan senfoni orkestrası yönetmeye, psikolojiden dış ilişkilere, mimarlık

ve ev bakımından bilgisayarlara kadar-, her meslek ve endüstri dalıyla ilgili uzmanlık dergileri mevcuttur. Bunların en başarılılarından ve ilklerinden biri, ABD'de 1940'ların sonunda kurulmuş (ya da yeniden kurulmuş) olan, tanınmış bilimadamlarının uzmanlık alanlarını "meslekten olmayan", yani diğer uzmanlık alanlarındaki bilimadamlarına anlattığı aylık dergi "Scientific American"dır.

Basım medyasının bu başarısı nasıl açıklanabilir?

ABD'de yüksek öğrenim öğrencileri olasılıkla kitap basımı artışındaki en büyük payın nedenini açıklamaktadır. Artış nedeni yüksek öğrenimdeki ders metinleri ve hocalar tarafından okunması kararlaştırılan kitaplardır. Ancak ikinci en büyük grup 1950'lerden önce mevcut olmayan, en azından yeterli bir miktarda bulunmayan kitaplardır. Bunlar için uygun bir İngilizce sözcük yoktur. Fakat bu kitaplardaki potansiyeli ilk gören ve bu tür bir uzman tarafından uzman olmayanlar için yazılmış kitaplar için ilk yayınevini kuran (Düsseldorf'da ECON VERLAG benim, Almanya'daki yayıncım) Alman yayıncı, E. B. Von Wehrenalp bunlara *Sachbuch* adını vermiştir. Sachbuch'u açıklaması istendiğinde Wehrenalp, "Okurken zevk alınmalıdır. Eğitici olmalıdır. Ama amacı ne eğlendirmek ne de eğitmektir. Amaç BİLGİDİR," demiştir.

Bu, mesleğin dışında olup da tıp hakkında bir şeyler bilmek isteyen kişiler için ya da boru tesisatçılığı konusundaki yenilikleri bilmek isteyen su borusu tamircisi için yazılmış olan kitle uzmanlık dergileri için de geçerlidir. Bu dergiler BİLGİ VERİRLER. Hepsinin ötesinde, DIŞARIDAN haber verirler. Uzmanlık dergisi, bir meslekteki, ticaretteki, endüstrideki okuyucuya kendi işi, dükkânı veya bürosunun dışında neler olup bittiğini anlatır; rekabetten, yeni ürünler ve yeni teknolojiden, başka ülkelerdeki gelişmelerden ve bütün bunlardan başka meslekteki, ticaretteki, endüstrideki kişilerden söz eder (en çok bilgiyi içeren ve iletişimin bir bölümü olan dedikodulara da yer verir).

Artık basılı medya, elektronik kanalları devralmaktadır. 300 yıl öncesinin Aldus Manutius'undan beri kitap satışında en hızlı büyümeyi, Internet üzerinden kitap satan Amazon.com gerçekleştirmiştir. Amazon, birkaç yıl içinde Internet'in en büyük perakende tüccarı olabilir. Bertelsmann, 1998'in sonbaharında, Amazon'un en büyük rakibi Barnes and Noble'ın % 50 hissesini almıştır. Sayıları giderek artan uzmanlık dergileri şimdi "on line" baskıları yayımlamaktadırlar -bunlar abone tarafından basılmak üzere Internet üzerinden gönderilmektedir. BT'nin basımın yerini almasına karşılık, basım elektronik teknolojiyi, YAYIMLANMIŞ BİLGİ için dağıtım kanalı olarak devralmaktadır. Yeni dağıtım kanalı elbette basılı kitabı değiştirecektir. Yeni dağıtım kanalları her zaman dağıttıkları şeyi değiştirirler. Bununla beraber, kitap dağıtılsa da saklansa da basılı bir ürün olarak kalacaktır. Ve hâlâ *bilgi* sağlayacaktır.

Diğer bir deyişle bilgi için pazar mevcuttur. Hâlâ düzensiz olmakla birlikte, arz da mevcuttur. Gelecek birkaç yıl içinde -bu on, en fazla yirmi yılı kesinlikle aşmayacaktır- ikisi bir noktada birleşecektir. Bu da GERÇEK YENİ BİLGİ DEVRİMİ olacaktır -başı da BT çalışanları değil, muhasebeciler ve yayıncılar çekecektir. O zaman, hem kurumlar hem de bireyler hangi bilgiye ihtiyaçlarının olduğunu ve bunu nasıl elde edeceklerini öğrenmek zorunda kalacaklardır. BİLGİYİ ANA KAYNAKLARI OLARAK DÜZENLEMEYİ ÖĞRENMEK ZORUNDA KALACAKLARDIR.

II
Kurumların Gereksinimi Olan Bilgi

Bilginin araç olarak nasıl kullanılacağını anlamaya yeni başlıyoruz. Ama şimdiden kurumların gereksinim duyduğu bilgi sis-

teminin başlıca kısımlarını ana hatlarıyla çıkarabiliriz. Bunun devamında, yarının yöneticilerinin yönetmek zorunda olacağı kurumların temelini teşkil edecek kavramları anlamaya başlayabiliriz.

Maliyet Muhasebesinden Sonuç Kontrolüne

Hem kurumu hem de bilgiyi yeniden planlarken en ileri gitmiş olabileceğimiz konu, bilgi sistemlerimizin en eskisi olan muhasebedir. Zaten birçok işletme geleneksel maliyet muhasebesinden *faaliyete dayalı maliyetlemeye* geçmiş durumdadır. Bu, ilk olarak, bugün en yaygın kullanıldığı alan olan, imalat için geliştirilmiştir. Ama hızla hizmet sektörüne, hatta ticari olmayan kurumlara -örneğin üniversitelere yayılmaktadır. Faaliyete dayalı maliyetleme hem iş sürecinin farklı bir konseptini, hem de farklı ölçme usüllerini temsil etmektedir.

> İlk olarak yetmiş yıl önce General Motors tarafından geliştirilen geleneksel maliyet muhasebesi, toplam imalat maliyetinin bireysel işlemlerin maliyetinin toplamı olduğu varsayımını kabul etmektedir. Ancak, rekabet ve kârlılık için önemli olan maliyet, toplam sürecin maliyetidir ve yeni faaliyete dayalı maliyetlemenin kaydettiği ve idare edilebilir kıldığı şey de budur. Temel önermesi işin, ihtiyaç malzemeleri, materyaller ve parçaların fabrikanın iskelesine varmasıyla başlayan ve bitmiş ürün son kullanıcıya eriştikten sonra bile devam eden bütünleşmiş bir süreç olduğudur. Servis ve montaj müşteri tarafından ödense bile, hâlâ ürün maliyetine dahildir.

Geleneksel maliyet muhasebesi bir şeyi *yapmanın* -örneğin bir vida somunun kesilmesinin -neye mal olduğunu ölçer. Faaliyete dayalı maliyetleme bir işin yapılmamasının neye mal oldu-

ğunu da kaydeder: makine bozulmasının maliyeti, gerekli parça veya aleti bekleme maliyeti, gemiye yüklenmeyi bekleyen envanterin maliyeti, arızalı bir parçanın yeniden çalıştırılması veya ıskarta edilmesinin maliyeti gibi. Geleneksel maliyet muhasebesinin kaydetmediği ve kaydedemediği, çalışmama maliyetleri, çoğu zaman çalışma maliyetine eşittir, hatta bazen de fazla olabilir. Bundan dolayı faaliyete dayalı maliyetleme çok daha iyi maliyet kontrolü sağlamakla kalmaz, *sonuç kontrolü* de sağlar.

Geleneksel maliyet muhasebesi belirli bir işlemin -örneğin ısıtma işleminden geçirmek-yapılması gerektiğini ve halen yapılmakta olduğu yerde yapılması gerektiğini varsayar. Faaliyete dayalı maliyetleme ise "Yapılması gerekir mi? Gerekiyorsa, en iyi nerede yapılabilir?" diye soracaktır. Faaliyete dayalı maliyetleme birkaç yöntemi -değer analizi, işlem analizi, kalite yönetimi ve maliyetleme- bir analizde birleştirir.

Bu yaklaşımla, faaliyete dayalı maliyetleme imalat masraflarını bazı durumlarda tam üçte bir oranında düşürebilir. Ancak asıl etkiyi hizmetler üzerinde yaratır. İmalatçı firmaların pek çoğunda, maliyet muhasebesi yetersizdir. Ancak hizmet endüstrilerinde -bankalar, perakende satış mağazaları, hastaneler, okullar, gazeteler, radyo ve televizyon istasyonları gibi -maliyete ilişkin hemen hemen hiç bilgi yoktur. Faaliyete dayalı maliyetleme, hizmet veren şirketlerde geleneksel muhasebenin niçin işlemediğini gösterir. Bu, tekniklerin yanlış olmasından ileri gelmez. Geleneksel maliyet muhasebesinin yanlış varsayımlarda bulunmasından kaynaklanır. Hizmet şirketleri, imalat şirketlerinin geleneksel maliyet muhasebesinde yaptığı gibi bireysel işlemlerin maliyetinden yola çıkamaz. Hizmet şirketlerinin tek bir maliyeti vardır, o da sistemin toplam maliyetidir varsayımından yola çıkmaları gerekir. Belirli bir zaman diliminde bu maliyet sabittir. Geleneksel maliyet muhasebesinin dayandığı, sabit ve değişken masraflar arasındaki herkesçe bilinen fark hizmetlerde pek bir şey ifade etmez. Aynı şekilde, geleneksel maliyet muhasebesinin di-

ğer bir temel varsayımı olan sermayenin işçilik yerine kullanılabileceği düşüncesi de pek bir şey ifade etmez. Gerçekte, özellikle bilgiye dayalı işlerde ek sermaye yatırımı işçiliği azaltmaktan ziyade daha çok işçilik gerektirir. Yeni bir tetkik aleti alan bir hastane sonuçta kimseyi işten çıkarmayacaktır. Ama yeni donatımı çalıştırmak için kadrosuna dört ya da beş kişi daha almak zorunda kalacaktır. Diğer bilgiye dayalı kurumlar da aynı dersi öğrenmek zorunda kalmışlardır. Ancak, faaliyete dayalı maliyet muhasebesi, belirli bir sürede tüm masrafların sabit olduğu ve kaynakların birbirinin yerine geçmeyeceği varsayımlarıyla yola çıkar. Bunları hizmetlere uyarlayarak, ilk kez maliyete ilişkin bilgi almaya ve kontrol sağlamaya başlıyoruz.

> Örneğin, bankalar, yıllardır eski maliyet muhasebesi tekniklerini işlerine uyarlamaya -yani bireysel işlemlerin ve hizmetlerin maliyetlerini hesaplamaya -çalışıyorlar, ancak pek bir sonuç alamıyorlardı. Şimdi sormaya başlıyorlar: "Maliyetlerin ve sonuçların merkezinde hangi faaliyet vardır?" Bir yanıt: Müşteri. Bankacılığın başlıca alanlarının herhangi birinde müşteri başına yapılan masraf sabit masraftır. Dolayısıyla maliyetleri ve kârlılığı belirleyen şey müşteri başına düşen üründür. Perakende iskonto mağazaları -özellikle Batı Avrupa'dakiler- bunu bir süredir biliyorlardı. Bir raf yerleştirildiğinde maliyetinin sabit olduğunu; ve yönetimin bu raftan belli bir süre içinde sağlanacak ürünü maksimuma çıkarmaktan ibaret olduğunu varsayıyorlardı. Bu sonuç kontrolü üzerine odaklanma, iskonto mağazalarının, düşük fiyat ve kâr marjlarına rağmen kârlılıklarını artırmalarını sağladı.

Araştırma laboratuvarları gibi verimi ölçmenin zor olduğu bazı alanlarda, maliyetten ziyade her zaman değer belirlemeye ve karara güvenmek zorunda kalabiliriz. Bilgiye dayalı işlerin ve hiz-

met işlerinin birçoğu için, önümüzdeki on yıl içinde maliyetlerin ölçülmesi, idaresi ve sonuçlarla ilişkilendirilmesi için güvenilir araçlar geliştirmemiz gerekecektir.

Hizmetlerdeki maliyetlendirme konusunda daha açık düşünmek, her tür iş alanında müşteri bulma ve tutmanın maliyetlerine yeni anlayışlar getirmelidir.

Örneğin, eğer ABD'de GM, Ford ve Chrysler faaliyete dayalı maliyetlemeyi kullanmış olsalardı, son yirmi senedir, yeni araba alanlara hayret verici indirimler ve bol ödüller verme konusundaki rekabetçi "yıldırım saldırılar"ın son derece yararsız olduğunu çok daha önce fark etmiş olacaklardı. Bu promosyonlar üç büyük araba üreticisine büyük miktarda paraya, daha da önemlisi çok sayıda müşteriye mal oldu. Her birinin pazar durumunda hiç hoş olmayan bir düşüş oldu. Ama ne özel anlaşmaların maliyeti ne de bunların olumsuz sonuçları, şirketlerin geleneksel maliyet hesaplarında göründü, dolayısıyla yönetim zararı hiçbir zaman görmedi.

Oldukça ilkel de olsa, Japonlar faaliyete dayalı maliyetleme yaptıklarından, Toyota, Nissan ve Honda, ABD'li araba üreticileriyle iskonto yarışlarından daha iyi yöntemlerle rekabet etmeyi bildiler ve böylece hem pazar hisselerini hem de kârlarını korudular.

Hukuki Kurgudan Ekonomik Gerçeğe

Bununla beraber, işlemlerin maliyetini bilmek yetmez. Rekabetin giderek arttığı küresel pazarda başarıyla rekabet edebilmek için bir şirketin tüm ekonomik zincirinin maliyetlerini bilmesi, maliyetleri yönetmek ve maksimum kâr için zincirin diğer üyeleriyle de birlikte çalışması gerekir. Bundan dolayı şirketler artık

kendi kurumlarının içinde olan biteni maliyetlendirmekten vazgeçerek, en büyük şirketin bile sadece bir halkasını oluşturduğu tüm ekonomik süreci maliyetlendirmeye başlamaktadırlar.

Tüzel kişilik, şirket, pay sahipleri, alacaklılar, çalışanlar ve vergi tahsildarları için bir gerçektir. Fakat *ekonomik açıdan* bir kurgudur.

> Otuz yıl önce Coca-Cola Şirketi dünyanın her yerinde bir franchiser'dı. Ürünü şişeleyerek imal edenler bağımsızdı. Bugün şirket ABD'deki şişeleme işlemlerinin çoğunu kendisi yapıyor. Ama kola içenler -bu durumu bilen birkaç kişi bile- bununla pek ilgilenmedi.

Pazarda önemli olan ekonomik gerçek, kimin neye sahip olduğuna bakılmaksızın toplam sürecin maliyetidir.

Geçmişte, sık sık nereden geldiği belli olmayan, adı sanı bilinmeyen bir şirket, birkaç yılda, neredeyse soluk bile almadan, tanınmış lider şirketlerin karşısına çıkmıştır. Bunun açıklaması her zaman üstün strateji, üstün teknoloji, üstün pazarlama veya zayıf imalat şeklinde olmuştur. Ama her bir olayda, yeni gelen, genellikle % 30 civarında, büyük bir maliyet avantajının keyfini çıkarmıştır. Neden her zaman aynıdır: Yeni şirket yalnız kendi maliyetlerini değil, tüm zincirin maliyetlerini bilmekte ve yönetmektedir.

> Toyota belki de tedarikçilerinin ve dağıtımcılarının hepsinin maliyetlerini bilen ve yöneten şirkete en iyi örnektir. Elbette, bu tedarikçilerin ve dağıtımcıların hepsi Keiretsu üyesidir. Bu network vasıtasıyla, Toyota arabalarının yapımı, dağıtımı ve servisinin toplam maliyetini tek maliyet akışı olarak, emeği maliyetinin en az ve veriminin en çok olduğu yere koyarak yönetmektedir.

Ekonomistler tüm ekonomik zinciri maliyetlendirmenin önemini, 1890'larda Alfred Marshall bunu ifade ettiğinden beri biliyorlar. Ama çoğu işadamı bunu hâlâ kuramsal soyutlama olarak düşünmektedir. Bununla birlikte, giderek artan bir biçimde, ekonomik maliyet zincirinin yönetilmesi bir ihtiyaç olmaktadır. İdareciler, sadece maliyet zincirini değil, her şeyi -özellikle şirket stratejisi ve ürün planlamasını -şirketlerinin yasal sınırları ne olursa olsun, bir ekonomik bütün olarak düzenlemek ve yönetmek ihtiyacındadırlar.

Şirketleri ekonomik zincir maliyetlendirmesine götürecek önemli bir güç, maliyet esasına göre fiyatlandırmadan fiyat esasına göre maliyetlendirmeye geçiştir. Batılı Şirketler maliyetlerle başlamış, üzerine istenilen kâr marjını koyup bir fiyat çıkarmışlardır. Maliyet esasına göre fiyatlandırmayı uygulamışlardır. Sears ve Marks&Spencer çok önce fiyat esasına göre maliyetlendirmeye geçmişlerdir. Bunda müşterinin ödemek isteyeceği fiyat, tasarım safhasından itibaren kabul edilebilir maliyetleri belirlemektedir. Yakın zamana kadar bu iki şirket istisnaları oluşturmuştur. Artık fiyat esasına göre maliyetleme kural haline gelmektedir.

Aynı fikirler taşeronluk verenlere, birleşmelere, ortak girişimlere, daha doğrusu, kontrolden çok ortaklık üzerine kurulu herhangi bir yapıya uygulanabilir. Bütün varlıklar, bu ana şirket ve onun tamamına sahip olduğu yan şirketlerden oluşan alışılmış modelin aksine, giderek, özellikle küresel ekonomide gelişme modelleri olmaktadırlar.

Birçok işletme için ekonomik zincir maliyetlemesine geçmek sıkıntılı olacaktır. Bunun için zincirin bütünündeki şirketlerin muhasebe sistemlerinin tek tip veya en azından birbirine yakın olması gerekir. Ancak hâlâ her şirket kendi muhasebesini bildiği gibi tutmaktadır ve mümkün olan tek sistemin bu olduğundan emindir. Bundan da öte, ekonomik zincir maliyetlemesi şubeler arası bilgi paylaşımını gerektirir: oysa aynı şirket içindeki kişiler bile bilgiyi paylaşmamakta direnme eğilimindedirler.

Engeller ne olursa olsun, ekonomik zincir maliyetlemesi yapılacaktır. Aksi halde, en randımanlı çalışan şirket bile artan maliyet dezavantajından dolayı sıkıntıya girecektir.

Servet Yaratmak İçin Bilgi

Teşebbüsler maliyetleri kontrol ettikleri için değil, servet yarattıkları için kâr ederler. Ama bu açık gerçek geleneksel ölçülerde yansıtılmaz. Kuruluşlar normalde tasfiye edilmek üzere işletilmezler. Başarılı şirketler olarak, yani *servet yaratmak* için yönetilmek zorundadırlar.

Bunun için dört inceleme aracı gerekir: temel bilgiler, verimlilik bilgileri, yeterlik bilgileri ve kıt kaynakların kullanımına ilişkin bilgi. Bu dört araç, yöneticinin günlük işlerini idare ederken kullandığı alet çantasını oluşturur.

Temel Bilgiler

Yönetimin inceleme araçlarından en eski ve yaygın kullanılanları nakit akışı ile likidite projeksiyonları ve yeni araba satışları ile bayilerin envanterleri arasındaki oran gibi ihraç edilen bono faiz ödemelerini karşılayacak kazançlar; altı aydan fazla bekleyen alacaklarla, toplam alacaklar ve satışlar arasındaki oranlar gibi standart ölçülerdir. Bunlar bir doktorun aldığı ölçümlere benzetilebilir: kilo, nabız, ateş, tansiyon, idrar tahlili gibi. Bu ölçümlerin normal çıkması bize fazla bir şey ifade etmez. Ama anormal çıkarsa, teşhis ve tedavi gerektiren bir sorun var demektir. Bu ölçümler, temel bilgilerdir.

Verimlilik Bilgileri

İşin incelenmesindeki ikinci grup araçlar ana kaynakların ve-

rimliliğiyle ilgilenir. Bunların en eskisi el işçiliğinin verimini ölçer. Artık yavaş yavaş, hâlâ oldukça ilkel olsa da, bilgiye dayalı iş ve hizmet verimliliği için ölçümler geliştiriyoruz. Bununla beraber, beyaz yakalı olsun, mavi yakalı olsun, sadece işçilerin verimliliğini ölçmek artık verimlilik hakkında yeterli bilgi sağlamıyor. Toplam faktör verimliliği verilerine ihtiyaç duyuyoruz.

Bu, Ekonomik Katma Değer Analizinin (EKDA) artan popüleritesini açıklamaktadır. EKDA çoktandır bildiğimiz bir şeyi baz almaktadır. Bizim genellikle kâr dediğimiz, şirket hizmetine bırakılan para, her zaman kâr değildir ve çoğunlukla gerçek maliyet olabilir. Bir işletme, sermaye maliyetinden daha yüksek bir kâr sağlamıyorsa, zararına çalışıyor demektir. Gerçek kârı varmış gibi vergi ödemesi önemli değildir. İşletme hâlâ kaynaklarda kullanılandan çok daha azını ekonomiye geri vermektedir. Beyan ettiği kâr sermaye maliyetini geçmedikçe tüm maliyetlerini karşılamaz. O zamana kadar, bir servet yaratamaz; var olan serveti yok eder. Bu ölçüye göre, II. Dünya Savaşı'ndan beri ABD'de az sayıda işletme kârlı çıkmıştır.

> Ekonomik Katma Değer Analizi (EKDA) sermaye maliyeti dahil tüm maliyetlerin üzerindeki katma değeri ölçerek, aslında üretimin "tüm" faktörlerinin verimliliğini ölçmüş olur. Tek başına, belli bir ürünün veya hizmetin niçin katma değer sağlamadığını veya bu konuda ne yapmamız gerektiğini anlatmaz. Ama neyi öğrenmemiz gerektiğini ve harekete geçme zamanı olduğunu gösterir. EKDA aynı zamanda neyin iyi işlediğini anlamak için de kullanılmalıdır. Hangi ürünler, hizmetler, süreçler veya faaliyetlerin olağandan yüksek verimlilik sağladığını ve yüksek değer kattığını gösterir. O halde kendimize sormalıyız: "Bu başarılardan neler öğrenebiliriz?"

