

YENİ BİR YÖNETİM ARACI: DEFTERLERİ AÇMAK

BANU AÇIKGÖZ

Arş.Gör.Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

METİN SABAN

Doç.Dr. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

ÖZET

Adı görece yeni duyulmasına rağmen, kökeni 18. yüzyıla dek uzanan açık defter yönetiminin (ADY) bir muhasebe yaklaşımı olarak mı, yoksa bir yönetim aracı olarak mı ele alınması gerektiği sorusu henüz yanıtlanmamıştır. Bu çalışmada uygulamanın önderleri olan Jack Stack ile John Case'in görüşlerine yer verilerek eğitim, ücretlendirme, motivasyon, güçlendirme gibi insan kaynakları yönetimine ilişkin pek çok ana başlığı içeren ADY'nin yeni bir yönetim aracı olarak ele alınması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Açık defter yönetimi (ADY), Jack Stack, John Case, muhteşem işletmecilik oyunu.*

Abstract:

The roots of open book management (OBM) go back to the 18th century though the name of the approach is relatively newly heard and the question of whether it is an approach of accounting or whether it should be taken as a managerial instrument has not been answered yet. In this study, after discussing the opinions of the protagonists of the approach like Jack Stack and John Case, it is emphasized that OBM ought to be taken as a managerial instrument as it includes topics like training, compensation, motivation and empowerment which are the main subjects of human resource management.

Keywords: *Open book management (OBM), Jack Stack, John Case, the great game of business.*

1. GİRİŞ

Pek çok yönetsel uygulamanın olduğu gibi açık defter yönetiminin kökleri de Sanayi Devrimi'ne dek uzanmaktadır. Sadece yönetimin ifade ve isteklerini pratiğe dökmekle yükümlü bir üretim faktörü olarak görülen ve düşünme yeteneği elinden alınmış işgücüne yapılacak yatırımın ölü bir yatırım olduğuna inanılması, bu dönemde günlük %10'lara varan personel devir hızının hem bir nedeni, hem de bir sonucu. Bu sevilmeyen ve sevilmemesine rağmen sorgulandığı da söylenemeyecek olan yönetsel model ABD'de bir yüzyıl boyunca uygulanmıştır (Executive Forum, 1998:2).

Çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, güçlendirilmesi, eğitimi ve bilgilendirilmesi gibi günümüz yönetim anlayışlarının sacayağını oluşturan temel kavramlara önem atfedilmesinde önemli rol üstlenen araçlardan biri de açık defter yönetimidir. Uygulama, işletmenin finansal kayıtlarının, harcamalarının ve kâr kaynaklarının çalışanlara açıklanmasını öngörmektedir (Davis, 1997:7). Söz konusu yönetime göre işletmeyle ilgili finansal bilgiler işletmenin tüm çalışanlarına açık olmalıdır. Bu noktada çalışanların tüm finansal bilgilere mi, yoksa sadece verimliliği artırıcı özellik sergileyenlere mi erişimine izin verilmesi gerektiği konusunda bir fikir ayrılığı mevcuttur. Çünkü ikinci görüşü benimseyenlere göre çalışanlarla işletmenin tüm finansal bilgilerinin paylaşılması, işletmenin rekabetçi üstünlüğünün tehlikeye atılması anlamına gelmektedir (Buhler, 1999:18).

Schuster (1998:176) hem çalışanların katılımını sağladığı ve onları motive ettiği için, hem de değişen piyasa koşulları karşısında direnen işletmelerin daha iyi finansal çıktılar elde etmesini sağladığı için açık defter yönetimini bir yönetsel anlayış olarak ele almaktadır. Bu çalışmada ADY'nin insan kaynakları yönetiminin temel konularıyla ilişkisi ortaya konularak bir yönetim aracı olarak ele alınması gerekliliği üzerinde durulmaktadır.

2. AÇIK DEFTER yönetimi: Finansal bilgileri insan sermayesi ile paylaşmak

Teknolojide yaşanan devrim niteliğindeki ilerlemeler nedeniyle maddi olmayan varlıklar, yüksek teknolojiyle uyumlu yetenekler ve insan sermayesi birer servet yaratma kaynağı olarak görülmekte; ADY de insan sermayesinden optimum düzeyde faydalanmak için bir enstrüman olarak ele alınmaktadır. Maddi olmayan varlıkların etkin kullanımı ve yönetimi, personel güçlendirme ve bilgiye dayalı bir değer olan insan

sermayesinin etkin kullanımına bağlıdır. Bilgi yönetimi anlamında, işletmelerin muhasebe ve finans fonksiyonları insan sermayesi aracılığıyla örgüt performansını optimize etmede kilit rol oynamaktadır (Aggarwal ve Simkins, 2001:6).