Verimliliğe ilişkin bilgi sağlamak için kullanılan araçların en

yenisi de *benchmarking* -birinin performansını endüstrideki, hatta daha da iyisi, dünyanın herhangi bir yerindeki en iyi performansla kıyaslamak-'tır. *Benchmarking*, bir kurumun yaptığını, herhangi başka bir kurumun da yapabileceğini varsayar. Bir işletmenin küresel anlamda rekabet edebilecek düzeyde olduğunu öne sürer. En az lider kadar iyi olmayı rekabet için ön şart kabul eder. EKDA ve *benchmarking* birlikte toplam faktör verimliliğini ölçmemiz ve yönetmemiz için gereken araçları sağlarlar.

Yeterlik bilgileri

Üçüncü grup araçlar yeterliği ele alır. Liderlik başkalarının hiç yapmayacakları veya kötü yapmakta bile zorlanacakları bir işi yapabilmekte yatar. Yine liderliğin temelinde pazar veya müşteri değerini, üretici ya da tedarikçinin özel yeteneğiyle kaynaştıran yeterlikler vardır.

Bazı örnekler: Japonların, *inro* adını verdikleri ve bir manzara resmini ufacık lake bir kutuya sığdırdıkları, *netsuke* adını verdikleri ve daha küçük bir düğme üzerine bir hayvanat bahçesi kadar hayvan oyması yaptıkları, üç yüz yıllık sanatsal geleneklerine dayanan, elektronik parçaların minyatürlerini yapma kabiliyetleri. GM'un seksen yıldır başarılı alımları yapma konusundaki eşsiz yeteneği. Marks&Spencer'ın orta sınıfın kesesine uygun, hazır ve paketlenmiş yemek tasarımındaki benzersiz yeteneği. Peki, bir lider konumuna gelmek ve bunu korumak için işletmenin hem sahip olduğu hem de sahip olması gereken yeterlikleri nasıl saptayabiliriz? Temel yeterliklerimiz gelişiyor mu, zayıflıyor mu, nasıl anlaşılır? Bu hâlâ doğru yeterlik mi? Değilse ne gibi değişiklikler gerekiyor?

Şimdiye kadar temel yeterlik tartışmaları büyük ölçüde anek-

tod niteliğinde olmuştur. Ancak uzmanlaşmış, orta ölçekli birkaç şirket bunlardan biri İsveçli bir ilaç üreticisi, diğeri ABD'deki özel aletler üreticisidir-temel becerileri ölçmek ve yönetmek için metotlar geliştirmektedir.

İlk adım, rakiplerinin performansına, özellikle beklenmeyen başarılara ve beklenmedik şekilde düşük performans görülen alanlara bakarak kendi performansını dikkatle izlemektir. Başarılar pazar değerlerini ve neyin kârlı olduğunu gösterir. İşletmenin liderlik avantajını nerede kullanacağına işaret eder. Başarısızlıklara, ya pazarın değişmekte olduğunun ya da şirketin yeterliklerinin zayıfladığının ilk belirtisi olarak bakılmalıdır.

Bu analiz fırsatların erken tanımına olanak verir.

Beklenmeyen başarıları dikkatle izleyen ABD'li alet imalatçısı örneğin, küçük Japon makine mağazalarının, onlar için tasarlanmadığı ve teklif edilmediği halde, kendisinin yüksek teknikle üretilmiş, pahalı aletlerini aldıklarını fark etti. Bu şirketin yeni bir temel yeterliği fark etmesini sağladı; teknik karmaşıklıklarına rağmen ürünlerinin bakımı ve tamiri kolaydı. Bu anlayış ürünlerinin tasarımına uygulandığında, şirket ABD'de ve Batı Avrupa'da, daha önce hiç iş yapmadığı büyük pazarlarda, küçük fabrika ve makine mağazaları pazarında liderliği ele geçirdi.

Temel yeterlikler her kurum için farklıdır; bu yeterlikler deyim yerindeyse, bir kurumun kişiliğinin parçasıdır. Ama her kurumun -sadece işyerleri değil- bir temel yeterliğe ihtiyacı vardır: yenilik. Yine her kurum, kendisinin *yenilikçi performansını* kaydedecek ve değerlendirecek bir yönteme ihtiyaç duyar. Bunu yapan kurumlarda -aralarında birkaç ilaç üreticisi de bulunmakta-

dır- başlangıç noktası şirketin kendi performansı değildir. Belli bir dönemde tüm alandaki yeniliklerin dikkatle kaydedilmesidir. Hangileri gerçekten başarılıydı? Kaç tanesi bizim buluşumuzdu? Performansımız hedeflerimize uygun mu? Pazardaki durumumuza uygun mu? Araştırma harcamalarımıza uygun mu? Başarılı buluşlarımız en büyük gelişme ve fırsatların olduğu alanlarda mı? Gerçekten önemli olan yeniliklerin kaçını kaçırdık? Niçin? Görmediğimiz için mi? Yoksa gördüğümüz halde peşinden gitmedik mi? Beceriksiz davranışlarla mahvetmiş olabilir miyiz? Bir yeniliği ticari ürün haline getirmekte ne kadar başarılıyız? Kabul edildiği gibi, bunun büyük bir kısmı ölçümden ziyade değerlendirmedir. Sorulara yanıt vermekten çok soru sorar, ama doğru soruları sorar.

Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgi

İşletmeyi yönetirken servet yaratmak için teşhisçi bilgi gerektiren son alan, kıt kaynakların, yani sermaye ve çalışanların kullanımıdır. Bu iki unsur, yönetimin işletme hakkındaki tüm bilgisini eyleme dönüştürür. Bir işin iyi ya da kötü gideceğini de bu ikisi belirler.

GM ilk sistematik sermaye tahsis sürecini yetmiş yıl önce başlattı. Bugün uygulamada her işletmenin tahsis süreci vardır, ama çok azı bunu doğru kullanır. Şirketler genellikle önerilen sermaye tahsislerini ölçerken aşağıdaki kıstaslardan birini ya da ikisini kullanırlar: yatırım getirileri, geri dönüş süresi, nakit akışı veya indirgenmiş bugünkü değer. Fakat 1930'lardan beri biliyoruz ki bunların hiçbiri doğru metot değildir. Önerilen yatırımı anlamak için, bir şirketin bu dört kıstasın hepsine bakması gerekir. Altmış yıl önce bu, sonsuz rakamlarla uğraştırmayı gerektirirdi. Şimdi bir dizüstü bilgisayar verileri birkaç dakikada sağ-

layabilir. Altmış yıldır yöneticilerin sadece sermaye tahsisine bakmamaları, risklerle fırsatlar arasındaki oranın en iyi olduğu projeleri seçmeleri gerektiğini de biliyorduk. Seçenekleri görmek için sermaye tahsis bütçesi gerekir. Bu da yine birçok şirketin yapmadığı bir şeydir.

Bununla birlikte, en ciddi sorun, çoğu sermaye tahsis sürecinde iki kritik sorunun sorulmamasıdır:

*Önerilen yatırım, her beş yatırımdan üçünde olduğu gibi, vaat edilen sonuçları üretmezse ne olacak? Bu şirketi ciddi ölçüde sarsacak mı, yoksa vız mı gelecek?
*Eğer yatırım başarılı -özellikle beklediğimizden de başarılı- olursa, bize ne taahhüt eder?

Buna ek olarak, sermaye tahsisi belli bitiş tarihleri gerektirir: Bu sonuçları ne zaman beklemeliyiz? Sonra bu sonuçlar -başarılar, başarıya yakın sonuçlar, başarısızlığa yakın sonuçlar ve başarısızlıklar- rapor ve analiz edilmelidir. Bir kurumun performansını geliştirmek için sermaye harcamalarının sonuçlarını, ona yetki verilmesini sağlayan vaat ve beklentilerle karşılaştırmaktan daha iyi bir yol yoktur. Son elli yıldır hükümet programlarındaki geri beslemede standart uygulama olsaydı ABD bugün ne kadar daha iyi olurdu?

Sermaye, şirketin kilit kaynaklarından biridir, ama hiçbir şekilde en kıt kaynak değildir. Bir kurumda en kıt kaynak çalışanlardır.

II. Dünya Savaşı'ndan beri, ABD ordusu, yerleştirme kararlarını sınamayı öğrenmiştir -bunu şimdiye dek başka kimse yapmamıştır. ABD ordusu artık yüksek rütbeli subaylarını kilit noktalara getirmeden önce, onlardan ne beklediğini iyice düşünmektedir. Sonra onların performansla-

rını bu beklentilere göre değerlendirmektedir. Ayrıca, sürekli olarak, kumandanlarını seçme sürecini, tayinlerindeki başarı ve başarısızlıklara bakarak değerlendirmektedir.

İşletmelerde -aynı zamanda üniversitelerde, hastanelerde ve devlet dairelerinde de- kişinin kendisinden beklenen başarılara göre yerleştirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi konusunda bir bilgisizlik hâkimdir. Servet yaratma çabası içinde, yöneticilerin insan kaynaklarını da sermaye kadar düşünerek ve amaca uygun biçimde yerleştirmeleri gerekir. Bu kararların sonuçları dikkatle kaydedilmeli ve incelenmelidir.

Sonuçlar nerede?

Bu dört tür bilgi bize yalnız bugünkü iş ve işletme hakkında bilgi verir. Bunlar bizi bilgilendirir ve taktiklerle yönlendirirler. *Strateji* için çevre hakkında düzenli bilgiye ihtiyacımız vardır. Strateji; pazarlar, müşteriler ve müşteri olmayanlar; kendi endüstrimizdeki ve diğer endüstrilerdeki teknoloji; dünya çapında finans; ve değişen dünya ekonomisi hakkındaki bilgilere dayandırılmak zorundadır. Çünkü sonuçlar burada ortaya çıkar. Bir kurumun bünyesinde sadece maliyet merkezleri vardır. Tek kâr merkezi çeki karşılıksız çıkmayan müşteridir.

Büyük değişiklikler her zaman kurumun dışında başlar. Bir perakendeci, dükkânlarında alışveriş yapan insanlar hakkında çok şey bilebilir. Fakat ne kadar başarılı olursa olsun, bir perakendeci pazarın ancak küçük bir bölümünü müşterileri arasına katar; büyük çoğunluk müşterisi değildir. Temel değişiklikler her zaman müşteri olmayanlarla başlar ve önem kazanır. Son elli yılda bir endüstriyi değiştiren önemli yeni teknolojilerin en az yarısı o endüstrinin

dışından gelmiştir. ABD'de finansta devrim yaratan kıymetli ticari kâğıtlar, bankalardan çıkmamıştır. Moleküler biyoloji ve genetik mühendisliği ilaç endüstrisi tarafından geliştirilmemiştir. Şirketlerin büyük çoğunluğu, faaliyetlerine yerel veya bölgesel olarak devam edecek olmalarına rağmen, en azından potansiyel olarak hiç duymadıkları yerlerden çıkan küresel rekabetle karşı karşıyadırlar.

Kitle uzmanlık dergilerine rağmen, dış dünya ile ilgili gerekli bilgilerin tümü elbette mevcut değildir. Örneğin, Çin'in çoğu yerindeki ekonomik koşullar, veya Sovyet İmparatorluğu'ndan sonra gelen devletlerdeki hukuki durumlar hakkında hiç bilgi -güvenilir olmayan bilgiler bile- yoktur. Bilginin kolay ulaşılabilir olduğu yerlerde bile, şirketlerin çoğu ilgisizdir. Birçok ABD şirketi 1960'larda Avrupa'ya iş kanunlarını bile araştırmadan gitmişlerdi. Avrupalı şirketler de ABD'deki teşebbüslerinde aynı derecede kötü bilgilendirilmişlerdi. 1990'larda Kaliforniya'daki Japon gayri menkul yatırım yenilgisinin en büyük nedeni bölgelere ayrılma ve vergiler hakkında basit hususları bile öğrenme konusundaki ihmaldi.

Şirket başarısızlığının ciddi bir nedeni koşulların -vergiler, sosyal mevzuat, pazar tercihleri, dağıtım kanalları, fikri mülkiyet hakları ve diğerleri- bizim düşündüğümüz gibi olduğu ya da en azından olması gerektiği şeklindeki yaygın varsayımdır.

Yeterli bir bilgi sistemi, idarecilerin bu varsayımı sorgulamalarını sağlayan bilgiyi içermek zorundadır. Onlara sadece bekledikleri bilgiyi vermekle kalmayıp, doğru soruları sormalarını sağlamalıdır. Bu bilgi sistemi, ilk önce idarecilerin kendilerine hangi bilgilerin gerektiğini bildiklerini varsayar, sonra bu bilgiyi düzenli olarak almalarını talep eder. Son olarak da bilgiyi karar almayla sistematik olarak bütünleştirmelerini gerektirir.

Bunlar başlangıçlardır. Bunlar "İş istihbaratını", yani tüm dünyadaki gerçek ve potansiyel rakipler hakkındaki bilgiyi düzenlemenin ilk denemeleridir. Birkaç çok uluslu şirket -Unilever, Coca-Cola, Nestlé, bazı Japon ticaret şirketleri ve birkaç büyük inşaat şirketi- dış dünyadaki bilgileri toplayan ve düzenleyen sistemleri kurma konusunda büyük gayret sarf etmektedir. Fakat genel olarak, teşebbüslerin çoğu işe başlamamışlardır. Tüm şirketler için, bu iş hızla büyük bir bilgi mücadelesi haline gelmektedir.

III
İdarecilerin İşleri İçin İhtiyaç Duydukları Bilgiler

Yeni teknolojinin büyük bir bölümü birey için veri işleme donatımı olmuştur. Ancak, bilindiği gibi, esas üzerinde durulan konu teşebbüsler için bilgidir. Fakat idareciler için bilgi -tabii, tüm bilgi işçileri için de- kendi işlerine ilişkin olduğunda çok daha önemli olabilir. Genellikle bilgi işçileri, özellikle idareciler için bilgi kilit kaynaktır. Bilgi, onların meslektaşları, kurum ve "network"leriyle aralarında bağ yaratır. Diğer bir deyişle, bilgi işçilerinin işlerini yapmalarını sağlayan şey bilgidir.

Bilgi işçilerine ve özellikle idarecilere gereken bilgileri kendilerinden başkasının sağlayamayacağı artık açıktır. Ama şimdiye kadar çok az idareci ne gibi bilgilere ihtiyacı olduğuna ve bunları nasıl organize edeceğine karar vermek için gayret sarf etmiştir. İdareciler bu kararları verme işini veri üreticilerine -BT çalışanları ve muhasebecilere- bırakma eğilimine girmişlerdir. Ama veri üreticileri, veri kullanıcılarının bilgi haline gelebilecek ne gibi verilere ihtiyaç duyduklarını bilemezler. Sadece bilgi işçileri ve özellikle idareciler, bireysel olarak, veriyi bilgiye dönüştürebilirler. Yine sadece bilgi işçileri, özellikle idarecinin kendisi, etkin biçimde faaliyete geçmek için bilgileri nasıl organize edeceğine karar verebilir.

İdareciler kendilerine gereken bilgiyi üretmek için işe iki soru ile başlamak zorundadırlar:

"Birlikte çalıştığım ve bağlı olduğum kişilere hangi bilgileri borçluyum? Ne şekilde? Ve Hangi zaman çerçevesinde?"
"Benim hangi bilgilere ihtiyacım var? Bu bilgileri kimden alabilirim? Ne şekilde? Ve hangi zaman çerçevesinde?"

Bu iki soru aralarındaki sımsıkı farka rağmen birbirinden farklıdır. *Ne borçluyum* sorusu önce gelir, çünkü iletişimi kurar. Bu teşhis edilmeden, idareciye hiçbir bilgi geri dönmez.

Bunu altmış yıl önce, 1938'de, Chester I. Barnard (1886-1961) *The Functions of the Executive* adlı kitabını yayımladığından beri biliyoruz. Ancak, Barnard'ın kitabı tüm dünyada övgü aldıysa da, etkisi pratikte çok az olmuştur. Barnard için iletişim genel ve mutlak olmuştur. İnsan ilişkileriyle ilgilidir ve kişiseldir. İşyerinde iletişimi etkili kılan şey, kişinin dışında bir şeye odaklanmasıdır. İletişim ortak bir işe ve ortak bir mücadeleye odaklanmalıdır. İşe odaklanmalıdır.

"İşlerini yapabilmeleri için kimlere bilgi vermeliyim?" diye sorulduğunda iletişim ortak işe ve ortak göreve odaklanmış olur. Etkili hale gelir. Bu yüzden ilk soru (her etkili ilişkide olduğu gibi) "Ben ne istiyorum ve neye ihtiyacım var?" sorusu değil, "Diğerleri benden ne istiyor? Bu diğerleri kimlerdir?" sorularıdır. Ancak o zaman "Hangi bilgiye ihtiyacım var? Bu bilgiyi kimden alırım? Ne şekilde? Hangi zaman çerçevesinde?" soruları sorulabilir.

Bu soruları soran idareciler kısa sürede ihtiyaçları olan bilgilerin çok azının kendi şirketlerinin bilgi sisteminden geldiğini fark edeceklerdir. Bazı bilgiler, çoğu durumda, idarecinin işine uygulanabilmesi için yeniden düşünülmesi, yeniden formüllere konulması, yeniden düzenlenmesi gerekse de, muhasebeden ge-

lir. Fakat idarecinin ihtiyaç duyduğu bilginin büyük bir kısmı, daha önce de söylendiği gibi, dışarıdan gelir ve bu bilginin içerideki bilgi sisteminden oldukça ayrı ve farklı bir biçimde düzenlenmesi gerekecektir.

"Bilgi yoluyla kime? hangi formda? ne borçluyum?" sorusuna yanıt verebilecek tek kişi *diğer kişidir*. Bu nedenle, idarecilerin kendilerine gereken bilgiyi almak için yapacakları ilk iş, birlikte çalıştıkları herkese, bağlı oldukları herkese, ne yaptığını bilmesi gereken herkese giderek, soru sormaktır. Fakat kişi kendisine soru sorulmadan önce cevap vermeye hazır olmalıdır. Çünkü diğer kişi dönüp şu soruyu soracaktır -en azından sormalıdır: "Benden hangi bilgileri istiyorsunuz?" İşte bu yüzden idareciler önce her iki soruyu da etraflıca düşünmeli, ancak sonra diğerlerine giderek, işe "Size ne borçluyum?" sorusuyla başlamalıdırlar.

"Ne borçluyum? ve "Neye ihtiyacım var?" sorularının her ikisi de aldatıcı derecede basit görünür. Ancak bu soruları soran herkes çok geçmeden bunlara yanıt vermek için çok düşünmek, çok deneyim, çok çalışma gerektiğini anlar. Yanıtlar da sonsuza dek geçerli değildir. Bu sorular her on sekiz ayda bir tekrar sorulmalıdır. Bunlar, esaslı bir değişiklik olduğunda da -örneğin şirketin iş teorisinde; kişinin işi ve görevinde, veya diğer kişilerin işi veya görevlerinde değişiklik olması durumunda da- tekrar sorulmalıdır.

Ancak kişiler bu soruları ciddi olarak sorarlarsa hem neye ihtiyaçları olduğunu hem başkalarına hangi bilgileri vermek gerektiğini kısa sürede anlarlar. Daha sonra her ikisini de düzenlemeye koyulabilirler.

Bilgiyi Düzenleme

Düzenlenmiş olmayan bilgi hâlâ veridir. Bir anlam ifade etmesi için bilginin düzenlenmiş olması gerekir. Bununla birlikte, kişinin kendi işi için belirli tür bilgilerin ne şekilde ve özellikle

nasıl bir düzenlemeyle bir anlam ifade ettiği hiç de açık değildir. Aynı bilginin farklı amaçlar için farklı biçimlerde düzenlenmesi gerekebilir.

> Bir örnek verelim. Jack Welch 1981'de CEO pozisyonuna geldiğinden beri General Electric Company (GE) dünyadaki diğer her şirketten daha fazla servet yarattı. Bu başarıdaki en önemli faktörlerden biri, GE'nin, birimlerindeki herkesin performansı hakkındaki aynı bilgiyi farklı amaçlar için düzenlemesiydi. Birçok şirketin her yıl işlerini değerlendirdikleri şekilde, geleneksel finansal ve pazarlamaya ait raporları devam ettirdi. Ancak aynı veriler uzun dönem stratejisi için, yani beklenmeyen başarı ve başarısızlıkları, aynı zamanda gerçeklerin beklentilerden nerede ayrıldığını göstermek üzere de düzenlenmişti. Aynı veriyi düzenlemenin üçüncü bir yolu da işletmenin yenilikçi performansına odaklanmaktı -ki bu bir işletme biriminin üst düzey yöneticilerinin ve genel müdürün ücret ve primlerinin belirlenmesinde en önemli faktör olmuştu. Son olarak, aynı veriler bir işletme biriminin ve yöneticilerinin insanlara nasıl davrandığı ve onları nasıl geliştirdiğini gösterecek biçimde düzenlenmişti -bu daha sonra bir yöneticinin, özellikle bir birimin genel müdürünün atanmasına karar vermede kilit faktör haline geldi.

Benim deneyimlerime göre, iki ayrı yönetici aynı bilgiyi aynı şekilde düzenlemez. Bilgi her yöneticinin çalışma şekline göre düzenlenmelidir. Ancak bilgiyi düzenlemenin bazı temel yöntemleri vardır.

Biri *Kilit Olay*'dır. Hangi olaylar -genellikle birden fazladırgeri kalan performansımın aslında bağlı olduğu "dayanak noktaları"dır. Kilit olay teknolojik bir araştırma projesinin başarısı olabilir. Kişiler ve onların gelişmeleriyle ilgili olabilir. Yeni bir ürün

veya hizmeti kilit müşterilere kabul ettirmek olabilir. Yeni müşteriler bulmak olabilir. Kilit olayın ne olduğu yöneticinin kişisel kararıdır. Bununla birlikte yöneticinin bağlı olduğu kişilerle tartışılması gereken bir karardır. Belki de şirketteki herhangi birinin birlikte çalıştığı kişilere ve özellikle kendi üstlerine aktarması gereken en önemli şeydir.

Diğer bir metodolojik kavram modern Olasılık Teorisi'nden gelmektedir. Bu, örneğin Toplam Kalite Yönetimi'nin esasını oluşturan kavramdır. Bu, normal olasılık dağılımı alanındaki düzensiz değişikliklerle, istisnai olayların arasındaki farktır. Düzensiz değişiklikler belirli bir tip olayın (örneğin imalat sürecinde kalite için) normal olasılık dağılımı içinde kaldığı sürece, bir önlem alınmaz. Bu düzensiz değişiklikler bilgi değil veridir. Ama, beklenen olasılık dağılımının dışına düşen ender olay bilgidir. Faaliyete geçilmesi gerektiğini gösterir.

Bilgiyi düzenlemek için diğer bir metodolojik kavram -Algı Psikolojisi'nin temelindeki teori- Bilinçeşiği Fenomeni teorisidir. İlk olarak bir Alman fizikçi, Gustav Fechner (1801-1887), bir duyguyu -örneğin. bir iğne batmasını- belli bir yoğunluğa gelmeden, yani şuureşiğini geçmeden hissetmediğimizi fark etmiştir. Birçok fenomen aynı kanuna tabidir. Bunlar gerçekte "fenomen" değildir. Belli bir yoğunluğa erişmedikçe ve bilinçeşiği geçmedikçe veridirler.

Gerek işte gerek özel hayatta, birçok olay için bu teori geçerlidir ve bu, verilerin bilgi olarak düzenlenmesine olanak verir. Ekonomideki "durgunluk"tan söz ettiğimiz zaman, bir bilinçeşiği fenomeninden söz ediyoruzdur- satışlar ve kârlardaki düşüş belli bir eşiği geçiyorsa ve belli bir süre devam ediyorsa, bu durgunluktur. Aynı şekilde, bir hastalık belli bir nüfus içinde, belli bir eşiği aşarsa, "salgın" hale gelir.

Bu kavram özellikle personel olayları hakkındaki bilginin düzenlenmesinde işe yarar. Kazalar, işten ayrılma, acılar

vs. belli bir eşiği geçtiklerinde önemli olurlar. Bir şirkette aynı şey yenilikçi performans için de geçerlidir. Eşik kavramı, olayların birbirini izlemesinin ne zaman "eğilim" haline geldiğini ve ne zaman olayların, anlamsız hale geldiğini saptamada en yararlı kavramlardan biridir.

Sonunda, birçok yönetici bilgiyi etkin biçimde düzenlemenin tek yolunun, sadece olağanüstü durumlardan haberdar olmanın sağlanması olduğunu anladılar.

Bir örnek "yöneticinin mektubudur." Bir yöneticiyle çalışanlar her ay ona bir mektup yazarak, kendi iş alanlarında ve hareketlerinde görülen, alışılmışın dışında veya beklenmedik her şeyi rapor ederler. Bu "olağan dışı" şeylerin çoğu önemsenecek şeyler değildir. Fakat tekrarlayan, normal olasılık dağılım alanı dışına çıkan, "istisnai" olay vardır. Raporu yazan açısından önemsiz ama üst üste geldiğinde önemli sonuçlar sıralanır. Yönetim mektupları dikkat çekecek bir model yaratırlar. Bilgiyi etkin biçimde iletirler.

Sürpriz Yok

Bilgi işçilerinin ve özellikle idarecilerin, işlerinde gerekli bilgiyi almak için tasarladıkları hiçbir sistem mükemmel olmayacaktır. Ama, yıllar geçtikçe, gelişme görülecektir. Bir bilgi sistemi için son test, sürpriz olmamasıdır. Olaylar önemli hale gelmeden, idareciler kendilerini bunlara göre ayarlamış, bunları analiz etmiş, anlamış ve uygun önlemi almış olmalıdırlar.

Amerikan finans kuruluşları, 1990'ların sonuna doğru, Asya'nın çöküşü karşısında hayrete düşmemişlerdir. "Bilgi"den Asya ekonomileri ve Asya paraları açısından ne anlama geldiğini düşünüp sonuç çıkarmışlardır. Bu ülkelerdeki yan ve bağlı kuruluşlarından aldıkları bilgileri yavaş

yavaş değerlendirmişler, bunların veri olduğunu anlamışlardır. Bunun üzerine bilgilerini, bu ülkelerdeki sabit yatırımlarla portföy yatırımları arasındaki oran ve portföy yatırımlarıyla, (yani, kısa vadeli dış borçları ödemek için mevcut paranın oranı gibi, ülkenin ödemeler dengesi arasındaki oran gibi şeylere göre düzenlemeye başladılar. Çok geçmeden bu oranlar o kadar ters çıkmaya başladı ki Asya kıtasında panik durumunun kaçınılmaz olduğunu gördüler. Bu ülkelerden kısa vadede büyüme için çekilmekle çok uzun vadeli ve çok riskli stratejiler için kalmak arasında bir karar vermeleri gerektiğini anladılar. Diğer bir deyişle, yeni ortaya çıkan ülkelere göre hangi ekonomik verinin anlamlı olduğunu anladılar, bunları bilgi olarak düzenlediler ve çok önceden, zorunlu hale gelmeden, nasıl önlemler alacaklarına karar verdiler.

Bunun aksine, Amerika, Avrupa ve Asya ülkelerinden gelip Asya kıtasında iş ve/veya yatırım yapan şirketlerin büyük çoğunluğu, "veri"ye, yani bu ülkelerdeki adamların gönderdiği raporlara güvendiler. Bunlar sonunda bilgiye değil, yanlış bilgilendirmeye dönüştü. Yalnızca "Tayland veya Endonezya ile yaptığımız iş açısından hangi bilgi anlamlıdır?" sorusunu birkaç yıldır soranlar hazırlıklı idiler.

Yöneticilerin iki şeyi öğrenmeleri gerekmektedir: İhtiyaç duydukları bilgiyi sağlamayan verileri elemek ve veriyi analiz edip yorumlayarak bilgiye dönüştürdükten sonra harekete geçmek. Bilginin amacı sadece bilim değildir. Önemli olan aynı zamanda harekete geçebilmektir.

Dışarı Açılma

Asya kıtasındaki çöküş karşısında hayrete düşen şirketler örneği, anlamlı dış bilgi almanın önemini belirtmektedir.

Yönetici için, sonunda bunu elde etmenin tek bir yolu vardır: şahsen dışarı gitmek. Raporlar ve dayanılan ekonomik veya finansal teori ne kadar iyi olursa olsun, hiçbir şey doğrudan, dışarıda gözlemlemenin yerini tutamaz.

İngiliz süpermarket zincirleri komşuları, İrlanda'da da mağaza açmayı tekrar tekrar denediler ama pek başarılı olamadılar. İrlanda'nın önde gelen süper market zinciri, Fengal Quinn'in kurup işlettiği Super-Quinn zinciridir. Quinn'in sırrı daha iyi mal ya da daha ucuz fiyat değil, kendisinin ve şirketin tüm yöneticilerinin haftanın iki gününü bürolarının dışında geçirmeleridir. Hepsi bir günlerini fiilen mağazada çalışarak geçirirler. Bir günü de rakiplerinin mağazalarında gözlem yapmaya, dinlemeye, müşteri ve çalışanlarla konuşmaya ayırırlar.

ABD'de hastane malzemeleri üreten en büyük şirket, yılda dört haftasını tatildeki bir satıcının yerini alarak geçiren bir genel müdür tarafından kurulmuştur. Bu kişi, şirketin kıdemli yöneticilerinin de aynı şeyi yapmasını istedi. Satıcı tatilden döndüğünde, müşteri, -örneğin Katolik hastanesinde malzeme alan hemşire- "Yerini alan satıcı ne kadar aptaldı? Senden alacağım yerde neden başkalarından aldığımı sordu durdu. Sipariş almak umurunda değildi sanki," diyorlardı. Ama uygulamanın asıl amacı da bu idi.

Çok eski bir gözleme göre, bir doktorun performansını hastanede iki hafta hasta olarak yatmak kadar geliştiren çok az şey vardır.

Piyasa araştırması, odaklanma grupları ve benzeri şeyler çok değerli ve doğru şeylerdir. Ancak bunlar hep şirketin ürünleri üzerinde odaklanırlar. Hiçbir zaman müşterinin ne aldığına ve nelerle ilgilendiğine odaklanmazlar. Kişi sadece kendisi müşteri, satıcı, hasta olursa dışarısı hakkında doğru bilgi edinebilir. Bu bilgi bile elbette hâlâ kişinin kendi müşterileri ve müşteri olmayanlarıyla kısıtlıdır. Peki, yöneticilerin işlerini yapmak için başka hangi bilgilere ihtiyaçları vardır? Bu bilgiler nasıl elde edilir?

Kâr amacı olmayan bir kurumda gönüllü çalışıyor olmanın önemi, sadece insanı hayatının ikinci yarısına hazırlamak değildir. Bu dışarıdan bilgi alma açısından da aynı derecede önemlidir. Bu nedenle, zaten başarılı olmuş yetişkinlerin sürekli eğitimi giderek önem kazanacaktır. Çünkü bir üniversitede derse devam eden, kırk beş yaşındaki başarılı bilgi işçisi -idareci; avukat; üniversite dekanı; papaz, vb- farklı geçmişleri ve değerleri olan insanlarla çalışmak zorundadır. Bu hem bilgileri güncellemenin, hem de ihtiyaç duyulduğu şekilde, dışarıdan bili almanın iyi bir yoludur.

Uzun vadede, dışarısı hakkında bilgi, yöneticilerin işlerini yaparken ihtiyaç duydukları en önemli bilgi olabilir. Aynı zamanda, hâlâ düzenlenmesi gereken bilgi de budur. Bu bilgi sadece doğru hareketin temeli değildir. Bilgi işçisi verimliliğinin ve insanın kendini yönetmesinin de temelini oluşturur.

5

BİLGİ İŞÇİSİNİN VERİMLİLİĞİ

El İşçisinin Verimliliği • El İşçisinin Verimliliğin İlkeleri • El İşçisinin Verimliliğinin Geleceği • Bilgi İşçisinin Verimliliği Hakkında Ne Biliyoruz? Görev Nedir? • Sabit Sermaye Olarak Bilgi İşçisi • Teknoloji Uzmanları • Sistem Olarak Bilgi İşi • Peki Nasıl Başlamalı? • Şirketin Yönetimi

Giriş

20. yüzyılda yönetimin en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı, imalatta el işçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır.

Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmak olacaktır.

20. yüzyıl şirketinin en değerli varlığı üretim donanımıydı. 21. yüzyıl kurumunun en değerli varlığı bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır.

I
El İşçisinin Verimliliği

İLK OLARAK: Nerede olduğumuza bir bakalım.

Bir aydının el işçiliğine ve el işçisine ilk kez gerçekten bakıp, her ikisini de incelemeye almasının üzerinden ancak bir yüzyıl geçmiştir. Büyük şairler, Yunanlı Hesiod (M.Ö. 6. yüzyıl) ve 500 yıl sonra Romalı Virgil, çiftçilik hakkında şiirler söylemişlerdir. Bunlar hâlâ gelmiş geçmiş en güzel şiirler arasındadır. Ama ne bu şiirlere konu olan çiftliğin ne de çiftçilerin gerçekle uzaktan yakından bir benzerliği vardır. Ne Hesiod ne de Virgil ellerine bir kez olsun orak almış, koyun otlatmış, veya bu işi yapan insanları seyretmiş kişilerdir. Virgil'den 1900 yıl sonra, el işçiliği ve el işçileri hakkında yazan Karl Marx da bunları hiç seyretmemiş, bir kez olsun bir makineye dokunmamıştır. Bunları ilk yapan, yani önce el işçisi olarak çalışıp sonra el işçiliğini etüd eden Frederick Winslow Taylor (1856-1915) olmuştur.

Yazılı tarih boyunca - hatta herhangi bir tarih yazılmadan çok önce - bugün "verimlilik" dediğimiz (bu deyim ancak

50 yıllıktır) şeyde, elbette sürekli ilerlemeler olmuştur. Ama bunlar yeni aletler gibi, yeni metotların, yeni teknolojinin sonucudur; ekonomistlerin "sermaye" dedikleri şeydeki ilerlemelerdir. Asırlar boyunca ekonomistlerin "işçilik" dediği işçi verimliliğinde pek az ilerleme olmuştur. İşçilerin ancak daha sıkı veya daha uzun süre çalışarak daha fazla üretebilecekleri, tarih boyunca kabul edilen bir gerçek olmuştur. 19. yüzyıl ekonomistleri de bugünküler gibi birçok konuda uyuşamamışlardır. Fakat Karl Marx'tan David Ricardo'ya (1772-1823) kadar hepsinin aynı fikirde olduğu bir konu vardır: işçilerin *hünerleri* arasında muazzam farklar bulunmaktadır; fakat verimlilik açısından çalışkanla tembel, ya da fizik olarak kuvvetli ve zayıf olanlar arasındaki farktan öte hiç fark yoktur. Verimlilik mevcut değildir. Hâlâ, birçok çağdaş ekonomi teorisinde, örneğin, Keynes'in teorisinde ve Avusturya Ekolü'nde de denklemin bir parçası olmayıp "dış faktör"dür.

Taylor işi ilk incelemeye başladıktan sonra, on yıl içinde, el işçisinin verimliliği daha önce görülmemiş şekilde artmaya başladı. O zamandan beri sürekli olarak yıllık bileşik % 3-3,5 hızla yükselmektedir ki bu da Taylor'dan sonra elli misli artış olduğunu göstermektedir. 20. yüzyılın tüm sosyal ve ekonomik kazançları bu başarıya dayalıdır. El işçisinin verimliliği bugün "gelişmiş" ekonomi dediğimiz olguyu yarattı. Taylor'dan önce böyle bir şey yoktu, tüm ekonomiler aynı derecede "gelişmemiş"ti. Bugün gelişmemiş bir ekonomi - hatta "gelişmekte olan" bir ekonomi henüz-en azından henüz - el işçisini verimli kılamamış bir ekonomidir.

El İşçisinin Verimliliğinin İlkeleri

Taylor'ın prensipleri aldatıcı derecede basit görünmektedir.

El işçisini verimli kılmada ilk adım işe bakmak ve işi oluşturan hareketleri analiz etmektir. İkinci adım her hareketi, gerektirdiği fiziksel eforu ve kapsadığı süreyi kaydetmektir. Daha sonra gerekli olmayan hareketler elimine edilebilir. Sonra, bitmiş ürünün elde edilmesinde gerekli olan hareketlerin her biri, en basit şekilde; en kolay şekilde, en az gücü ve zamanı gerektirecek şekilde ayarlanır. Bu hareketler tekrar bir "iş"e bağlı olarak, yani mantıklı bir şekilde sıraya konur. Son olarak hareketleri yapmaya yarayan aletler yeniden tasarlanır. Bugün belki bin yıllardır kullanılan aletlerin yanlış olduğunu görüyoruz. Örneğin Taylor'ın incelediği ilk iş olan dökümhanede kum taşınan kürekte durum bu idi. Küreğin şekli, boyutları ve sapı yanlıştı. Aynı şey cerrahi aletler için de geçerliydi.

Taylor'ın prensipleri açık görünmektedir. İşe yarar metotlar her zaman öyledir. Bu metotları bulmak için Taylor'ın yirmi yıl boyunca deney yapması gerekmiştir.

Son yüzyılda sayısız değişiklik ve düzeltme yapılmıştır. Metodun ismi bile yüzyıl içinde değişmiştir. Taylor metoduna "İş analizi" veya "İş yönetimi" demiştir. Yirmi yıl sonra bu, "Bilimsel Yönetim" olarak yeniden isimlendirilmiştir. Bir yirmi yıl daha geçtikten sonra, II. Dünya Savaşı'nın ardından, ABD ve Japonya'da Endüstri Mühendisliği, Almanya'da "Rasyonelleştirme" olarak bilinmeye başlanmıştır.

Birinin metodunun Taylor'ı reddettiğini ya da onun yerini aldığını söylemek hemen hemen standart "Halkla İlişkiler"dir. Taylor'ın metodunu bu kadar güçlü kılan şey, aynı zamanda onun rağbet görmemesine de neden olmuştur. Taylor'ın işe baktığı zaman gördükleri, Hesiod ve Virgil'den Karl Marx'a kadar şair ve filozofların iş hakkında söyledikleri her şeyi bozmuştur. Hepsi "beceriyi" kutsa-

mışlardır. Taylor, el işçiliğinde böyle bir şeyin olmadığını göstermiştir. Sadece basit, tekrarlanan hareketler vardır. Bunları verimli yapan "bilgi"dir, yani basit, maharet gerektirmeyen hareketlerin düzenleniş ve yapılış yöntemidir. Taylor bilgiyi işe uygulayan ilk insandır.

Bu aynı zamanda Taylor'a zamanın işçi sendikalarının, inkâr edilemez düşmanlığını da kazandırmıştır. Bu sendikaların hepsi zanaatın *sırrına* ve bu konudaki tekellerine dayanıyordu. Bundan da öte, Taylor işçilere, girdilerineyani örneğin çalışma saatlerine göre -değil, çıktılarına - yani verimliliklerine- göre ücret ödenmesi gerektiğini savunmuştur. Bu, işçi sendikası için bir aforoz nedenidir. Taylor'ın işi bir seri operasyon olarak tanımlaması da, kendisi hiç elle iş yapmamış kişiler; şair ve filozofların torunları, aydınlar ve entelektüeller; tarafından reddedilmesini büyük ölçüde açıklamaktadır. Taylor işin romantizmini bozmuş, onu "asil bir beceri" olmaktan çıkarıp, basit bir hareketler serisine dönüştürmüştür.

Ancak, son yüzyıl boyunca elle çalışanların verimliliğini -ve beraberinde ücretlerini- artırmakta en ufak başarısı olan her metot, ön ayak olanlar Taylor'la farklarını ne kadar yüksek sesle ifade ederse etsinler, Taylor'ın prensiplerini esas almıştır. Bu "işin büyütülmesi", "işin zenginleştirilmesi" ve "iş rotasyonu" için de doğrudur ve bunların hepsi de işçinin yorgunluğunu azaltmak ve böylece verimliliğini artırmak için Taylor'ın metotlarını kullanırlar.

Buna en iyi örnek, W. Edward Deming'in (1900-1993) "Toplam Kalite Yönetimi'dir". Deming'in yaptığı -ve Toplam Kalite Yönetimi'ni etkili kılan - şey, işi tıpkı Taylor'ın yaptığı gibi analiz etmek ve düzenlemektir. Fakat daha sonra Deming, 1940'larda, Taylor'ın ölümünden on yıl

sonra geliştirilmiş olan, istatistiksel teoriyi esas alan Kalite Kontrol'ü ilave etmiştir. Sonuçta 1970'lerde Deming, Taylor'ın saniye ölçer saati ve hareketli resimlerinin yerine kapalı devre televizyonu ve bilgisayar taklidini koymuştur. Fakat Deming'in Kalite Kontrol Analizcileri Taylor'ın Randıman Mühendislerinin yansıması ve uzantısıdır.

Taylor'ın tüm sınırlamaları ve kusurlarına rağmen, hiçbir Amerikalı, hatta Henry Ford (1863-1947) bile onun bıraktığı etkiyi bırakmamıştır. "Bilimsel Yönetim" (ve onun devamı "Endüstri Mühendisliği") dünyaya en çok yayılan Amerikan Felsefesi olmuştur - hatta Anayasa ve Federal Tebliğler'den bile daha yaygındır. Son yüzyılda dünyada Taylor'ın felsefesiyle rekabet edebilecek tek felsefe olmuştur: Marksizm. Sonunda Taylor Marx'a galip gelmiştir.

Birinci Dünya Savaşı'nda Bilimsel Yönetim ABD'de Ford'un Taylor esaslı montaj hattı ile birlikte yayılmıştır. 1920'lerde Bilimsel Yönetim Batı Avrupa'da yayılmış ve Japonya'da benimsenmeye başlamıştır.

II. Dünya Savaşı'nda hem Almanya'nın hem de Amerika'nın başarısı dürüstçe söylemek gerekirse Taylor'ın prensiplerinin Eğitim'e uygulanmasına dayanıyordu. Alman Generaller, I. Dünya Savaşı'nı kaybettikten sonra "Rasyonalizasyon"a geçtiler, yani Taylor'ın Bilimsel Yönetimini askeri işlere ve askeri eğitime uyguladılar. Bu Hitler'in, iktidara gelmesiyle 1939 yılı arasındaki altı yıl gibi kısa sürede dünyanın en önde gelen savaş makinesini yaratmasına imkân verdi. ABD'de, aynı prensipler, önce I. Dünya Savaşı'nda deneme amacıyla, sonra II. Dünya Savaşı'nda tam gücüyle endüstriyel iş gücünün eğitimine uygulandı. Bu, - ABD'nin üniformalı erkek nüfusu oranının Almanlara göre daha büyük olmasına, dolayısıyla endüstriyel üretime katılmamalarına rağmen- Amerikalıların üretimde Almanlardan daha üstün ol-

malarını sağladı. Eğitim-esaslı Bilimsel Yönetim Amerikan sivil işgücüne, Hitler'in Almanya'sı ve Hitler'in tahakkümü altındaki Avrupa'daki işçilere göre -üç kat olmasa bile- iki misli verimlilik sağladı. Bilimsel Yönetim ABD'ye hem savaş alanında Almanlar ve Japonlardan sayıca üstün olma hem de üretimde her ikisini de fersah fersah geçme kapasitesi verdi.

> 1950'den beri, Batı Dünyası dışındaki ekonomik gelişme, II. Dünya Savaşı'nda ABD'nin yaptığını kopya etmeye, yani Bilimsel Yönetim'in el işçisinin verimli olması için uygulanmasına dayanmıştır. Daha önceki tüm ekonomik gelişme teknolojik yeniliklere dayanmıştı. Başta Japonya olmak üzere, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen Batılı olmayan ülkeler, teknolojik yeniliklerden çekindiler. Onun yerine, ABD'nin İkinci Dünya Savaşı sırasında Taylor'ın prensiplerine dayanarak geliştirdiği Eğitim'i ithal ettiler ve hemen hemen bir gecede, o zamana kadar beceriden uzak görünen endüstri öncesi işgücünü verimliliğe ulaştırdılar. (Örneğin, Japonya'da çalışan nüfusun hemen üçte ikisi, 1950'de hâlâ toprağa bağımlıydı ve pirinç yetiştirmekten başka bir iş bilmiyordu.) Yüksek verimliliğe ulaşıldığı halde, bu yeni işgücüne bir on yıl daha endüstri öncesi ücretler ödendi. Böylece Japonya, Kore, Tayvan ve Singapur gibi ülkeler, gelişmiş ülkelerle aynı ürünleri, onların işçilik maliyetlerinin çok altında ürettiler.