2.1. Uygulamanın Tarihçesi

1870'te kurulan International Harvester'a (IH) ait bir fabrika olan ve motor/motor parçası üreten Springfield'in yöneticiliğine 1979 yılında Jack Stack atandığında, IH ABD'nin ileri derecede sanayileşmiş ve bürokratikleşmiş işletmelerinden biri olarak hala Fortune 500 listesinde kendine yer bulabilmekteydi. 1980'lerin başlarında ise IH çöküşe geçmeye başlamış ve bu çöküşün yarattığı belirsizlik işçilerin geleceğe ilişkin kaygı duymasına yol açmıştır. IH'in fabrikalarının ülke çapında birer birer kapanmaya başlaması, Stack'i bir çıkış yolu bulmaya itmiştir. Stack, 1983'te IH'a ait olan Springfield hisselerinin fabrikanın kendi işçileri tarafından satın alınmasına olanak sağlamış ve yıllar süren çabalar sonucu söz konusu fabrikayı ABD'nin en rekabetçi küçük ölçekli işletmesi haline dönüştürmüştür. Bu gelişmelerin ardından Springfield Remanufacturing Corporation (SRC) adını alan işletmeyi rekabetçi kılma sürecinde, Stack'in uyguladığı tek politika işçilerini birer işletme ortağına çevirmek değildir. Başarısının ardında çalışanlarını eğitmek ve onların çeşitli süreçlere katılımını sağlamak da yer almaktadır (Executive Forum, 1998:1-3). Başta Stack olmak üzere, SRC'nin göstermiş olduğu çaba hisse senetlerine yansımış ve işletmenin 1980'lerin başında 10 sent olan hisse senedi fiyatı 2003 yılı itibarıyla 87\$'a çıkmıştır (Wright, 2004:59).

Pratikte, açık defter yönetimini başarıyla süreçlerine adapte etmeyi başarmış örneklerden biri olan Springfield Remanufacturing Corporation'ın (SRC) genel müdürü ve CEO'su Jack Stack açık defter yönetimine önemli ölçüde katkı sağlamış isimlerin başında gelmektedir. ADY uygulamalarının yaygınlık kazanmasında SRC'nin bu konuda model olması, Stack'in düzenlediği seminerlere katılımın yoğunluğu ve birtakım girişimci işletmelerin kuruluşlarından itibaren açık defter ilkelerini benimseyerek çok başarılı olmuş ve rekabetçi üstünlük elde etmiş olması önemli rol oynamaktadır (Case, 1997:121).

ADY 1990 yılında John Case tarafından yazılan *The Open-Book Managers* adlı makale ile yeniden gündeme gelmiş, Case'in 1995'te (*Open Book Management*) ve 1998'de (*The Open-Book Experience: Lessons from Over 100 Companies Who Successfully Transformed Themselves*) yayımladığı kitaplar ile hem literatürdeki yerini hem de

pratikteki geçerliliğini pekiştirmiştir. Günümüzde ADY -özellikle ABD'de- küçük ve orta ölçekli olanlardan Federal Express, Ford Motor Company ve R. R. Donnelley gibi büyük ölçekli ve uluslararası ya da çok uluslu nitelik sergileyenlere kadar çok sayıda işletmede benimsenmekte ve uygulanmaktadır (Financial Times, 2001; Case, 1998b:72).

2.2. Açık Defter Yönetiminin Kapsamı

ABD'de yayımlanmakta olan *Inc.* isimli derginin editörlüğünü yapmakta olan Case, açık defter yönetiminin işletmelerde bilginin yayılmasına dayalı bir anlayış olduğunu ve bunun çok da yeni bir görüş olmadığını, ADY'nin köklerinin Peter Drucker'ın 1954'te ifade etmiş olduğu "Çalışanlar kendi performanslarını denetleyebilmeli, ölçebilmeli ve kendi kendilerine kılavuzluk edebilmelidir. İşini nasıl yapacağını ona anlatılmadan biliyor olması gerekir." sözlerine dek uzandığını belirtmektedir (Case, 1990:107).