El İşçisinin Verimliliğinin Geleceği

Taylor'ın yaklaşımı imalatta el işçiliği için tasarlanmış ve önce sadece buna uygulanmıştı. Fakat bunun kapsamı, geleneksel sınırlar içinde bile, çok büyüktü. Hâlâ da, el işçiliğinin, özellikle imalattaki el işçiliğinin sosyal ve ekonomik büyüme sektörü ol-

duğu, büyük ölçüde eğitimsiz ve vasıfsız genç nüfusa sahip Üçüncü Dünya ülkelerinde düzenleyici prensip, Taylor'm bu prensibi olacaktır.

Ancak, bu bölümde daha sonra anlatılacağı gibi, büyük miktarda bilgiye dayalı iş -çok ileri düzeyde, tamamen teorik bilgi gerektiren işler de dahil- el işlerini de kapsamaktadır.

Gelişmiş ülkelerde, mücadele merkezi artık el işçiliğini verimli kılmak değildir -artık bunun nasıl yapılacağını biliyoruz. Mücadele merkezi, bilgi işçilerini verimli kılmak olacaktır. Bilgi işçileri her gelişmiş ülkenin işgücünde hızla en büyük tek grup olma yolundadır. Şimdiden ABD'nin işgücünün beşte ikisini, diğer gelişmiş ülkelerin işgücünün henüz küçük olan fakat hızla büyüyen oranını oluşturmaktadır. Hepsinden öte, gelişmiş ekonomilerin gelecekte ayakta kalabilmesi ve gelecekteki zenginliği giderek artan biçimde onların verimliliğine dayanacaktır.

II
Bilgi İşçisinin Verimliliği Hakkında Ne Biliyoruz

Bilgi işçisinin verimliliği üzerinde çalışmalar yeni başlamıştır. Bilgi işçisi verimliliği açısından bugün, 2000 yılında, el işçiliğinin yüz yıl önce, 1900'lerde olduğu yerdeyiz. Ama şimdiden, bilgi işçisi verimliliği hakkında, o zamanlar el işçisi hakkında bildiğimizden kesinlikle çok fazlasını biliyoruz. Yanıtların birçoğunu bile biliyoruz. Ancak, aynı zamanda, daha yanıtlarını bilmediğimiz, hemen üzerinde çalışmaya koyulmamız gereken sorunları da biliyoruz.

Bilgi İşçisinin Verimliliğini ALTI temel faktör belirler.

1.Bilgi işçisinin verimliliği "Görev nedir?" sorusunu sormamızı ister.

2.Bilgi işçisinin verimliliği kendi verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklememizi ister. Bilgi işçileri kendilerini yönetmek zorundadırlar. Özerklikleri olmak zorundadır.
3.Sürekli yenilik, bilgi işçisinin işinin, görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
4.Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi, ama aynı derecede sürekli öğretmeyi gerektirir.
5.Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarıyla ilgilenmez. Kalite de en az o kadar önemlidir.
6.Son olarak, bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine "maliyet"ten ziyade "varlık" olarak bakılmasını -ve davranılmasını- gerektirir. Bilgi işçisinin kurum için çalışmayı, tüm diğer fırsatlara tercih etmesini gerektirir.

Bu gerekliliklerin her biri -belki sonuncu hariç- el işçisinin verimliliğini artırmak için gerekenlerin hemen hemen tam zıddıdır.

El işçiliğinde, elbette, örneğin kalitenin de önemi vardır. Ama kalitenin yokluğu bir kısıtlamadır. Minimum bir kalite standardının olması gerekir. 20. yüzyıl İstatistik Teorisi'nin el işçiliğine uygulanması olan, Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısı, bu minimum standardın altına inen üretimi tamamen elimine edemese de kesme kabiliyetidir.

Ancak bilgi işinin çoğunda, kalite asgari bir şart ve kısıtlama değildir. Kalite çıktının özüdür. Bir öğretmenin performansına karar verirken, sınıfında kaç öğrenci olduğunu sormayız. Kaç öğrencinin bir şeyler öğrendiğini sorarız; bu bir kalite sorusudur. Bir tıp laboratuvarının performansını değerlendirirken makinelerinden kaç deney geçtiği, kaç deney sonucunun geçerli ve güvenilir olduğu sorusu yanında oldukça tali bir sorudur.

Bu nedenle bilgi işi önce kaliteyi hedeflemelidir. Minimumu değil, maksimum olmasa bile optimum kaliteyi hedeflemelidir. Ancak o zaman "İşin hacmi, miktarı nedir?" diye sorulabilir.

Bu sadece bilgi işçisini verimli kılmak için işe miktardan çok kalite açısından yaklaşmamız demek değildir. Bu, kaliteyi tanımlamayı öğrenmemiz gerekecek demektir.

Görev nedir?

Bilgi İşçisi Verimliliğinde en önemli soru birinci sorudur. GÖREV NEDİR? Bu aynı zamanda el işçisi verimliliğinden en farklı olan sorudur. El işinde kilit soru her zaman İŞ NASIL YAPILMALIDIR? olmuştur. El işinde görev her zaman belirlenmiştir. El işçisinin verimliliği üzerinde çalışan kişilerden hiçbiri hiçbir zaman "El işçisinin ne yapması gerekmektedir?" diye sormamıştır. Soruları sadece, "El işçisi işini en iyi nasıl yapar?" şeklinde olmuştur.

Bu Frederick W. Taylor'ın Bilimsel Yönetim'inde olduğu kadar Sears Roebuck'takiler ve ilk montaj hattını kuran Ford Motor Company ile W. Edward Deming'in Toplam Kalite Kontrolü için de geçerlidir.

Oysa bilgi işinde kilit soru "Görev nedir?"dir.

Bunun bir nedeni şudur: Bilgi işi, el işinin aksine, işçiyi programlamaz. Otomobil montaj hattında tekerlek takan bir işçi, bir hattan araba şasisinin diğer hattan tekerleğin aynı zamanda gelmesiyle programlanmıştır. Tohum ekmek için tarlayı süren çiftçi telefona bakmak, bir toplantıya katılmak veya not yazmak için traktörden inmez. El işçiliğinde ne yapılması gerektiği her zaman açıktır.

Fakat bilgi işinde görev işçiyi programlamaz.

Hastanede önemli bir kriz, örneğin bir hastanın aniden komaya girmesi, elbette bir hemşirenin görevini kontrol eder ve onu programlar. Ama aksi halde, zamanını hastanın yanında mı yoksa belgeleri doldurarak mı geçireceği büyük ölçüde hemşirenin kararına kalmıştır. Mühendisler bir raporu tekrar tekrar yazmak zorunda oldukları için, bir toplantıya katılmaları gerektiğinden sık sık işlerini bırakmak zorunda kalırlar. Büyük mağazadaki satış elemanının işi müşteriye hizmet etmek ve müşterinin ilgilendiği veya ilgilenmesi gereken malı sunmaktır. Bunun yerine, satıcı malın stokta olup olmadığını, ne zaman ve nasıl teslim edilebileceğini kontrol etmek gibi, verimliliğine hiçbir şey katmayan işlerle çok fazla zaman harcar.

Bilgi işinde başarının ilk koşulu, bilgi işçilerinin göreve konsantre olmalarını mümkün kılmak ve bunun dışında her şeyi olabildiğince elimine etmektir. Bu durumda bilgi işçilerinin görevlerinin ne olduğunu kendilerinin tanımlamaları gerekir.

Bundan dolayı bilgi işçisinin verimliliği konusundaki çalışma, işçilerin kendilerine şu soruları sormalarıyla başlar:

Görevin nedir? Ne olmalıdır? Senden nasıl bir katkı beklenmelidir? Görevini yaparken seni engelleyen ve elimine edilmesi gereken şey nedir?

Bilgi işçileri her zaman bu soruları düşünmüşlerdir ve yanıtlayabilirler. Almakta oldukları ücretin karşılığını gerçekten verebilmeleri için işlerinin yeniden yapılandırılması, zaman ve sıkı çalışma gerektirir. Fakat soruları sormak ve yanıtlara göre önlem almak genellikle bilgi işçisinin verimini en kısa sürede iki ya da üç misline çıkarır.

Bir hastanede hemşirelere sorular sormanın sonucu bu olmuştu. Hemşireler görevlerinin ne olduğu konusunda çok

farklı fikirlere sahiptirler. Bir grup "hasta bakımı" derken diğeri "doktorları memnun etmek" diyordu. Fakat verimliliklerini azaltan şeyler konusunda tamamen aynı fikirdeydiler -bunlara "angaryalar" diyorlardı: kırtasiye işleri; çiçeklerin değerlendirilmesi; telefonlara ve hasta çağrı zillerine bakmak vb. Bunların birçoğu hemşire olmayan ve hemşire ücretinin altında bir ücrete çalışacak bir kat görevlisine devredebilirdi. Kattaki hemşirelerin verimliliği hastaların yatakları başında geçirdikleri zamanla ölçüldüğünde, iki mislinden fazla arttı. Büyük boyutlara ulaşan işten ayrılma olayları neredeyse dört ay içinde tamamen ortadan kalktı.

Görev bir kez tanımlandıktan sonra, gerekliliklerin çaresine bakılabilir. Bu da bilgi işçilerinin kendilerinin yapabilecekleri bir şeydir.

Bunlar:

1. Bilgi işçisinin kendi katkısına ilişkin sorumluluğudur. Bilgi işçisinin kalite ve kantite ile ilgili olarak; zaman ve maliyet konusunda neden sorumlu tutulması gerektiğine dair karardır. Bilgi işçisinin özerkliğinin olması gerekir; bu da sorumluluğu gerektirir.
2. Sürekli yenilik bilgi işçisinin işine dahil olmak zorundadır.
3. Sürekli öğrenme ve sürekli öğretme işin içinde olmalıdır.

Ama bilgi-işçisi verimliliğinde başlıca gereklilik hâlâ yerine getirilmeyi beklemektedir. Şu soruya yanıt vermeliyiz.

Kalite nedir?

Bilgi işlerinin bazılarında -özellikle çok yüksek düzeyde bil-

gi gerektiren bazı işlerde- kaliteyi zaten ölçeriz. Operatörlerin özellikle meslektaşlarınca, zor ve tehlikeli prosedürlerdeki başarı oranlarıyla -örneğin açık kalp ameliyatı geçiren hastaların yaşama oranı veya ortopedik ameliyat geçiren hastaların tam iyileşme oranlarıyla- değerlendirilmelerine alışılmıştır. Ancak şimdiye kadar bilgi işlerinin birçoğunun kalitesi hakkında ölçümden ziyade yargılar dikkate alınmıştır. Ancak asıl sorun kaliteyi ölçmek değildir. Görevin ne olduğu ve ne olması gerektiğini tanımlamaktır, çünkü bu konuda ciddi uyumsuzluklar vardır.

Bildiğim en iyi örnek Amerikan okuludur. Herkesin bildiği gibi Amerika şehir merkezlerinde kamu okulları felaket yerleri haline gelmiştir. Fakat bunların yanında -aynı yerde ve aynı tür çocuklara hizmet veren- özel (çoğu Hıristiyan) okullar vardır ki burada daha iyi davranır ve daha iyi öğrenirler. Bu büyük kalite farklarını açıklayacak sonsuz spekülasyon vardır. Fakat önemli bir neden, kuşkusuz, bu iki tür okulun görevlerini farklı tanımlamasıdır. Tipik kamu okulu görevini "imkânları kıt olanlara yardım etmek" olarak tanımlar; tipik Hıristiyan Okulu (özellikle Katolik Kilisesi Cemaat Okulları) ise görevlerini "öğrenmek isteyenlerin, öğrenmelerine imkân vermek" şeklinde tanımlamaktadır. Bundan dolayı biri skolastik başarısızlıklarla, diğeri skolastik başarılarla yönetilmektedir.

Buna benzer başka bir durum: Başlıca ilaç şirketlerinden ikisinin araştırma departmanları tamamıyla farklı sonuçlar almışlardır; çünkü işlerini farklı tanımlamışlardır. Biri işini başarısız olmamak; yerleşmiş pazarlarda mevcut ürünlerle küçük fakat kestirilebilir gelişmelerle, düzenli olarak çalışmak şeklinde tanımlamaktadır. Diğeri işini "hamleler" üretmek ve dolayısıyla risk almak olarak tanımlar. Her ikisi de -kendilerince, kendi üst yöntemlerince ve dışarıdan analiz edenlerce- oldukça başarılı sayılmak-

tadır. Fakat her biri oldukça farklı çalışmakta, kendi verimliliği ile araştırma uzmanlarının verimliliğini oldukça farklı tanımlamaktadır.

Bilgi işinde kaliteyi tanımlamak ve tanımı bilgi işçisinin verimliliğine dönüştürmek, bu nedenle, büyük ölçüde görevi tanımlama sorunudur. Belli bir kurum ve belli bir faaliyet için "sonuçların" ne olduğuna dair, zor, riskli ve her zaman tartışılabilir tanımın yapılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, gerçekten nasıl yapılacağını *biliyoruz*. Yine de, bu soru birçok kurum ve bilgi işçisi için çok yenidir. Yanıt vermek için mücadele etmek gerekir.

Sabit Sermaye Olarak Bilgi İşçisi

El işçisi verimliliği ile bilgi işçisi verimliliği arasındaki fark kendi *ekonomileri* dışında başka hiçbir alanda bu kadar fazla değildir. Ekonomik teori ve pek çok iş uygulaması el işçilerini *maliyet* olarak görür. Verimli olabilmek için bilgi işçilerinin sabit sermaye olarak düşünülmesi gerekir.

Maliyetlerin kontrol edilip azaltılması gerekir. Varlıklar ise büyütülmelidir.

Elbette, el işçilerini yönetirken, işçi değişiminin, yani işçiyi kaybetmenin, çok pahalıya mal olduğunu oldukça çabuk öğrendik. Bilindiği gibi, Ford Motor Company 1 Ocak 1914'te usta işçilerin günlüğünü seksen sentten beş dolara çıkardı. Bunu yaptı çünkü, işçi değişimi o kadar fazlaydı ki işçi maliyetleri işi engelleyecek kadar yüksekti; 10.000 kişiyi işte tutabilmek için 60.000 kişiyi işe almak gerekiyordu. Yine de herkes, Henry Ford'un kendisi bile (önceleri bu artışa şiddetle karşı çıkmıştı) yüksek ücretlerin şirket kârını büyük ölçüde azaltacağına emindi. Oysa, ilk yıl-

da, kâr hemen hemen ikiye katlandı. Günde beş dolar alan hiçbir işçi işten ayrılmadı. Ford Motor Şirketi'nde işe alınmak için bekleyenler kuyruğa girdi.

Ama, değişme, yeniden işe alma, ve tutma vb. maliyetler dışında da el işçisi hâlâ maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu, Japonya'da bile, -ömür boyu iş verme konusuna ve "sadık" devamlı işgücü tesisine verilen öneme rağmen- böyledir. Birkaç istisna "çok usta kişi" dışında el işçilerinin aynı olduğu varsayılır.

Bu, bilgi işi için kesinlikle doğru değildir.

El işçiliğinde çalışanlar üretim unsurlarına sahip değildiler. Çok değerli deneyimlere sahip olsalar da, bu deneyimler yalnızca çalıştıkları yerlerde değerlidir. Başka yere taşınamaz.

Oysa bilgi işçisi üretim unsurlarına *sahiptir*. Kafasındaki bilgi tamamen taşınabilir niteliktedir ve müthiş bir sabit sermayedir. Bilgi işçileri üretim unsurları kendilerine ait olduğu için, hareketlidirler. El işçilerinin işe, işin onlara olduğundan daha fazla gereksinimi vardır. Organizasyonun bilgi işçilerine, bilgi işçilerinin ona duyduğu ihtiyaçtan daha fazla ihtiyaç duyduğu her zaman doğru olmayabilir; ama bu çoğunlukla her iki tarafın birbirine eşit derecede ihtiyaç duyduğu sembiyotik bir ilişkidir.

Yönetimin görevi idaresi altındaki kurumun varlıklarını korumaktır. Bu, bir bilgi işçisinin bilgisi varlık olduğunda ve giderek, kurumun ana varlığı haline geldiğinde ne anlama gelir? Bu personel politikası için ne demektir? En çok üreten bilgi işçilerini cezbetmek ve tutmak için ne gerekir? Üretimlerini artırmak ve artan verimliliklerini kurumun performans kapasitesine dönüştürmek için ne gerekmektedir?

III
Teknoloji Uzmanları

Şimdiye kadar bilgi işiyle uğraşan bilgi işçilerinin verimlili-

ğini tartıştık. Oysa çok büyük sayıda bilgi işçisi her ikisini de yapmakta, hem kafasıyla hem de eliyle çalışmaktadır. Bunlara ben teknoloji uzmanları diyorum.

Bu grup bilgiyi en üst düzeyde uygulayan kişilerden oluşur.

> Beyin aneverizmasını beyin kanaması olmadan düzeltmek için ameliyata hazırlanan operatörler, kesmeden *önce* saatlerce inceleme yaparlar; bu üst düzeyde uzmanlaşmış bilgi işidir. Yine operasyon sırasında ve yine en üst düzeyde, teorik bilgi ve karar gerektiren, beklenmeyen bir komplikasyon çıkabilir. Zaten ameliyatın kendisi hızın, dikkatin, tekdüzeliğin önemli olduğu, tekrarlamalı, operasyonlardan oluşan el işidir. Bu operasyonlar, Taylor'ın ilk fabrika işi için geliştirdiği metotlarla, elle yapılan herhangi bir iş gibi incelenmiş, düzenlenmiş, öğrenilmiş ve uygulanmıştır.

Fakat bu teknoloji uzmanları grubunda iş bilgisi göreceli olarak ikincil olan birçok kişi daha vardır. (Bu her zaman çok önemli olmayabilir.)

> Dosya memurunun -ve sonraları onun yerini alan bilgisayar operatörünün-işi, hiçbir deneyimin öğretemeyeceği alfabe bilgisini gerektirir. Bu bilgi elle yapılan bir işin küçük bir parçasıdır. Fakat temeldir ve kesinlikle çok önemlidir.

Teknoloji uzmanları bilgi işçilerinin en büyük tek grubu olabilirler. Aynı zamanda en hızlı büyüyen grup da olabilirler. Bu grup sağlık koruma çalışanlarının büyük bir kısmını- laboratuvar teknisyenlerini; rehabilitasyon teknisyenlerini; röntgen, ultrason, MR teknisyenlerini -içine alır. Diş hekimlerini ve tüm diş hekimliği destek personelini kapsar. Otomobil tamircileri, her çeşit onarım ve tesisat ustaları bu gruba girer. Teknoloji uzmanları 19. ve 20. yüzyılın usta işçilerinin gerçek halefleridir.

Teknoloji uzmanları aynı zamanda gelişmiş ülkelerin gerçek ve uzun süreli rekabet avantajına sahip oldukları bir gruptur.

> Gerçek üstün bilgi söz konusu olduğunda artık hiçbir ülke 19. yüzyılda Almanya'nın üniversitesi sayesinde liderlik ettiği biçimde liderlik edemez. Teoriyle uğraşan doktorlar; matematikçiler, ekonomistler ve benzerleri arasında "milliyet" yoktur. Herhangi bir ülke, oldukça düşük maliyetle, önemli sayıda bilimadamı eğitebilir. Örneğin, Hindistan, fakirliğine rağmen oldukça çok sayıda birinci sınıf doktor ve birinci sınıf bilgisayar programcısı yetiştirmiştir. Aynı şekilde (bu bölümde daha önce anlatıldığı gibi) el işçiliği verimliliğinin de "milliyeti" yoktur. Bilimsel Yönetim'e dayalı eğitim, bütün ülkeleri, bir gecede, en gelişmiş ülke, endüstri veya şirketin el işçisi verimliliğine ulaşabilir hale getirdi.. Sadece, teknoloji uzmanlarının öğretiminde gelişmiş ülkelerin hâlâ önemli bir rekabet yanı vardır ve gelecekte de bir süre olacaktır.

ABD, şimdiye kadar bu avantajı ülke çapında yaygın topluluk okulları vasıtasıyla gerçekten geliştirmiş tek ülkedir. Topluluk okulları (1920'lerden başlayarak) hem gerekli teorik bilgiye hem de el becerisine sahip teknoloji uzmanlarının öğrenimi için tasarlanmıştı. Elbette bunun altında hem Amerikan ekonomisinin büyük verimlilik avantajı hem de neredeyse bir gecede, yeni ve farklı bir endüstri yaratma konusundaki Amerikan yeteneği yatmaktadır.

> Amerikan topluluk okuluna benzer sistem şimdiye kadar hiçbir yerde görülmemiştir. Japonların ünlü okul sistemi sadece el işi veya sadece bilgi işi için hazırlanmış insanlar yetiştirir. Teknoloji uzmanları yetiştirecek ilk Japon kurumunun 2003'te faaliyete geçeceği tahmin edilmektedir.

Alman çıraklık sistemi daha da ünlüdür. 1830'larda başlayan bu sistem, Almanya'nın imalatta dünyanın önde giden ülkesi olmasındaki ana faktörlerden biridir. Fakat bu sistem, birinci derecede el becerilerine odaklanmıştır ve teorik bilgiye önem vermemiştir -hâlâ da buna devam etmektedir.

Fakat diğer gelişmiş ülkelerin ABD'yi oldukça hızla yakalamaları beklenmelidir. Bununla beraber, "yeni ortaya çıkan" ülkeler veya "Üçüncü Dünya" ülkeleri onlarca yıl geride kalmış gibidirler. Bu kısmen teknoloji uzmanları eğitiminin pahalı olmasından, kısmen de bu ülkelerde okumuşların el işçiliğine -hor görmeseler bile- tepeden bakmalarındandır. Hâlâ, "Bu işi hizmetçiler yapar" şeklinde yaygın bir tavır vardır. Ancak, gelişmiş ülkelerde -en çok ABD'de- imalattan üretime geçtikçe gittikçe artan sayıda el işçisi, teknoloji uzmanları haline gelecektir. Bilgi işçisinin verimliliğini artırırken, teknoloji uzmanlarının verimliliğini artırmak bu yüzden büyük ölçüde önceliği hak etmektedir.

Bu iş, -yetmiş yılı aşkın bir süre önce, Amerikan Telefon Şirketi (AT&T) tarafından, ev ve binalara telefon bağlayan, bakımı yapan teknisyenler tarafından yapılmıştı.

1920'lerin başında telefon şirketinin dışında ve müşterinin mekânında çalışan teknisyenler, maliyetleri artıran başlıca merkez, müşteri memnuniyetsizliği ve mutsuzluğunun temel nedeni olmuşlardı. ABD ve Kanada'nın bazı yerlerinde telefon hizmetinde o zaman monopol durumunda olan AT&T'nin, (1920-1925'e kadar) işin telefonların bağlanması bakım, onarım ve nakli olmadığını fark etmesi için beş yıl gerekmiştir. *Asıl iş, memnun olmuş müşteriler yaratmaktı.* Ondan sonra işi organize etmek oldukça kolay oldu. Bu, önce teknisyenlerin kendilerinin "memnuniyet"i tanımlamaları gerektiği anlamına geliyordu. Sonra bu in-

sanlara büyük ölçüde teorik bilgi öğretildi. O günlerde, teknisyenlerin ancak birkaçı altı yıldan fazla okul eğitimi almıştı. Bir telefonun nasıl çalıştığını anlamaları gerekiyordu. Bir şalterin nasıl işlediğini anlamaları gerekiyordu. Telefon sisteminin nasıl çalıştığını anlamaları gerekiyordu. Bu insanlar nitelikli mühendisler veya beceri sahibi ustalar değillerdi. Fakat beklenmeyen sorunları teşhis edebilmek ve üstesinden gelebilmek için yeterli elektronik bilgisine sahip olmaları gerekiyordu. Daha sonra tekrarlanan el operasyonlarında ya da "tek doğru yol"da, yani Bilimsel Yönetim metotlarında eğitildiler. Kararları, yani bir telefonun sisteme nasıl bağlanacağını, belli bir ev veya büro için en uygun telefonun ve hizmetin ne olduğuna ilişkin kararları onlar verdiler. Servis elemanı olmaya ek olarak satış elemanı da olmaları gerekiyordu.

Sonunda, telefon şirketi *kaliteyi* tanımlama sorunuyla karşılaştı. Teknoloji uzmanı kendi başına çalışmak zorundaydı. Kontrol edilemiyordu. Bu yüzden kaliteyi kendisi tanımlamak ve müşteriye götürmek durumundaydı. Bu yanıtlanıncaya kadar birkaç yıl daha geçti. Önceleri telefon şirketi bunun müfettişlerinin yapılan işlerden örnekleri - belki her 20'nci veya 30'uncu işi- kalite yönünden kontrol etmeleri anlamına geldiğini düşündü. Kısa zamanda, hem hizmeti yapanları hem de müşteriyi rahatsız ettiği için bunun yanlış bir yöntem olduğu anlaşıldı. Bu kez telefon şirketi kaliteyi "hiç şikâyet olmaması" diye tanımladı. Kısa zamanda sadece, hizmetten çok mutsuz olan müşterilerin şikâyet ettiğini anladı. O zaman kaliteyi "olumlu müşteri memnuniyeti" olarak tekrar tanımlamak zorunda kaldı. Bu da hizmet verenin kendisinin kaliteyi kontrol etmesi -yani, işi yaptıktan bir hafta ya da on gün sonra, müşteriyi arayıp, yapılan işten memnun olup olmadıklarını ve kendilerini memnun etmek için başka neler yapabileceğini sorması- anlamına geliyordu.

Bu ilk örneği anlatırken özellikle çok ayrıntıya girdim, çünkü bununla hem bilgisi hem de eli ile çalışan işçiyi randımanlı kılan üç unsur örneklenmektedir:

1. Önce, "Görev nedir?" sorusuna -ki bu her bilgi işçisini verimli kılan kilit sorudur- yanıt vardır. Bell Sistemi örneğinde görüldüğü gibi bu çok açık bir yanıt değildir. Bell Sistemi'ndekilerin öğrendiği gibi, bunun yanıtını yalnızca teknisyenlerin kendileri biliyordu. Bunu teknisyenlere soruncaya kadar yanlışlıklar içinde sürüklenip gittiler. Fakat teknisyenlere sorar sormaz, yanıt yüksek sesle ve açık olarak geldi: memnun bir müşteri.
2. Sonra teknisyenler müşteriyi memnun etme, yani ona kaliteyi götürme sorumluluğunu üstlenmek zorunda kaldılar. Bu o zaman teknisyenin sahip olması gereken *uygun bilgiyi* gösterdi. Ancak o zaman, işin elle yapılan kısmı el işçisi verimliliği için düzenlenebildi.
3. Hepsinden öte, bu örnek teknoloji uzmanlarına bilgi işçisi gibi davranılması gerektiğini göstermektedir. İşin elle yapılan kısmı ne kadar önemli olursa olsun, hedef teknoloji uzmanını bilgili, sorumlu, verimli bir bilgi işçisi haline getirmek olmalıdır.

IV
Sistem Olarak Bilgi İşi

Bilgi işçisinin verimliliği hemen her zaman *işin* yeniden yapılandırılıp *sistemin* bir parçası haline getirilmesini gerektirir.

Bir örnek, toprak kaldırma makineleri gibi büyük ve pahalı donanıma verilen servistir. Eskiden beri bu, maki-

nelerin yapımı ve satımından ayrı ve farklı görülmüştür. Fakat, bu tür makinelerin dünyadaki en büyük üreticisi, Caterpillar Company "Bize ne için ücret ödeniyor?" sorusunu sorduğunda yanıt şuydu: "Makine için değil. Bize makinenin müşterinin işyerinde yaptıkları için ücret ödeniyor. Makinenin çalışmadığı bir saat bile müşteriye makineden daha fazlaya mal olduğuna göre bu, makinenin işler halde tutulması demektir." Diğer bir deyişle "İşimiz nedir?" sorusuna yanıt "Hizmet" olmuştu. Bu fabrikadan başlayarak işlemlerin tamamen yeniden yapılandırılmasına yol açtı, öyle ki müşteriye sürekli işlerlik, anında onarım veya değiştirme garantisi verildi. Genellikle teknoloji uzmanı olan servis temsilcisi gerçek "karar verici" oldu.

Diğer bir örnek. Bir Orta-Batı ABD şehrinde, sayıları 25 civarında olan bir grup ortopedi operatörü, bir "sistem" kurdular; amaç en kaliteli işi üretmek; kısıtlı ve pahalı kaynaklar olan ameliyat ve ayılma odalarından en iyi şekilde yararlanmak, anestezi uzmanları ya da ameliyat hemşireleri gibi destek elemanlarından en iyi şekilde yararlanmak, tüm grup ve gruptaki her kişi için sürekli öğrenme ve işte sürekli yenilik sağlamak. Ve nihayet, maliyetleri asgariye indirmek. Bu operatörlerin her biri kendi işlerinin tam kontrolünü elinde tutuyor. Bireysel olarak hastanın bulunması ve tedavisinden sorumlu. Eskiden beri her operatör ameliyatları sabah erken saatlere koyar. Bu nedenle, ameliyathaneler çoğu zaman boş durmaktadır. Grup, ameliyathane ve ayılma odalarının kullanımını tüm grup için programlıyor, böylece bu kıt ve pahalı kaynağın günde on saat kullanılmasını sağlıyor. Grup -yine grup olarak- en düşük maliyetle en yüksek kaliteyi elde etmek için alet ve donanımların standart hale getirilmesine karar vermiş durumda. Son olarak, grup sistemine kalite kontrolü de dahil etti. Her üç ayda bir, üç operatör diğer üyelerin yaptığı her ope-

rasyonu -teşhis; ameliyat; ameliyat sonrası bakım- incelemek üzere seçiyorlar. Bunlar daha sonra operatörle oturup performansını tartışıyorlar. İyileştirmeye gerek gördükleri yerlerde tavsiyelerde bulunuyorlar. İşini tatminkâr bulmadıkları operatörün gruptan ayrılmasını önerebiliyorlar. Her yıl, bu denetim komitelerinin uyguladıkları kalite standartları, tüm grupla tartışılıyor ve çoğu kez önemli derecede yükseltiliyor. Sonuç olarak, bu grup eskiden yaptığının dört misli fazla iş yapar hale geldi. Maliyetleri %50 azaldı, bunun yarısı ameliyathane ve ayılma odalarının boş kalmamasından; yarısı da alet ve donanım standardizasyonundan ileri geldi. Diz ve omuz çıkıklarındaki başarı oranları ya da spor yaralanmalarındaki iyileşmeler gibi ölçülebilir alanlarda da sonuçlar büyük ölçüde iyileşti.

Sonuç olarak bilgi işçisi verimliliği konusunda *ne* yapılacağı büyük ölçüde biliniyor. *Nasıl* yapılacağı da öyle.

Peki Nasıl Başlamalı?

Bilgi işçilerini verimli hale getirmek için temel yaklaşımda değişiklikler yapmak gerekir -oysa el işçisini daha verimli kılmak için sadece işin nasıl yapılacağını söylemek yetiyordu. Bilgi işçilerinin verimliliği için, sadece işçinin değil; tüm kurumun yaklaşımında değişiklikler gerekir. Bu da, tüm büyük değişikliklerde olması gerektiği gibi "pilot çalışmasını" gerekli kılar. İlk adım kurumda, almaya hazır bir alan ya da bir grup bilgi işçisi bulmaktır. Ortopedi operatörleri örneğin, uzun süre köklü değişiklikleri savunan -üçü genç, biri daha yaşlı- dört doktor tarafından yeni fikirlerinin denenmesini sağladılar. Bu küçük alan veya bu küçük grupla, kesintisiz olarak uzun bir süre ve sabırla, sürekli çalışmak gerekir. Çünkü ilk girişimler, büyük merakla karşılansa

bile, her türlü beklenmedik sorunla karşılaşılacağı hemen hemen bellidir. Ancak bu küçük gruptaki işçilerin verimliliği büyük ölçüde arttıktan sonra, işteki yeni yöntemler, tüm kuruma olmasa bile, daha büyük bir alana yayılabilir. O zamana kadar esas sorunların nerede olduğunu öğrenmiş oluruz: örneğin, nerede itiraz beklenebilir (örneğin, orta düzey yönetimden); ya da tam randıman için, ölçülerde, tutumlarda ne gibi değişiklikler gerekmektedir. "Pilot çalışması" aşamasını atlamaya çalışmak- bu konuda her zaman baskı olur- sadece hataların bilinmesi, başarıların gizli kalması demektir. Bu aynı zamanda tüm kurumun itibarını sarsmak demektir. Fakat eğer pilot çalışması gereği gibi yapılırsa, bilgi işçisinin verimliliğini geliştirmek için çok şey yapılmış olur.

Bilgi işçisi verimliliği 21. yüzyılın yönetim mücadelelerinin en büyüğüdür. Gelişmiş ülkelerde bu, hayatta kalmanın ön koşuludur. Aksi halde, gelişmiş ülkeler, liderliklerini ve hayat standartlarını korumak bir yana, varlıklarını sürdürmeyi bile bekleyemezler.

Son yüz yılda, yani 20. yüzyılda, bu liderlik büyük ölçüde el işçisini verimli kılmaya dayanıyordu. Herhangi bir ülke, herhangi bir endüstri, herhangi bir iş bugün bunu, Frederick Winslow Taylor'dan sonraki 120 yıl içinde gelişmiş ülkelerin oluşturduğu ve uygulamaya koyduğu metodları kullanarak yapabilir. Bugün herhangi biri, herhangi bir yerde bu politikaları eğitime, işin operasyonuna ve okur yazar olan vasıfsız işçilerin verimliliğine uygulayabilir.

Hepsinden öte, gelişmiş ülkelerde el işlerinde çalışmaya uygun genç arzı hızla azalacaktır. Bu azalma Batı'da ve Japonya'da çok hızlı; ABD'de biraz daha yavaş olacaktır. Öte yandan yeni ortaya çıkan ve gelişmekte olan ülkelerde, nüfus en azından bir otuz ya da kırk yıl daha hızla artacaktır. Gelişmiş ülkelerin ümit edebilecekleri tek avantaj, bilgi işi için hazır, eğitilmiş, insan mevcududur. Bu konuda, gelişmiş ülkeler bir elli yıl daha hem kalite hem kantite olarak önemli avantajlara sahip olmayı ümit

edebilirler. Fakat, bu avantajın performansa çevrilip çevrilmeyeceği gelişmiş ülkelerin -bu ülkelerdeki her endüstrinin, her şirketin, her kurumun- bilgi işçisinin verimliliğini artırma ve bunu geçen yüzyılda gelişmiş ülkelerin el işçisinin verimliliğini artırdığı hızda artırma yeteneklerine bağlıdır.

Son yüzyılda, dünyada lider olarak ortaya çıkan ülkeler ve endüstriler el işçiliği verimliliğinde önde gelen ülke ve endüstrilerdir: Öncelikle ABD, daha sonra Japonya ve Almanya. Bundan sonra en fazla elli yıl içinde, dünya ekonomisinde liderlik, bilgi işçisinin verimliliğini en sistematik ve en başarılı biçimde yükselten ülkelere ve endüstrilere kayacaktır.

V
Şirketin Yönetimi

Bilgi işçisi ve bilgi işçisi verimliliğinin ortaya çıkışı *şirket yönetimi* için ne ifade eder? Gelecek için ve ekonomik sistemin yapısı için ne anlama gelir?

Son on ya da on beş yılda, tüm gelişmiş ülkelerde, emeklilik fonları ve diğer kurumsal yatırımcılar kamu şirketlerinin kuruluş sermayesinin en büyük hissedarı durumuna geldiler. Bu ABD'de şirketin yönetimi konusunda şiddetli bir tartışma başlattı. Çünkü emeklilik fonlarının ve menkul değer yatırım fonlarının kamu şirketlerinin sahibi olarak ortaya çıkmasıyla, güç bu yeni sahiplere geçti.

Tüm gelişmiş ülkelerde, hem ekonomik kurumların amacının hem de yönetimlerinin tanımında benzer değişiklikler beklenebilir.

Fakat oldukça kısa bir süre içinde, şirketlerin yönetimi sorunuyla tekrar yüz yüze geleceğiz. İşveren kurumun ve yönetiminin amacını, hem hissedarları gibi yasal sahipleri, hem de kuru-

ma servet üretme gücünü veren insan kaynağı sahiplerini, -yani bilgi işçilerini- tatmin edecek şekilde yeniden tanımlamak zorunda kalacağız. Çünkü kurumların -yalnız işletmelerin değil- ayakta kalma yeteneği giderek artan biçimde bilgi işçisini verimli kılma konusundaki "göreceli avantajına" dayanacaktır. Bilgi işçilerinin en iyilerini cezbetme ve tutma yeteneği ilk ve en esaslı ön şarttır.

Peki bu ölçülebilir mi? Yoksa sadece "manevi değer" midir? Bu mutlaka -yönetim için, yatırımcılar için ve sermaye piyasaları için başlıca sorun olacaktır. Paradan çok bilgi yönettiği zaman "Kapitalizm" ne anlama gelir? Bilgi işçileri - başka hiç kimse bilgiye "sahip" olamaz -gerçek varlıklar olduğunda "Serbest Piyasalar" ne anlama gelir? Bilgi işçileri ne alınabilirler ne satılabilirler. Şirketin alınmasıyla veya birleşmeyle gelmezler. Gerçekte, en yüksek "değer" olduğu halde "piyasa değerleri" yoktur -bu da "varlık" terimine hiçbir anlamda uymadıklarını gösterir.

Bu sorular, yazarın uzmanlık alanı bir yana, bu kitabın kapsamının çok ötesindedir. Fakat kesin olan bir şey var: Bilgi işçisi ve bilgi işçisinin verimliliğinin kilit sorular olarak ortaya çıkması, gelecek on yıl içinde, EKONOMİK SİSTEMİN yapısı ve tabiatında esaslı değişikliklere neden olacaktır.

6

KENDİNİ YÖNETMEK

Güçlü Yanlarım Nelerdir? • Nasıl Çalıştıyorum? • Nereye Aitim? • Benim Katkım Nedir? • İlişki Sorumluluğu • Ömrünüzün İkinci Yarısı • Paralel Kariyer

Giriş

İşgücünde gitgide daha fazla kişi -ve bilgi işçilerinin hemen hemen tümü- KENDİ KENDİNİ YÖNETMEK- zorunda kalacaktır. Kendilerini, en büyük katkıyı sağlayacakları yere yerleştirmek; kendilerini geliştirmeyi öğrenmek zorunda kalacaklardır. Elli yıllık çalışma hayatında genç ve fikren canlı kalmayı öğrenmek zorunda kalacaklardır. Yapmakta olduklarını nasıl ve ne zaman değiştireceklerini; bunu nasıl ve ne zaman yapacaklarını öğrenmek zorunda kalacaklardır.

Bilgi işçileri kendilerine iş veren kurumdan fazla yaşayacak gibi görünmektedirler. Bilgi işçileri işgücüne girmeyi mümkün olduğunca erteleseler bile örneğin doktora yapmak için otuz yaşına kadar okulda kalarak gelişmiş ülkelerdeki bugünün ortalama ömrüne göre, yetmiş-seksen yaşlarına kadar yaşamaları olasıdır. Sadece part-time olsa bile yetmiş beş yaşlarına gelinceye kadar çalışmaya devam etmeleri olasıdır. Diğer bir deyişle, ortalama çalışma hayatının, özellikle bilgi işçileri için elli yıl olması olası görünmektedir. Ama başarılı bir işletmenin ortalama ömrü sadece otuz yıldır; özellikle yaşamakta olduğumuz gibi büyük çalkantılı dönemde bu kadar bile olmayabilir. Sonsuza kadar yaşamaları beklenmese bile, normalde uzun ömürlü olan kurumlar da -okullar ve üniversiteler, hastaneler, devlet daireleri- bu çalkantılı dönemde hızlı değişimler yaşayacaklardır. Hayatta kalsalar da yapılarını, yaptıkları işi ve gereksinim duydukları bilgileri, çalıştırdıkları kişileri değiştireceklerdir. Bu nedenle, işçiler, özellikle bilgi işçileri, herhangi bir işverenden fazla yaşayacak, başka bir işe, bir göreve, bir mesleğe daha hazır olmak zorunda kalacaklardır.

Şimdiye kadar bu kitap çevredeki; toplum, ekonomi, politika, teknolojideki değişikliklere değindi. Bu sonuç bölümü birey üzerindeki yeni isteklere değinmektedir.

Çok büyük başarılar kazananlar, bir Napolyon, bir Leonardo da Vinci, bir Mozart her zaman kendi kendilerini yönetmişlerdir. Onları bu kadar başarılı yapan büyük ölçüde budur. Ama onlar istisnaların en nadirleridir. Gerek yetenekleri gerek başarılarıyla, normal insan varlığının dışında düşünülecek kadar olağan dışıdırlar. Bundan sonra, doğuştan gelen yetenekleri mütevazı olan, yani vasat insanlar bile, kendi kendilerini yönetmeyi öğrenmek zorunda kalacaklardır.

Bu nedenle bilgi işçileri kesinlikle yeni taleplerle karşı karşıyadırlar:

1.Ben Kimim? Güçlü Yanlarım Nelerdir? Nasıl Çalışıyorum? sorularını sormalıdırlar.
2.Nereye aitim? sorusunu sormalıdırlar.
3.Benim Katkım Nedir? sorusunu sormalıdırlar.
4.İlişki sorumluluğu almak zorundadırlar.
5.Ömürlerinin ikinci yarısını planlamak zorundadırlar.

1
Güçlü Yanlarım Nelerdir?

İnsanların çoğu hangi konuda iyi olduklarını bildiklerini düşünürler. Genellikle de yanılırlar. İnsanlar daha çok hangi konuda iyi olmadıklarını bilirler -bu konuda bile sık sık yanılırlar. Yine de insanların performanslarını güçlü yanlarıyla sergiledikleri bir gerçektir. Hiç kimse, hiç yapamayacağı şeyler bir yana, zayıflıklarına dayanarak bile performans gösteremez.

Otuz kırk yıl önce insanlar güçlü yanlarından haberdar olmazlardı. İnsan bir işin içinde doğardı. Bir çiftçinin oğlu, çiftçi

olurdu. Çiftçilikte iyi değilse başarısız sayılırdı. Esnafın oğlu da aynı şekilde esnaf olurdu vs. Ama artık insanların seçim yapma özgürlükleri var. Nereye ait olduklarını kestirebilmek için de güçlü yönlerini bilmeleri gerekiyor.

Bunu anlamanın tek yolu vardır: Geribildirim Analizi. Kişi ne zaman önemli bir karar alsa veya ne zaman önemli bir eylemde bulunsa ne olacağı konusundaki tahminini bir kenara yazar. Dokuz ila on iki ay sonra sonuçlardan beklentilere geribildirim yapar. Bunu ben on beş yirmi yıldır yapıyorum. Ve her yaptığımda hayrete düşüyorum. Bunu yapan herkes aynı şeyi yaşıyor.

> Bu hiçbir şekilde yeni bir metot değildir. 14. yüzyılda, aksi takdirde adı hiç bilinmeyecek bir Alman din adamı icat etmişti. 150 yıl sonra, Cenevreli, Jean Calvin (1509-1564), ve Cizvit tarikatının kurucusu Ignatius Loyola (1491-1556) birbirlerinden bağımsız olarak fikri geliştirdiler ve gruplarının her üyesi için, yani Calvin papazı ve Cizvit rahibi için, kurallar halinde topladılar. Bu, iki kurumun (ikisi de aynı yıl, 1536'da kurulmuştu) otuz yıl içinde Avrupa'ya; Calvinistlerin Protestan kuzeye; Cizvitlerin Katolik güneye niçin hâkim olduğunu açıklamaktadır. O zaman her bir grupta binlerce üye vardı. Bunların çoğu istisnai değil sıradan olmak zorundaydı. Çoğu inzivaya çekilmese bile yalnız çalışıyordu. Birçoğu zulüm korkusuyla yer altında çalışmak zorunda kaldı. Ama çok azı vazgeçti. Sonuçlardan beklentilere rutin geribildirim kararlarının doğruluğunu onayladı. Bu metot onlara performansa ve sonuçlara, bununla birlikte başarı ve memnuniyete odaklanma olanağı verdi.

Oldukça kısa bir sürede, belki iki üç yılda, bu basit yöntem insanlara önce güçlü yanlarını gösterecektir. Bu belki de insanın kendi hakkında bilmesi gereken en önemli şeydir. İnsanlara yap-

tıkları veya yapamadıkları şeyleri kendilerini güçlerinden tam verim sağlamaktan yoksun bıraktığını gösterecektir. Nerelerde özellikle yeterli olmadıklarını ortaya koyacaktır. Nihayet hangi alanda hiç güçlerinin olmadığını ve çalışamayacaklarını göstermelerini sağlayacaktır.

Geribildirim analizinden birkaç hareket sonucu çıkarılır.

İlk ve en önemli sonuç: Güçlü yanların üzerine yoğunlaş. Güçlü yanlarının performans ve sonuçları üreteceği yerde yerini al.

İkincisi: Güçlü yanlarını geliştirmeye çalış. Geribildirim analizi kişinin nerede becerilerini geliştirmesi veya yeni bilgiler edinmesi gerektiğini kısa sürede gösterir. Becerilerin ve bilginin nerede yetersiz kaldığını ve güncelleştirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Aynı zamanda kişinin bilgi açıklarını ortaya çıkarır.

Kişi bunun sonunda genellikle, o konuda yetersiz olmayacak kadar bilgi ve beceri edinir.

> Matematikçiler doğuştan matematikçi olarak doğarlar. Ama herkes trigonometri öğrenebilir. Aynı şey yabancı diller ya da tarih olsun, ekonomi ya da kimya olsun, önemli bilim dalları için de geçerlidir.

Özellikle önemli olan, üçüncü sonuçtur: Geribildirim analizi kısa zamanda entelektüel kibirin yetersizlik yaratan cehalete neden olacağı alanları saptar. Birçok kişi -özellikle bir alanda yüksek düzeyde bilgisi olan kişiler- diğer alanlardaki bilgileri hor görürler veya "parlak" olmanın bilginin yerini tutabildiğine inanırlar. Geribildirim analizi, yeterli bilgiye sahip olmamak kadar, kişinin kendi uzmanlık alanı dışındaki bilgileri hor görmesinin de kötü performansa neden olduğunu gösterir.

> Birinci sınıf mühendisler, insanlar hakkında bir şey bilmemekle övünme eğilimindedirler -iyi bir mühendis kafası için insanlar çok fazla sistemsizdir. Muhasebeciler de in-

sanlar hakkında bilgi edinmenin gereksiz olduğunu düşünme eğilimindedirler. Bunun tam tersine, İnsan Kaynakları'yla uğraşanlar da temel muhasebe ya da kantitatif metodları bilmemekle övünürler. Dış ülkelere gönderilen parlak yöneticiler de genellikle iş becerisinin yeterli olduğuna inanır ve gittikleri ülkenin tarihini, kültürünü, geleneklerini öğrenmeyi boşverirler. Ancak sonunda iş becerilerinin tek başına hiçbir sonuç üretmediğini görürler.

Geribildirim analizinden çıkan önemli bir hareket sonucu, entelektüel kibiri yenmek ve insanın güçlü olduğu alanlarda tam verimli olmasını sağlayacak bilgi ve becerileri edinmeye çalışmak gerektiği şeklindedir.

Yine aynı derecede önemli hareket sonucuna göre insanın randımanını ve performansı kısıtlayan, yaptığı ve yapamadığı şeylerden kurtulması gerekir.

Analiz, örneğin, bir planlamacının güzel planlarının takip edilmemekten dolayı gerçekleşmediğini gösterebilir. Birçok parlak insan gibi, fikirlerin dağları yerinden oynatacağına inanabilir. Oysa dağları buldozerler oynatır; fikirler buldozerlerin nerede çalışması gerektiğini gösterir. Planlamacıların çoğu çoklukla plan tamamlandığında dururlar. Oysa esas iş o zaman başlar. Bu durumda planlamacı planı uygulayacak kişiler bulmak; planı onlara açıklamak, öğretmek; uygulamaya geçişte planın adaptasyonunu sağlamak ve değişiklikleri yapmak, son olarak da ne zaman duracağına karar vermek durumundadır.

Analiz kişinin tavır ve davranış bozukluğundan dolayı sonuç elde edemediğini de gösterebilir. Parlak insanlar -özellikle parlak gençler- davranışların bir kurumda "motor yağı" olduğunu çoğu kez anlamazlar.

Hareket halindeki iki cismin birbirine değmesiyle sürtüşme olması doğa kanunudur. Bu nedenle temas halindeki iki insan da her zaman sürtüşme yaratır. O halde davranışlar, bu iki hareketli cismin birlikte çalışmasını sağlayan motor yağıdır, birbirlerini sevseler de sevmeseler de "lütfen" ve "teşekkür ederim" demek, birbirlerinin doğum gününü veya ismini bilmek, ailesinin hatırını sormayı hatırlamak gibi basit şeyleri yapmalıdırlar. Eğer analiz parlak işlerin başkalarıyla işbirliği gerektiğinde başarısızlığa uğradığını gösteriyorsa, olasılıklı bir saygı eksikliğine yani davranışlara işaret etmektedir.

Geribildirim analizinin bir sonraki hareket sonucu ise ne yapılmaması gerektiği ile ilgilidir.

Sonuçlardan beklentilere geribildirim kısa sürede kişinin nerede hiçbir şey yapmaya çalışmaması gerektiğini gösterir. Bir kişinin hangi alanlarda gerekli doğuştan yetenekten yoksun olduğunu gösterir. Herkes için böyle birçok alan vardır. Özellikle bilgi işçileri bu alanlarda görev almamalıdır.

Son hareket sonucu, yeterliğin düşük olduğu alanları geliştirme konusunda mümkün olduğu kadar az emek harcamaktır.

Yeterliğin ve becerilerin fazla olduğu alanlara konsantre olunmalıdır. Yeterli becerinin olmadığı bir konuda vasatın altında bir yere gelmek için, birinci sınıf bir performansı mükemmeliyete götürmek için harcanandan daha fazla enerji ve çaba harcamak gerekir. Yine de birçok insan - öğretmen ve kurumlar- yetersiz bir insanı vasat altı duruma getirmeye çalışır. Enerji, kaynaklar ve zaman, bunun yerine yeterli bir kişiyi yıldız yapmak için harcanmalıdır.

Nasıl Çalışıyorum?

Nasıl çalışıyorum? sorusu da Güçlü yanlarım nelerdir? sorusu kadar önemli bir sorudur -özellikle bilgi işçileri için.

Hatta bu soru daha da önemli olabilir. İşleri nasıl yaptığını bilen kişilerin sayısı bizi şaşırtacak düzeydedir. Birçoğumuz da farklı insanların farklı çalıştıklarını ve farklı performans sergilediklerini bilmeyiz. İnsanlar bu yüzden kendi bildikleri gibi çalışmazlar. Bu da performans eksikliğini getirir.

> Bu kadar çok kişinin nasıl performans sergilediğini bilmemesinin başlıca sebebi belki tarih boyunca okullarda herkesin dersini aynı şekilde yapmasında ısrar edilmesidir. Bir sınıfta kırk çocukla uğraşan bir öğretmenin, her birinin performansına bakacak zamanı olmazdı. Bu yüzden, öğretmen, herkesin aynı ödevi, aynı yöntemle, aynı zamanda yapmasında ısrar etmek zorundaydı. Böylece, tarihte herkes işi yapmanın tek bir yöntemiyle büyüdü. Belki de yeni teknolojinin en büyük ve en faydalı etkisinin olacağı alan budur. Teknoloji en deneyimsiz öğretmenin bile öğrencinin nasıl öğrendiğini anlamasını ve işi öğrencinin kişiliğine uygun biçimde yapmasını teşvik etmesini sağlamalıdır.

Kişinin güçlü yanları gibi performansı da bireyseldir. Bu kişiliktir. Kişiliğin "doğuştan" ya da "beslenme ile", kişi işe başlamadan çok önce şekillendiği kesindir. Kişinin nasıl çalıştığı bir "veri" dir, tıpkı bir kişinin yaptığı şeyin iyi veya kötü olmasının "veri" olması gibi. İyi oldukları şeyleri yaparak sonuç olan insanlar, işi bildikleri, hep yaptıkları gibi yaparak da sonucu ulaşılabilirler.

Geribildirim analizi kişinin çalışma şeklinde bir yanlış olduğuna işaret edebilir. Fakat pek nadir olarak bunun nedenini saptar. Bununla birlikte, bu nedeni bulmak zor değildir. Birkaç yıllık

iş deneyimi yeterli olur. Sonra kişi, nasıl performans sergilediğini sorup hemen yanıt verebilir. Çünkü alınan sonuçları etkileyen yaygın bazı kişilik özellikleri vardır.

Ben Okuyucu muyum Dinleyici miyim?

Birinin performansına ilişkin bilinecek ilk şey bu kişinin okuyucu mu, dinleyici mi olduğudur. Ancak, çok az kimse okuyucuların ve dinleyicilerin olduğunu ve çok az kimsenin hem okuyucu hem dinleyici olduğunu bilir. Kendilerinin hangi gruba girdiğini bilenler daha da azdır. Bunu bilmemenin ne kadar zararlı olduğunu birkaç örnekle gösterelim. General Dwight (Ike) Eisenhower Avrupa'da Müttefik Kuvvetlerin Başkomutanıyken basının gözdesiydi ve onun basın konferanslarından birinde hazır bulunmak az bulunur bir şeydi. Bu konferanslar üsluplarıyla ve Eisenhower'in konuya tamamen hâkim oluşuyla ünlüydü. On yıl sonra, Başkan Eisenhower, on yıl önce hayranları olan aynı gazeteciler tarafından açıkça saygısızlık gördü. Onun soytarı olduğunu düşünüyorlardı. Sorulanlara asla muhatap olmayıp, sözü başka konularda döndürüp dolaştırmasından yakınıyorlardı. Tutarsız ve gramere uymayan yanıtlarıyla Kral'ın İngilizcesini katlettiği için alay ediyorlardı. Ancak Eisenhower önceki parlak kariyerini açık bir şekilde, büyük ölçüde Amerika'nın kamu hayatında üslubu en çok beğenilen kişilerden biri olan General Mc Arthur'un hünerli performansına borçluydu.

Açıklama: Eisenhower kendisinin bir dinleyici değil okuyucu olduğunu bilmiyordu. Avrupa'da Başkomutanken, yardımcıları, basından gelen her sorunun konferanstan en az yarım saat önce ona yazılı olarak verilmesini sağlıyorlardı. Eisenhower tamamen duruma hâkim oluyordu. Başkan olduğunda, Franklin D. Roosevelt ve Harry Truman gibi iki dinleyiciden sonra geldi. Her ikisi de dinleyici olduklarını biliyor ve herkese açık basın konferanslarından hoşlanmıyorlardı. Roosevelt dinleyici olduğunu o kadar

iyi biliyordu ki her şeyin önce kendisine yüksek sesle okunmasında ısrar ediyordu; -ancak ondan sonra herhangi bir şeyin yazılı metnine bakıyordu. Truman, Başkan olduktan sonra, dışişleri ve askeri konularda bir şeyler öğrenmesi gerektiğini anlayınca - her iki konuyla da daha önce pek ilgilenmemişti- Kabine üyelerinden ikisi ile, General Marshall ve Dean Acheson'la anlaşarak onların kendisine her gün kırk dakika sözlü bilgi vermelerini sağladı. Bundan sonra sorular sordu. Eisenhower kendinden önceki ünlülerin yaptıklarını yapması gerektiğini düşünmüştü. Sonuçta gazetelerin sorduğu soruları asla duymadı bile.

Birkaç yıl sonra Lyndon Johnson dinleyici olduğunu -Eisenhower'in aksine- bilmeyerek başkanlığını büyük ölçüde mahvetti. Halefi -John Kennedy- okuyucu olduğunu bildiğinden, yardımcıları olarak, tarihçi Arthur Schleslinger, Jr. vaya birinci sınıf gazeteci Bill Moyers gibi bir grup yazarı toplamıştı. Kennedy onlardan, notlarını karşılıklı tartışmadan önce kendilerine yazılı vermelerini istedi. Johnson bu kişileri ekibinde tuttu, onlar da yazmaya devam ettiler. Ama, görünen o ki yazdıklarından bir kelime bile almadı. Oysa senatör olarak Johnson, sadece dört sene önce süperdi; çünkü parlamenterler her şeyden önce dinleyici olmak zorundaydılar.

Sadece bir yüzyıl önce, en gelişmiş ülkede dahi çok az kimse sağ elini mi yoksa sol elini mi kullandığını bilirdi. Sol elini kullananlar baskı görüyorlardı. Birkaçı sağ ellerini gerektiği gibi kullanabildiler. Çoğu her iki elini de kullanamayan ve kekemelik gibi şiddetli duygusal bozukluklara sahip insanlar oldular.

Oysa her on kişiden sadece biri solaktır. Dinleyicilerin okuyuculara oranı ise, yarı yarıya yakın gibi görünüyor. Tıpkı birkaç solağın sağ elini başarıyla kullanabilmesi gibi, çok az dinleyici yetkin bir okuyucu haline gelebilir. Çok az okuyucu da yetkin bir dinleyici olabilir.

Okuyucu olmaya çalışan dinleyici, bu nedenle Lyndon Johnson'un kaderine razı olacaktır. Dinleyici olmaya çalışan okuyucu da Dwight Eisenhower'a benzeyecektir. Bu kişiler gerekli performansı sergileyemeyecek, başarılı olamayacaklardır.

Nasıl Öğrenirim?

Birinin performansı hakkında bilinecek ikinci şey nasıl öğrendiğidir. Burada durumlar okuyucular ve dinleyicilerle olduğundan daha kötü bile olabilir. Çünkü her yerde okullar, öğrenmenin tek doğru yöntemi olduğu, bunun herkes için aynı olduğu varsayımına göre organize edilmişlerdir.

> Birçok birinci sınıf yazar -Winston Churchill bunlara bir örnektir- okulda başarısız ve okulunu tam bir işkence olarak hatırlama eğilimindedir. Ancak sınıf arkadaşlarından pek azı aynı okula, aynı öğretmenlere ilişkin şeyleri aynı şekilde hatırlamaktadır. Okuldan hoşlanmamış olsalar da hatırladıkları en kötü şey sıkıntıdır. Bunun açıklaması, birinci sınıf yazarların, kural olarak, dinleyerek ve okuyarak değil, yazarak öğrendikleridir. Bu, okulda kabul gören öğrenme yöntemi olmadığından, kötü notlar alırlar. Okulun öğrettiği şekilde öğrenmeye zorlanmak onlar için cehennem azabı ve gerçek sadizmdir.

Aşağıda insanların nasıl öğrendiklerine ilişkin birkaç örnek verilmiştir.

> Beethoven'den geriye çok sayıda müsvedde defter kalmıştır. Ancak kendisi bestelerini yazarken müsveddelerine asla bakmadığını söylemiştir. "O zaman, neden müsvedde defteri tutuyorsunuz?" diye sorulduğunda "Hemen yazmazsam, çabucak unuturum. Deftere geçirdim mi asla unutmam ve

bir daha asla dönüp bakmam" yanıtını verdiği söylenmektedir.

Alfred Sloan -General Motors'u dünyanın en büyük şirketi yapan ve altmış yıl boyunca dünyanın en başarılı imalat şirketi olarak kalmasını sağlayan adam- yönetim işinin çoğunu küçük ve canlı toplantılarla yapmıştır. Toplantı biter bitmez, Sloan odasına giderek ve birkaç saat harcayarak toplantıya katılanlardan birine, toplantıda tartışılan kilit soruları; toplantıda gündeme gelen konuları; alman kararları ve açılan fakat çözüme varılamayan problemleri anlatan bir mektup yazardı. Bu mektuplar konusunda övüldüğünde, "Eğer toplantıdan hemen sonra oturup neler olup bittiğini düşünmez ve yazıya dökmezsen yirmi dört saat içinde hepsini unuturum. Bu mektupları yazmamın nedeni budur," dediği söylenmiştir.

1950'ler ve 1960'larda küçük ve vasat bir aile şirketini kendi endüstri dalında dünyanın önde gelen şirketine dönüştüren bir yönetici, genellikle haftada bir tüm üst düzeydeki arkadaşlarını ofisine çağırmayı, masasının etrafında yarım-daire şeklinde oturtarak, iki üç saat onlarla konuşmayı âdet haline getirmişti. Genellikle onlara soru sormazdı. Kendi kendine tartışıyordu. Bir teklif politikası konusunu açıyordu -endüstride küçük ve başarısız olmakla beraber özel teknoloji kullanan bir şirketin alımından söz ediyordu, örneğin. Bu soruların her birinde üç farklı pozisyon alıyordu: biri teklifin lehinde; biri teklife karşı ve biri de bu teklifin anlamlı olacağı şartlar üzerinde. Kendisini konuşurken dinleyecek bir dinleyiciye ihtiyacı vardı.

Onun öğrenme yöntemi buydu. Bu uç bir örnek gibi görünmesine rağmen, çok olağan dışı değildir. Başarılı dava avukatları aynı şekilde öğrenirler; birçok tıp doktoru da öyle.

Öğrenmenin olasılıkla bir düzine değişik yöntemi vardır. Beethoven'ın yaptığı gibi bol not alan insanlar vardır. Ama Alfred Sloan toplantılarda hiçbir zaman not almazdı, yukarıda bahsetti-

ğimiz yönetici de öyle. Kendi konuştuklarını duyarak öğrenen insanlar vardır. Yazarak öğrenen insanlar vardır. Yaparak öğrenen insanlar vardır. Amerikan üniversitelerinde çok okunan başarılı okul kitapları yayımlayan profösörler arasında yaptığım (resmi olmayan) bir araştırmada bana tekrar tekrar söylenen şu idi, "Öğretmemin nedeni kendimi konuşurken duyabilmektir; çünkü bundan sonra yazabilirim."

Gerçekte, kendini tanımanın tüm önemli parçaları arasında en kolay elde edilen budur. İnsanlara "Nasıl öğrenirsiniz?" diye sorduğumda çoğu bunu bilir. Fakat daha sonra "Bu bilgiye göre davranır mısınız?" diye sorduğumda yanıtı pek azı bilir. Ancak, bu bilgiye göre davranmak performansın anahtarıdır -veya bu bilgiye göre davranmamak insanın kendisini performansızlığa mahkûm etmesi anlamına gelir.

"Nasıl çalışırım?" ve "Nasıl öğrenirim?" İlk etapta sorulması gereken en önemli sorulardır. Fakat sorulması gereken sorular bundan ibaret değildir. Kendi kendini idare edebilmek için insanın: "İnsanlarla iyi çalışır mıyım, yoksa yalnızlığı mı severin?", eğer insanlarla iyi çalıştığını fark ederse: "Hangi ilişkide insanlarla iyi çalışıyorum?" sorularını sorması gerkir.

Bazı insanlar en iyi ast olarak çalışırlar.

Bunun birinci örneği Amerikan ordusunun II. Dünya Savaşı kahramanı General George Patton'dur. Patton Amerika'nın en üst alay komutanıydı. Ancak, bağımsız komutan olarak önerildiğinde, Amerikan Kurmay Başkanı General George Marshall-Amerikan tarihinde, adam seçmede belki de en başarılı isim- "Patton, Amerikan Ordusu'nun yetiştirdiği en iyi asttır, ama en kötü komutan olacaktır" demişti.

Bazı insanlar en iyi takım halinde çalışırlar. Bazı insanlar en

iyi danışman olarak çalışırlar. Bazı insanlar antrenör ve öğretmen olarak son derece iyi çalışırken, bazı insanlar öğretmen olacak yetenekte değildirler.

İnsanın stres altında iyi çalışıp çalışamadığını, her şeyin önceden bilindiği, iyi idare edilen bir ortama ihtiyaç duyup duymadığı da bilinmelidir. Peki küçük bir dişli çark olarak büyük bir kurumda mı küçük bir yerde mi iyi çalışmaktadır? Pek az insan ikisinde de çok iyi çalışabilir. Büyük bir kurumda, -örneğin General Electric veya Citibank gibi -çok başarılı olmuş kişiler küçük bir şirkete geçtikleri zaman çok sıkıntı çekerler. Bunun tersi de doğrudur.

Can alıcı diğer bir soru da: "Danışman olarak mı sonuç üretiyorum yoksa karar verici olarak mı?" sorusudur. Büyük bir çoğunluk danışman olarak çok iyi çalışır, ama kararın sorumluluk ve baskısını taşıyamaz. Bunun tersi olarak, pek çok kişinin de kendisini düşünmeye zorlayacak bir danışmana ihtiyacı vardır; ancak o zaman karar alabilir ve hızla, cesaretle ve kendine güvenle hareket edebilirler.

> Bu arada bir kurumdaki ikinci adamın en üst makama geldiğinde başarısız olmasının nedeni budur. En üst makam bir karar verici gerektirir. En üst makamdaki güçlü karar vericiler genellikle güvendikleri bir kişiyi danışmanları olarak bir alt makama getirirler. O kişi bu pozisyonda göze çarpar. Fakat daha sonra birinci adam konumuna gelince başarısız olur. Kararın ne olması gerektiğini bilir ama karar verme sorumluluğunu alamaz.

Hareket sonucu: Kendinizi değiştirmeye çalışmayın -pek başarılı olamazsınız. Fakat çalışma yönteminizi geliştirmek için çok çalışın. İyi performans sergileyemediğiniz yöntemle hiçbir iş yapmaya çalışmayın.

Değerlerim Nelerdir?

Kendi kendini yönetebilmek için, kişinin son olarak "Değerlerim nedir?" sorusunun yanıtını bilmesi gerekir.

Ahlak konusunda, kurallar herkes için aynıdır ve bunun testi basittir. Ben buna "Ayna testi" diyorum.

> Hikâyeye göre, bu yüzyılın ilk yıllarında büyük güçlerin diplomatları arasında en çok sayılanı, Londra'nın Almanya Büyükelçisiydi. Almanya Federal Şansölyesi olmasa bile, ülkesinin en az dışişleri bakanı olacak kadar yüksek gayelere yönelmişti. Ancak 1906'da birdenbire istifa etti. VII. King Edward beş yıldır İngiltere tahtındaydı ve kordiplomatik kendisine büyük bir yemek verecekti. Alman büyükelçisi kordiplomatiğin en kıdemli üyesi olarak -on beş yıla yakın Londra'da bulunuyordu- bu yemekte başkanlık edecekti. Kadınlara düşkünlüğü nam salan VII. King Edward ne tür bir yemek istediğini açıkça söyledi. Yemeğin sonunda tatlı servisinden sonra, kocaman bir pasta gelecek ve içinden loş ışıklar altında bir düzine kadar çıplak fahişe fırlayacaktı. Alman Büyükelçisi bu yemeye başkanlık etmektense istifa etti. "Sabah tıraş olurken aynada bir pezevenk görmek istemiyorum." diyordu.

Ayna testi budur. Ahlak, kişinin kendisine: "Sabah tıraş olurken veya rujumu sürerken nasıl bir kişi görmek istiyorum?" diye sormasını gerektirir. Diğer bir deyişle ahlak, açık bir değer sistemidir. Çok fazla değişmez; bir kurum veya durumda ahlaki davranış diğer bir kurum ya da durumda da ahlaki davranıştır.

Fakat ahlak, değer sisteminin, özellikle bir kurumun değer sisteminin sadece bir kısmıdır.

Değer sistemi kabul edilemez veya uyulamaz gelen bir kurumda çalışmak, kişiyi hem bunalıma hem de performansızlığa mahkûm eder.

İnsanların kendileri hakkında öğrenmeleri gereken değerlere bazı örnekler verelim.

Parlak ve çok başarılı bir idareci eski şirketi daha büyük bir şirket tarafından alınınca hayalkırıklığına uğradı. Büyük bir terfi almıştı ve en iyi yaptığı işi yapacaktı. Önemli pozisyonlara getirilecek kişileri seçmek işinin bir parçasıydı. Önemli pozisyonlara, ancak şirket içi kaynaklar tamamen tükendiği zaman dışarıdan adam alındığına yürekten inanmıştı. Oysa, şimdi kendini kıdemli insan kaynakları idarecisi olarak bulduğu şirket, boşalan önemli pozisyonlara adam ararken, "taze kan getirmek" için önce dışarı bakılması gerektiğine inanıyordu. Her iki yöntem için de söylenecek şeyler vardır (benim deneyimlerime göre, uygun olan her ikisinden de biraz almaktır.) Fakat onlar temelde uyuşamıyorlardı, politika olarak değil ama değer olarak. Kurumla insanlar arasındaki ilişkiye farklı bakış; bir kurumun insanlarına ve onları geliştirme sorumluluğuna farklı bakış: bir kişinin şirkete en önemli katkısının ne olduğuna farklı bakış söz konusuydu. Birkaç yıl süren sinir harbinden sonra, insan kaynakları yöneticisi, mali açıdan büyük bir kayıpla, şirketten ayrıldı. Kendi değerleriyle kurumun değerleri uyuşmuyordu.

Benzer bir şekilde, bir ilaç şirketinde sürekli, küçük gelişmelerle mi sonuç almaya çalışılacağı, yoksa fırsat oldukça, çok pahalı ve riskli "hamlelere mi başvurulacağı" sorusu da esas itibariyle ekonomik bir soru değildir. Her iki stratejinin sonuçları hemen hemen aynı olabilir. Aslında bu değerlerin çatışmasıdır; ilaç şirketinin katkısını zaten başarılı olan doktora başarıyla yapmakta olduğu işte yardım etmek olarak gören değer sistemiyle, "fen"e yönelmiş bir değer sistemi arasındaki çatışmadır.

Aynı şekilde bir işin kısa vadeli sonuçlar için mi yoksa uzun vadeli sonuçlar için mi çalışacağı da bir değer sorusudur. Mali analizciler şirketin aynı zamanda her ikisi için de çalışabileceğine inanırlar. Başarılı işadamları daha iyi bilir. Emin olmak için, herkes kısa vadeli sonuçlar üretmek zorundadır. Fakat kısa vadeli sonuçlarla uzun vadeli gelişme arasında bir çatışma olduğunda, bir şirket uzun vadeli gelişme kararı alır. Diğer bir şirket kısa-vadeli sonuçlar lehine karar verir. Tekrar edersek bu esas olarak ekonomik bir anlaşmazlık değildir. Bu temelde bir şirketin fonksiyonu ile yönetimin sorumluluğuna ilişkin bir değer çatışmasıdır.

ABD'de de en hızlı büyüyen köy kiliselerinden birinde başarı yeni üye sayısıyla ölçülmektedir. Önemli olan, daha önce gelmeyenlerden kaç kişinin katıldığı ve düzenli olarak gelmeye başladığıdır. Bu kilisenin inancına göre, Tanrı o zaman manevi ihtiyaçlarının en azından yeterli bir oranını karşılayacaktır. Başka bir pastoral evanjelist kilisesi insanların manevi deneyimlerinin önemli olduğuna inanmaktadır. Kiliseye yeni katılan fakat sonra kilisenin ruhani hayatına giremeyenler yavaş yavaş elenecektir.

Bu yine sayı sorunu değildir. ilk bakışta ikinci kilise daha yavaş büyüyor görünür. Ama ilk kiliseye göre, yeni gelenlerin daha büyük bir oranını tutar. Diğer bir deyişle, gelişmesi daha sağlamdır. Bu teolojik bir sorun da değildir, veya bu yanı ancak ikinci derecede önemlidir. Bu bir değer sorunudur. İki papazdan biri herkese açık bir tartışmada "Önce kiliseye gelmeden Cennetin kapısını asla bulamayacaksın" demiş, ikincisi "Hayır" diye yanıt vermiş. "İlk önce Cennetin Kapısını aramadıkça, kiliseye ait olamazsın."

Kurumların değerleri olmak zorundadır. İnsanların da öyle. Bir kurumda randımanlı olabilmek için, kişinin kendi değerlerinin kurumun değerleriyle uyuşması gerekir. Bu değerler aynı ol-

mak zorunda değildir. Ama bir arada var olabilecek kadar yakın olmalıdırlar. Aksi halde kişi bunalacaktır, fakat sonuç da üretemeyecektir.

Bir Değer Çatışmasında Ne Yapmalıdır?

Bir kişinin güçlü yanlarıyla çalışma yöntemi arasında bir çatışma olması enderdir. Bunlar birbirinin tamamlayıcısıdır. Ama bazen kişinin güçlü yanlarıyla değerleri arasında bir çatışma olabilir. Kişinin iyi -hatta çok iyi- ve başarıyla yaptığı şey değer sistemine uymayabilir. Bu, kişiye bir katkı sağlayacak ve hayatını (ya da önemli bir kısmını) adamaya değecek bir şey olarak görünmez.

Ben de, yıllar önce, iyi yaptığım işle, değerlerim arasında karar vermek zorunda kaldım. Bin dokuz yüz otuzların ortalarında Londra' da genç bir yatırım bankacısı olarak çok iyiydim; bunun güçlü yanlarıma uyduğu açıktı. Ancak kendimde aktif yöneticisi olarak bir gelişme görmedim. Anladım ki benim değerlerim, paradan ziyade, insanlardır. Mezarlıktaki en zengin adam olmanın öğrenilecek bir tarafını görmedim. Param yoktu, büyük Buhran Dönemi'nde işim yoktu, ve beklentilerim yoktu. Yine de ayrıldım; iyi yapmışım.

Diğer bir deyişle, doğrular en büyük test olmalıdır.

II
Nereye Aitim?

"Güçlerim nelerdir? Nasıl çalışırım? Değerlerim nelerdir? Bu

üç sorunun yanıtları bireyin, özellikle bilgi işçisinin bireysel olarak nereye ait olduğuna karar vermesini sağlar. Bu karar kişilerin mesleklerinin başında verebilecekleri veya vermeleri gereken bir karar değildir.

> Nereye ait olduğunu çok küçük yaşlarda anlayan küçük bir azınlık elbette vardır. Matematikçiler, müzisyenler veya ahçılar genellikle dört beş yaşına geldiklerinde matematikçi, müzisyen ve ahçıdırlar. Doktorlar, genellikle on üç ile on dokuz yaşları arasında mesleklerine karar verirler. Fakat çoğu kişi, -özellikle çok yetenekli kişiler- yirmi beş yaşlarını geçene kadar nereye ait olduklarını gerçekten bilmezler. Bununla beraber, o zamana kadar güçlü yanlarını biliyor olmaları gerekir. Nasıl çalıştıklarını bilmeleri gerekir. Ve değerlerinin ne olduğunu bilmeleri gerekir.

O zaman nereye ait olduklarına karar verebilirler; vermelidir. Ya da daha önemlisi, nereye ait olmadıklarına karar verebilmeleri gerekir. Karar verici olmadığım kabul eden birinin karar gerektiren bir görev önerisine "hayır" demeyi öğrenmiş olması gerekir.

General Patton (kendisi belki de bunu hiç öğrenmedi) üst düzeyde bağlı bir görev yerine komutanlık teklif edildiğinde "hayır" demeyi öğrenmiş olmalıydı. Başarılı meslekler "planlanmamıştır". Bunlar, güçlerini, çalışma yöntemlerini ve değerlerini bildikleri için fırsata hazırlıklı olan kişilerin meslekleridir. Çünkü nereye ait olduğunu bilmek sıradan insanları göze çarpan icraatçılar haline getirir -aksi halde bu kişiler çalışkan, yetkin fakat vasat insanlar olurlar.

III
Benim Katkım Nedir?

"Benim Katkım Nedir?" diye sormak bilgiden harekete geç-

mek demektir. Soru: "Nasıl bir katkıda bulunmak istiyorum?" ya da "Nasıl bir katkıda bulunman söylendi? değil, Ne katkıda bulunmam gerekir?" olmalıdır.

> Bu insanlık tarihinde yeni bir sorudur. Eskiden görev verilirdi. Bu ya işin niteliğinden kaynaklanırdı -çiftçi veya zanaatkârın görevinde olduğu gibi- Veya bu efendi veya hanımefendi tarafından verilirdi, bu hizmetçinin görevinde olduğu gibi.- Çok yakın zamana kadar, çoğu kişinin söylenen şeyleri yapan bağımlı kişiler olduğu kabul edilirdi.

Bilgi işçisinin ortaya çıkışı bunu hızla değiştirmektedir. Bununla beraber, bu değişikliğe ilk reaksiyon, insanların "Ne yapmak istiyorum?" diye sormaya başlamaları oldu.

Bu değişiklikte ilk reaksiyonu vermesi beklenen işveren konumundaki kurumdu. "Kariyer Planlaması" -özellikle büyük bir kurumun- Personel Departmanı'nın 1950-1960'larda, "Kuruma Ait İnsan" yani yeni bilgi işçileri olarak çalışanlar için yapması gereken bir şeydi. Japonya'da bilgi işçileri hâlâ böyle yönetilmektedir. Ama Japonya'da da bilgi işçisi çalıştığı kurumdan daha fazla yaşamayı bekleyebilir.

Bununla beraber, gelişmiş dünyanın geri kalanında, "Kuruma Ait İnsan" ve kariyer planlayan personel departmanları çoktan tarih oldular. Ve onlarla birlikte, "kendimden başka kimse kariyer planlamacısı olamaz veya olmamalı" nosyonu da kayboldu. Altmışlı yıllarda bilgi işçileri için reaksiyon: "Ne yapmak istiyorum?" sorusunu sormaktı. İnsanlara, katkıda bulunmanın yönteminin "başına buyruk çalışmak" olduğu söyleniyordu. Örneğin, 1968'deki "öğrenci ayaklanma"sında inanılan şey buydu.

Kısa zamanda bunun da "Kuruma ait insan" kadar yanlış olduğu anlaşıldı. "Başına buyruk" kişiyi çalışmanın katkıya, kendini tatmine veya başarıya götürdüğüne inananlardan çok azı bu üçünden herhangi birine erişti.

Ancak yine de eskiye, yani söyleneni ya da verilen görevi yapma düşüncesine dönmenin imkânı yoktur. Özellikle bilgi işçileri "*BENİM katkım ne olmalıdır?*" diye sormayı öğrenmek zorunda kalacaklardır.

Bildiğim en iyi örnek, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, Franklin D. Roosevelt'in ani vefatı üzerine ABD'nin Başkan'ı olan Harry Truman'ın kendisini pozisyonuna uydurma yöntemidir. Truman Başkan Yardımcısı seçilmişti çünkü tamamen iç meselelerle ilgiliydi. Çünkü o zamanlar çoğunluk, savaşın sona ermesiyle- bu sonun yakın olduğu açıkça görünüyordu-ABD'nin hemen hemen yalnız iç meselelere döneceğine inanıyordu. Truman hiçbir zaman dışişlerine en ufak bir ilgi göstermemişti, o konularda hiçbir şey bilmiyordu. Başkanlığa gelmesinden sonraki birkaç hafta içinde, Almanya teslim olduktan sonra yapılan Postdam Konferansı'na gittiğinde, hâlâ tamamen iç işlerine odaklanmış durumdaydı. Postdam'dan, yapmak istediği şeyi bir tarafa bırakıp yapmak zorunda olduğu şeye, yani dışişlerine konsantre olması gerektiğine inanmış olarak döndü. Birkaç ay içinde dışişlerinde ustalaştı. Komünizmi sınırlandırma politikasıyla, İran ve Yunanistan'da komünizmi geriletmesiyle; Batı Avrupa'yı kurtaran Marshall Planı'yla; Japonya'yı yeniden inşa etme kararıyla; ve nihayet, dünya çapında ekonomik kalkınma çağrısıyla, savaş sonrası dünyayı Churchill ya da Stalin'den ziyade o yarattı.

Bunun aksine, Lyndon Johnson kendisine "Benim katkım ne olmalıdır?" diye sormak yerine, "Ne yapmak istiyorum?" sorusuna yapışıp kaldığı için hem Vietnam Savaşı'nı kaybetti hem de iç politikalarında başarısız oldu.

Johnson, Truman gibi, tamamıyla içişlerine odaklanmıştı.

O da Başkanlığa New Deal'i bitirmek isteyerek geldi. Kısa zamanda Vietnam Savaşı'na konsantre olmak zorunda olduğunu anladı. Ama katkıda bulunma arzusu üstün geldi. Kendisini Vietnam Savaşı'yla İç Reformlar arasında parçaladı- ve her ikisini de kaybetti.

"Katkım ne olmalıdır?" sorusuna yanıt verebilmek için bir soru daha sormak gerekir. "Fark yapan sonuçları nerede ve nasıl alabilirim?"

Bu sorunun yanıtı birkaç şeyi dengelemek zorundadır. Sonuçlar elde edilmesi güç olmalıdır. Ama yine de ulaşılır olmalıdır. Ulaşılamayacak -veya olağandışı şartlarda ulaşılacak- sonuçları hedeflemek "hırslı"lık değil "aptallık" tır. Aynı zamanda sonuçlar anlamlı olmalıdır. Bir fark yaratmalıdır. Bunun yanı sıra görünebilir, mümkünse ölçülebilir olmaları gerekir.

Aşağıda kâr amacı olmayan bir kurumdan örnek verilmiştir.

Yeni atanmış bir hastane yöneticisi kendisine "Benim katkım ne olmalı?" sorusunu sormuştur. Bu, büyük ve çok tanınmış bir hastanedir. Ama otuz yıldır ününe güvenerek yenilik yapmamıştır. Yeni yönetici, en büyük katkısının önemli bir konuda iki yıl içinde mükemmelliğe erişmek olacağına karar vermiş ve Acil Servis ile Travma Merkezi -her ikisi de büyük ve bakımsızdı- üzerinde yoğunlaşmayı tercih etmiştir. Yeni yönetici bir Acil Odası'ndan ne isteneceğini ve performansının nasıl ölçüleceğini baştan sona düşünmüştür. Acil Servis'e gelen her hastanın tecrübeli bir hemşire tarafından 60 saniye içerisinde görülmesi gerektiğine karar vermiştir. On iki ay içinde, bu hastanenin Acil Servisi bütün ABD için model haline gelmiştir. Bu dönüşüm hastanede standartların, disiplin ve ölçülerin olabileceğini göstermiştir. Bundan sonraki iki yıl içinde hastanenin tümü değişmiştir.

Bu yüzden, "Benim katkım ne olmalıdır?" kararı üç unsuru dengelemektedir. Önce "Durum neyi gerektiriyor?" sorusu gelir. Sonra "Yapılması gereken şeye, gücüm, çalışma yöntemim, değerlerimle ben en büyük katkıyı nasıl yapabilirim?" sorusu gelecektir. Nihayet, "Fark yaratmak için hangi sonuçlar alınmak zorundadır?" sorusu vardır.

Bu bizi, hareket sonuçlarına götürür: Ne yapılacak; nereden başlanacak; nasıl başlanacak; hangi hedefler ve bitirme tarihleri belirlenecek?

Tarih boyunca, çok az kişinin seçim yapma şansı olmuştur. Görev onlara doğa veya patron tarafından yüklenmiştir. Büyük ölçüde işi yapmaları gereken yöntem de aynı şekilde belirlenmiştir. Beklenen sonuçlar bile belirlenmiştir. Bununla beraber "insanın başına buyruk çalışması" özgürlük değildir. Ehliyettir. Sonuç yaratmaz. Katkısı olmaz. Ama "Nasıl bir katkım olmalı?" sorusu kişiye özgürlük tanır. Çünkü özgürlük verir.

IV
İlişki Sorumluluğu

Çok az insan kendi kendine çalışır ve kendi kendine sonuçlar elde eder. Bunu yapan birkaç büyük ressam, birkaç büyük bilimadamı; birkaç büyük sporcu vardı. İnsanlar genellikle başkalarıyla çalışır ve onlar aracılığıyla etkili olurlar. İster bir organizasyona bağlı bulunsunlar ister bağımsız olsunlar bu durum geçerlidir. Kişinin kendi kendini yönetmesi ilişki sorumluluğunu almayı gerektirir.

Bunun iki bölümü vardır.

Birinci bölüm, kişinin diğer insanların da kendisi kadar özellikleri olan bireyler olduğu gerçeğini kabul etmesidir. İnsan gibi davranmakta ısrar ederler. Bu onların da güçlerinin olduğu anla-

mına gelir. Bu onların da bir işi yaparken kendi yöntemleri olduğu anlamına gelir. Bu onların da değerleri olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, etkili olmak için kişi birlikte çalıştığı insanların güçlerini, performans biçimlerini ve değerlerini bilmek zorundadır.

Bu çok açık gibi görünür. Ama çok az kişi buna dikkat eder.

> Tipik örnek, ilk atandıkları görevlerde okuyucu olan biri için çalışan insanlardır. Bu kişiler bu nedenle rapor yazma konusunda eğitilmişlerdir. Bir sonraki amirleri bir dinleyicidir. Fakat bu insanlar yeni patrona rapor yazmaya devam ederler. Başkan Johnson'un asistanlarının, kendilerini işe alan Jack Kennedy bir okuyucu olduğu için Johnson'a da rapor yazmayı sürdürmeleri gibi. Kaçınılmaz olarak, bu insanlar sonuç alamazlar. Aynı şekilde, yeni patronları onların aptal, yetersiz, tembel olduklarını düşünür. Başarısız olurlar. Bunu önlemek için yapılması gereken tek şey patrona şöyle bir bakıp "Nasıl çalışıyor?" diye sormaktır.

Patronlar organizasyon şemasında ne bir unvan ne de bir "fonksiyon"durlar. Onlar yaptıkları işi yapmaya yetkili bireylerdir. Onları gözlemlemek, nasıl çalıştıklarını anlamak, ve kendilerini patronların etkili olduğu yönteme adapte etmek çalışanların yükümlülüğüdür.

Örneğin, ilk olarak rakamları görmek isteyen patronlar vardır. General Motors'taki Alfred Sloan bunlardan biriydi. Kendisi finansçı değildi, ama kuvvetli pazarlama içgüdüleri olan bir mühendisti. Bir mühendis olarak da önce rakamlara bakmak üzere eğitilmişti.

> General Motors'taki en yetenekli genç idarecilerden üçü daha yukarılara çıkamadılar, çünkü Sloan'ı gözlemlemediler. Rakamlarla vakit harcamadığı sürece, ona bir şeyler

yazmanın ya da anlatmanın bir yararı olmadığını anladılar. Dosdoğru içeri girip raporlarını sundular. Sonra rakamları götürdüler. Ama bu arada Sloan'ı kaybettiler.

Daha önce söylendiği gibi okuyarak öğrenen birinin dinleyici, dinleyerek öğrenen birinin de okuyucu olması mümkün değildir. Ama herkes hoş bir sunuş konuşması yapmayı veya iyi rapor yazmayı öğrenebilir. Patronun işini yapmasını sağlamak astın işidir. Bu da patrona bakarak "Güçleri Nelerdir?" "Nasıl çalışıyor?" "Değerleri nelerdir?" sorularını sormayı gerektirir. Patronu "idare etmenin" sırrı buradadır.

Kişi aynı şeyi birlikte çalıştığı tüm insanlara yapar. Her biri kendi bildiği gibi çalışmaktadır. Ve her biri kendi bildiği gibi çalışmaya yetkilidir. Performansları nasıldır -her birininki farklı olacağa benzemektedir. Etkinliğin ilk sırrı insanın birlikte çalıştığı ve bağlı olduğu insanları anlaması, *onların* güçlerinden, *onların* çalışma yöntemlerinden, *onların* değerlerinden yararlanabilmesidir. Çünkü iş ilişkileri iş kadar kişiyi de esas alır.

Kişinin kendini yönetmesi ve etkin olabilmesi için ikinci şey iletişim sorumluluğunu almaktır. İnsanlar ne gibi güçlerinin olduğunu; nasıl çalıştıklarını; değerlerinin ne olduğunu, ve özellikle katkılarının ne olması gerektiğini düşünüp sonuç çıkardıktan sonra şunları sormak zorundadırlar: "Bunu kimin bilmesi gerekir? Ben kime bağlıyım? Bana kim bağlı?" Sonra gidip bunları insanlara anlatır. Bunu onlara bir mesaj verecek şekilde yapar. Eğer karşısındaki okuyucuysa not yazar, dinleyiciyse konuşur.

Ne zaman bir kurumda işe başlasam, bana önce oradaki "kişilik çatışmaları" anlatıldı. Bunların büyük kısmı birinin, diğerinin ne yaptığını, işini nasıl yaptığını, veya nasıl bir katkı üzerinde yoğunlaştığını ve ne gibi sonuçlar beklediğini bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bilmemelerinin nedeni sormamaları ve dolayısıyla söylenmemiş olmasıdır.

Bu insanın aptallığından çok insanlık tarihini yansıtır. Çok yakın zamanlara kadar bunları birine anlatmak gereksizdi. Ortaçağ şehrinin bir mahallesinde herkes aynı işi yapardı. Bir sokak kuyumcular, bir sokak ayakkabıcılar ve bir sokak silah yapanların olurdu. (Japonya'nın Kyoto şehrinde hâlâ çömlekçiler sokağı, ipek dokumacılar sokağı, lake tahta işleri yapanlar sokağı vardır). Bir kuyumcu diğerlerinin ne yaptığını, bir ayakkabıcı diğer bir ayakkabıcının ne yaptığını, bir silahçı diğer silahçının ne yaptığını gayet iyi bilirdi. Bir şey açıklamaya gerek yoktu. Aynı şey bir vadide kar kalkar kalkmaz herkesin aynı ürünü ektiği topraklarda da geçerliydi. Birinin komşusuna patates ekeceğini söylemesine gerek olmazdı -komşu da aynı şeyi, aynı zamanda yapmış olurdu.

Sadece birkaç profesyonel "alışılmışın" dışında işler yapardı. Kendi başlarına çalıştıklarından, onların da kimseye ne yaptıklarını söylemelerine gerek olmazdı. Bugün farklı işler yapan insanlar bir arada çalışıyorlar.

Daha önce söylediğimiz gibi, pazarlama başkan yardımcısı satış işinden geliği için satış hakkında her şeyi bilir. Fakat, promosyon ve fiyatlandırma, reklam, paketleme ve satış planlaması hakkında hiçbir şey bilmez; bunların hiçbirini yapmamıştır. Pazarlama başkan yardımcısına ne yapmaya çalıştıklarını; niçin yapmaya çalıştıklarını; nasıl yapacaklarını ve ne gibi sonuçlar beklediklerini anlatmak bunları yapan kişilerin yükümlülüğüdür.

Eğer pazarlama başkan yardımcısı bu çok bilgili uzmanların ne yaptığını anlamazsa bu onların hatasıdır, başkan yardımcısının değil. Ona söylememişlerdir. Onu eğitmemişlerdir. Buna karşılık, pazarlama başkan yardımcısı da çalıştığı herkesin onun

pazarlamaya nasıl baktığını, hedeflerinin ne olduğunu, nasıl çalıştığını, kendinden ve onların her birinden neler beklediğini anladıklarından emin olma sorumluluğunu taşır.

İlişki sorumluluğunun önemini anlayan insanlar bile genellikle söz konusu şeyleri çevrelerindekilere anlatmaz veya sormazlar. Küstah, meraklı veya aptal olduklarının düşünülmesini istemezler. Yanılırlar. Biri ne zaman gider ve "Benim iyi yaptığım iş budur. Böyle çalışırım. Değerlerim bunlardır. Üzerinde yoğunlaştığım katkı ve benden beklenen sonuçlar bunlardır" derse, yanıt her zaman "Bu bilgiler çok faydalı. Fakat neden daha önce söylemediniz?" olur.

"Güçleriniz, nasıl çalıştığınız, değerleriniz ve önerdiğiniz katkı hakkında bilmem gerekenler nedir? diye sorduğunuzda da aynı reaksiyonu alırsınız. Deneyimlerim bunun hiçbir istisnasının olmadığını göstermektedir.

Bir bilgi işçisi birlikte çalıştığı insanlardan -astları, üstleri, meslektaşları veya takım arkadaşlarından- davranışların kendisinin güçlerine ve çalışma yöntemine göre ayarlamalarını istemelidir. Okuyucular yardımcılarının onları yazı ile bilgilendirmelerini, dinleyiciler yardımcılarının önce onlarla konuşmalarını v.b. istemelidir. Bu yapıldığında da, diğer kişinin reaksiyonu, "Söylediğiniz için teşekkür ederim. Çok faydalı oldu. Ama bunu benden niye daha önce istemediniz?" olacaktır.

Kurumlar artık baskı üzerine kurulmuyor. Güven esasına dayanan kurumların sayısı giderek artıyor. Güven insanların birbirinden hoşlandığı anlamına gelmez. Bu nedenle ilişki sorumluluğu almak kaçınılmazdır. Bu bir görevdir. Kişi kurumun ister üyesi, ister danışmanı, ister tedarikçisi, ister dağıtımcısı olsun, birlikte, birbirine bağlı çalıştığı herkese ilişki sorumluluğu borçludur.

V
Ömrünüzün İkinci Yarısı

Daha önce söylediğimiz gibi; insanlık tarihinde ilk kez, bi-

reyler kurumlardan daha uzun ömürlü olacaklarını bekleyebilirler. Bu tamamen yeni bir tartışma yaratmaktadır: İnsan ömrünün ikinci yarısında ne yapmalıdır?

İnsan artık otuz yaşındayken çalıştığı kurumun, altmış yaşma geldiğinde de var olmasını bekleyemez. Aynı zamanda, çoğu kimse için aynı işte kırk elli yıl çalışmak çok zordur. Yıpranırlar, sıkılırlar, işlerinde heyecanı kaybederler, "iş başında emekli olurlar", ve hem kendilerine hem de etraflarındaki herkese yük olurlar.

Bu, üstün başarılı insanlar, örneğin ünlü ressamlar için doğru olmayabilir. Claude Monet (1840-1926) en büyük empresyonist, görme yeteneğini büyük ölçüde kaybettiği halde, günde on iki saat çalışıyor, seksen yaşında hâlâ şaheserler yaratıyordu. Post, empresyonistlerin belki de en büyüğü Pablo Picasso (1881-1973) aynı şekilde, doksan yaşında ölene kadar resim yaptı, yetmiş yaşında yeni bir stil geliştirmişti. Çağımızın en büyük müzisyeni, İspanyol viyolonselist Pablo Casals (1876-1973) yeni bir parça icra etmeyi planlıyor ve 97 yaşında öldüğü gün bu parçayı çalışıyordu. Fakat bunlar çok üstün başarılı kişiler arasında bile ender görülür istisnalardır. Modern fiziğin iki devinden ne Max Planck (1858-1947) ne de Albert Einstein (1879-1955) kırk yaşından sonra bilimde önemli çalışmalar yapmışlardır. Planck'ın iki mesleği daha vardı. 1918'den sonra -60 yaşında- Alman bilimini yeniden düzenledi. 1933'de Naziler tarafından emekli olmaya zorlandı. 1945'te 90 yaşma yaklaşmışken Hitler'in düşüşünden sonra yeniden başladı. Fakat Einstein kırklı yaşlarında emekliye ayrıldı ve "ünlü adam" olarak kaldı.

Bugün yöneticinin "orta yaş krizi" hakkında çok şey konuşulmaktadır. Bu çoğunlukla can sıkıntısıdır. 45 yaşındaki çoğu yönetici mesleğinin zirvesindedir ve bunu bilir. Yirmi beş yıl aynı işi yaptıklarından işlerini çok iyi bilir-

ler. Fakat artık daha fazla bir şey öğrenmemekte; daha fazla katkı sağlamamakta ve işle ilgili mücadele ve tatmin beklememektedirler.

40 yıl çalışan el işçileri -örneğin çelik imalathanesi veya bir lokomotif kabininde çalışanlar- normal ortalama ömürlerinin sonuna gelmeden, yani geleneksel emeklilik yaşına bile gelmeden, fiziksel ve kafa olarak yorulurlar. Artık "bitmiş"lerdir. Eğer hayatta kalırlarsa -ortalama ömürleri 75 yaşa çıkmıştır- on beş yıllarını da hiçbir şey yapmadan, golf oynayarak; balığa giderek, küçük hobileriyle vb. uğraşarak geçirmekten oldukça mutludurlar. Fakat bilgi işçileri "bitmemiş"lerdir. Her tür küçük şikâyetlerine karşın mükemmel bir şekilde çalışabilirler. Ancak, otuz yaşındaki işçiye pek heyecan verici gelen bir iş elli yaşına geldiğinde onu sıkıntıdan öldürebilir. Yine de bir on beş ya da yirmi yıl daha işe devam edebilir.

Kendi kendini yönetmek, bu nedenle, ömrün ikinci yarısına hazırlanmayı giderek daha fazla gerekli kılacaktır.

Üç yanıt vardır:

Birincisi, ikinci ve farklı bir işe başlamaktır (Max Planck'ın yaptığı gibi). Genellikle bu bir kurumdan başka tür bir kuruma geçmek demektir.

Buna tipik bir örnek, Amerika'daki orta kademe işletme yöneticileridir. 45 veya 48 yaşlarına geldiklerinde çocukları büyümüş olur, emekliliğe hak kazanmışlardır. Büyük bir kısmı hastane, üniversite veya kâr amacı olmayan bir kuruma geçerler. Birçok durumda aynı tür işte kalırlar. Büyük bir şirkette bölüm kontrolörü olan kişi örneğin orta büyüklükteki bir hastanede kontrolör olarak çalışır. Ama giderek artan sayıda insan da başka bir iş alanına kaymaktadır. Örneğin Amerikan Protestan teoloji seminerlerindeki öğrencilerin ortalama yaşı 25 değil 45'tir. İlk meslekleri

iş veya devlet dairesinde bazıları tıp alanında olmuş ve sonra çocukları büyüyünce papazlığa yönelmişlerdir.

ABD'de oldukça çok sayıda orta-yaşlı kadın, bir şirket veya yerel devlet dairesinde yirmi yıl çalışıp alt düzey yönetici pozisyonuna kadar gelmiş, sonra, 45 yaşında, çocuklarını büyütmüş olarak "Hukuk Fakültesi"ne girmiştir. Bu kadınlar üç dört yıl sonra kendi çevrelerinde ikinci derecede avukatlık işleri yapmaya başlarlar.

İlk işlerinde mütevazı bir başarı elde etmiş, sonra böyle ikinci bir meslek edinmiş insanlarla ilgili daha çok örnek vardır. Bu insanların değerli becerileri vardır. Çalışmayı bilirler. Bir topluma ihtiyaçları vardır -çocuklar gittikten sonra ev boştur. Gelire de ihtiyaçları vardır. Fakat hepsinden öte, mücadeleye ihtiyaçları vardır.

Paralel Kariyer

İnsanın ömrünün ikinci yarısında ne yapacağı sorusuna ikinci yanıt, paralel meslek geliştirmektir.

Özellikle ilk işinde başarılı olan çok sayıda insan yaptığı işte yirmi- yirmi beş yıl kalır. Birçoğu ücret aldıkları asıl işte haftada kırk veya elli saat çalışmaya devam ederler. Bazıları tam günden part-time'a geçerler veya danışman olurlar. Fakat o zaman kendileri için -genellikle kâr amaçlı olmayan bir kurumda- çoğu kez haftada bir 10 saatlerini daha alacak paralel bir iş yaratırlar. Örneğin kiliselerinin idaresini veya Yerel Kız İzciler Konseyi'nin başkanlığını alırlar; korunmaya muhtaç kadın sığınma evini yönetirler; çocukların kütüphanecisi olarak yerel kamu kütüphanesinde çalışırlar; yerel okulun idare heyetine girerler v.b.

Üçüncü yanıt - "sosyal girişimlerdir". Bunlar genellikle ilk mesleklerinde, işadamı, doktor, danışman, üniversite profösörü olarak çok başarılı olmuş kişilerdir. İşlerini severler, fakat artık

heyecanları kalmamıştır. Yapmakta oldukları işi giderek daha az zaman ayırarak sürdürürler. Fakat bir işe, genellikle kâr amacı olmayan bir faaliyete başlarlar.

Yazar Bob Buford'dan başlayarak- bazı örnekler verelim, Buford çok başarılı bir televizyon ve radyo işi kurmuştur. Bu işi hâlâ yürütmektedir. Fakat önce Amerika'da Protestan kiliselerinin yaşamalarını sağlamak için kâr amaçlı olmayan başarılı bir kurum kurmuştur. Şimdi de, diğer sosyal girişimcilere esas işlerini sürdürürken kendi özel, kâr amaçlı olmayan girişimlerini nasıl yöneteceklerini öğretmek için, aynı derecede başarılı ikinci bir organizasyon kurmaktadır.

Hayatlarının "ikinci yarısını" yönetenler her zaman sadece azınlık olarak kalacaklardır. Çoğunluk şimdi yaptığını yapmaya devam edecek, yani işteyken kenara çekilecek, sıkılmış, rutin işlerini sürdürürken emekliliğine kaç yıl kaldığını sayacaktır. Fakat bu azınlık, yani ortalama çalışma süresinin uzamasını hem kendileri hem de toplum için bir fırsat olarak görenler, gittikçe toplumda lider ve örnek haline geleceklerdir. Gittikçe artan "başarı hikâyeleri" olacaklardır.

İnsanın hayatının ikinci yarısını yönetmesinin bir şartı vardır: bunu bu döneme girmeden çok önce yaratmak.

Otuz yıl önce, ortalama çalışma ömrünün hızla uzadığı ilk fark edildiğinde, çoğu gözlemci (ben dahil) Amerika'nın kâr amaçlı olmayan kurumlarında gönüllü çalışacak emeklilerin sayısının artacağına inandık. Böyle olmadı. Eğer insan kırk yaş veya öncesinde gönüllü hizmete başlamazsa, altmışını geçince gönüllü olmayacaktır.

Aynı şekilde, bildiğim bütün sosyal girişimciler seçtikleri ikinci

işte çalışmaya esas işlerinde zirveye ulaşmadan çok önce başlamışlardır.

Kendini yönetmenin bilgi işçisi için, ikinci bir büyük ilgi alanı geliştirmek ve bunu bir an önce yapmak anlamına gelecek olmasının bir nedeni daha vardır.

Hiç kimse hayatında veya işinde ilerlemesini engelleyecek ciddi bir şeyle karşılaşmadan yaşamayı bekleyemez.

> İşinin ehli mühendis 42 yaşındayken, şirkette beklediği yere başkası geçmiştir. Deneyimli kolej öğretmeni 42 yaşında ilk tayin olduğu küçük okulda sonsuza kadar kalacağını hiçbir zaman büyük bir üniversitede profesör olamayacağını- gerekli niteliklere sahip olsa da- anlamıştır. İnsanın aile hayatında -boşanma, çocuğunu kaybetme gibi yaşadığı trajediler vardır.

O halde, ikinci bir büyük ilgi - her şeyi değiştirebilir. Terfi ettirilmeyen mühendis artık işinde çok başarılı olmadığını bilmektedir. Fakat dışarıdaki faaliyetinde -yani mahalli kilisenin muhasebecisi olarak- başarılı olmuştur ve olmaya devam etmektedir. İnsanın kendi ailesi dağılabilir, ama dışarıdaki faaliyetleri sayesinde hâlâ bir çevreye sahip olabilir.

Bu, başarının önemli olduğu bir toplumda gittikçe artan bir önem kazanacaktır.

> Geçmişte böyle şeyler yoktu. Büyük bir çoğunluğun eski İngiliz duasındaki gibi "layık oldukları yerde" kalmaktan başka bir beklentisi yoktu. Tek hareketlilik geriye gidişti.

Bilgi toplumunda, herkesin "başarılı" olmasını bekleriz. Fakat bunun mümkün olmadığı açıktır. İnsanların pek çoğu için, en fazla, başarısız olmamak vardır. Çünkü başarının olduğu yerde, başarısızlığın olması zorunludur. O zaman bu birey için -onun

ailesi için de- katkıda bulunduğu, fark yarattığı ve hatırı sayılır biri olduğu bir alanın varlığı hayati önem taşır. Bu, ikinci bir meslek olsun, paralel iş veya sosyal girişim olsun, lider olma, saygı görme, başarılı olma fırsatı veren ikinci bir alanın olması demektir.

Daha önceki bölümlerde anlatılan değişiklik ve tartışmalara kıyasla basit olmasa da, Kendini Yönetme konusundaki değişiklik ve tartışmalar ortadadır. Yanıtlar çok aptalca görünecek kadar açıktır. Elbette, daha önceki bölümlerdeki birçok konu -örneğin Değişim Lideri olmak veya Enformasyon Tartışmları'ndaki bazı konular- çok daha karışıktır, ve daha gelişmiş, daha zor politikalar, teknolojiler, metodlar gerektirir. Fakat önceki bölümlerde istenilen çoğu yeni davranış -yeni politikalar, teknolojiler, metotlar- EVRİM sayılabilir.

Kendini yönetmek insan ilişkilerinde bir DEVRİM'dir. Bireyden, ve özellikle bilgi işçisinden yeni ve öncesi olmayan şeyler ister. Her bilgi işçisinin Üst Düzey Yönetici gibi düşünmesini ve davranmasını talep eder. Aynı zamanda, çoğumuzun -hatta daha genç neslin- hâlâ doğru kabul ettiği düşünce ve hareket tarzından, bilgi işçilerinin düşünce ve hareketlerinde neredeyse 180 derecelik değişiklik olmasını gerektirir. Sonuçta, bilgi işçileri, ilk olarak bir nesil evvel ortaya çıkmıştır.

Fakat -işleri gereği veya patron tarafından- kendilerine söyleneni yapan el işçisinden, kendi kendilerini yönetmek zorunda olan bilgi işçisine geçiş sosyal yapıyı derinden sarsmaktadır. Çünkü mevcut her toplum, en "bireyselci" olanlar bile, bilinçaltında da olsa iki şeyi kabul eder: Kurumlar insanlardan uzun ömürlüdür; ve çoğu insan yerinden kımıldamaz. Kendini yönetme bunun neredeyse tamamen zıddı realitelere dayanır: İşçiler kurumlardan uzun ömürlüdür ve bilgi işçisinin hareket serbestisi vardır.

ABD'de HAREKET SERBESTİSİ kabul görmüştür. Ama ABD'de bile kurumlardan uzun ömürlü işçiler -ve bununla birlikte insan hayatının ikinci ve farklı yarısına hazırlıklı olma ih-

tiyacı- hemen hemen kimsenin hazır olmadığı bir devrimdir. Var olan kurumların hiçbiri, örneğin şimdiki emeklilik sistemi de hazır değildir. Ama gelişmiş dünyanın geri kalanında HAREKETSİZLİK beklenir ve onaylanır. Bu "istikrar"dır.

> Örneğin, Almanya'da hareket serbestisi, yakın zamana kadar, birey 10 ya da en geç 16 yaşına gelince bitiyordu. Eğer çocuk 10 yaşında Gymnasium'a girmediyse, üniversiteye gitme şansını kaybediyordu. Gymnasium'a gidemeyen büyük çoğunluğun, 15 veya 16 yaşında makine ustası, banka memuru, ahçı olmak üzere girdiği çıraklık müessesi - geriye dönülemez ve değiştirilemez bir biçimde- ömrünün geri kalan bölümünde ne iş yapacağına karar verirdi. Kişinin çırak olduğu işten başka bir işe geçmesi kesin bir biçimde yasaklanmış olmasa da, pek uygulanan bir şey değildi.

Fakat en büyük meydan okumayla karşı karşıya olan ve toplumda en zor değişiklikleri yapmak zorunda bulunan toplum son elli yılın en başarılısı JAPONYA'dır. Japonya'nın başarısı büyük ölçüde organize olmuş hareketsizliğe, yani "ömür boyu istihdam"ın getirdiği hareketsizliğe dayanmıştır. Ömür boyu istihdamda bireyi yöneten kurumdur. Tabii bunu da, bireyin seçimi yoktur varsayımından hareketle yapar. Birey yönetilmektedir.

Dilerim Japonya, ömür boyu istihdamın sağladığı sosyal dengeyi, toplumu -ve sosyal ahengi- korurken, bilgi işi ve bilgi işçilerinin sahip olması gereken hareketliliği yaratacak bir çözüm de bulacaktır. Japonya'nın kendi toplumu ve sivil uyumu tehlikededir. Japonya'nın çözümü bir model sağlayacaktır- çünkü her ülkede işleyen bir toplumun bağlılığa ihtiyacı vardır. Yine de başarılı bir Japon çok farklı bir Japon olacaktır.

Aynı şey gelişmiş her ülke için geçerlidir. Kendini yönetebilen ve yönetmesi gereken bilgi işçisinin ortaya çıkışı her toplumu değiştirmektedir.

Bu kitabın amacı YÖNETİM TARTIŞMALARI ile sınırlı kalmaktır. Bu son bölümde bile, bireyden, yani bilgi işçisinden söz edilmiştir. Fakat bu kitapta tartışılan değişiklikler yönetimden öteye gitmektedir. Bireyin ve kariyerinin ötesine geçmektedir.

Bu kitabın aslında ele aldığı konu

TOPLUMUN GELECEĞİDİR.

21.YÜZYIL İÇİN YÖNETİM TARTIŞMALARI

Bu kitap, tahminlerden değil, gelecekten söz ediyor...

Burada anlatılan sorunlar, yapılan tartışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin tümünde (örneğin Kore'de, Türkiye'de) yaşanmaya başlandı bile. Bu sorunları belirlemek, analiz etmek ve bunlara çözüm bulmak mümkün. Birileri bir yerlerde bunlar üzerinde çalışıyor. Ama bunu yapan organizasyon ve yöneticilerin sayısı henüz yeterli sayıya ulaşmadı. Oysa bugünden bu sorunlarla mücadele etmeye başlayan, kendilerini yeni mücadelelere hazırlayan kişi ve kuruluşlar geleceğin liderleri olacaklar ve yarınlara hükmedecekler. Durup bekleyenler ise, geride kalmaya mahkûm olacak, belki hayatta kalmayı bile başaramayacaklar.

Bu yüzden bu kitap, sizi eyleme geçmeye çağırıyor.

Peter F. Drucker

ISBN 975-331-189-3
9 789753 311892
http://www.epsilonyayinevi.com