İşletmelerin finansal problemler, çöken piyasalar ya da artan rekabet gibi büyük zorluklar karşısında kullanabileceği pratik/anlık bir çözüm olarak görülmemesi gereken açık defter yönetimi, finansal tablolar ve işlemler hakkında çalışanların eğitilmesine sürekli bir bağlılık gerektirmektedir. Bu noktada liderler ancak uzun vadeli düşünmekteyse, açık defter kültürünü yaratacak faaliyetlere girişmelidir (Barton vd., 1999:38). Buhler (1999:16-17)'e göre popülerlik kazanan sahiplik kültürü içinde kendine yer bulmuş bir yönetim uygulaması olan ADY ESOP, hisse senedi opsiyonları, performansa bağlı ödemeler ve değişken ücret uygulamalarını içermektedir. Küresel rekabet şartları altında başarılı olmak isteyen işletmeler borçların, alacakların, ücret ve harcamaların genel görünüşünü çalışanlara yansıtmalıdır (Alverson, 1998). Böylece sorunlar üzerinde tartışılabilmekte ve uzlaşmaya dayalı daha iyi sonuçlara ulaşılabilmektedir.

2.3. Neden Açık Defter Yönetimi?

Açık defter yönetiminde, çalışanların yetki ve sorumluluğunun artırılması amaçlanmaktadır. Böylece yöneticilerin harcadığı zaman ve çaba üzerinde bir tasarruf sağlanabilecektir. Açık defter yönetimine ihtiyaç duyulmasının bir diğer nedeni ise "iş" in yeniden tanımlanması gerekliliğidir. Günümüzde işler eskiden olduğu gibi rutin değildir. Geçmiş yıllarla kıyaslandığında daha da kompleks bir yapıya bürünen işler, çalışanlarda beklenmeyen problemlerle yüzleşme ve onları çözme yeteneğinin gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle de bilgi önem kazanmaktadır. Üçüncü olarak ise iş yerlerinde bilgisayarlardan ve

iletişim sistemlerinden her geçen gün daha fazla yararlanılması, ADY gibi bir uygulamaya duyulan ihtiyacı körüklemektedir (Case, 1990:107-108).

Açık defter yönetiminin olumlu sonuçlarının başında personel güçlendirme uygulamalarının ve özgür düşüncenin desteklenmesi aracılığıyla çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi gelmektedir. Ancak çalışanların üyesi bulunduğu örgütten ayrılarak eski işletmesinin finansal verilerini beraberinde yeni iş yerine –rakip işletmeye– taşıyacağı korkusu rekabetçi üstünlüğün yitilmesi anlamında yöneticileri tedirgin edebilmektedir (Davis, 1997:14).

2.4. ADY'nin İlkeleri

Davis (1997:10-13) açık defter yönetiminin ilkelerini on başlık altında sıralamaktadır.

1. Bir işletmeyi yönetme işini çalışanların kazanabileceği bir oyuna çevirmek: İşini yaparken eğlenen ve “oyun”da kazanımlar elde ettikçe işe duyduğu ilgisi artan çalışanlara yöneticilerle rakip takımlarda değil de aynı takımda olduklarının hissettirilmesi aracılığıyla rollerinin ve sorumluluklarının ne olduğu öğretilmektedir. Sonuçta bu rol ve sorumluluklar, kişinin ait olduğu takımın başarısını etkilemektedir.

2. Defterleri açarak finansal ve işlemsel bilgileri çalışanlarla paylaşmak: Bir işletmenin nasıl kâr elde ettiğini bilmeyen bir çalışandan işletmenin başarısına katkıda bulunmasını beklemek oldukça zordur. Detaylı finansal veriler ve işlemsel sonuçlar, çalışanlara işletmenin nasıl kazanç sağladığının anlatılması aşamasında önem kazanmaktadır.

3. Çalışanlara işletmenin finansal tablolarını yorumlamayı öğretmek: Hem çalışanların, hem de yöneticilerin gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosunu yorumlayabilmesi gerekmektedir. Bunun için ise zaman açısından ve parasal birtakım yatırımlara katlanılmalıdır.

4. Çalışanlara yaptıkları işin finansal sonuçları nasıl etkilediğini göstermek: Bu ilke, finansal tabloların analizini bireysel çabalarla ilişkilendirmektedir.

5. Finansal olmayan ölçütleri finansal sonuçlara bağlamak: Zamanında teslimat, çıktı miktarı, ürünün kalitesi, tüketici tatmini veya müşteri hizmetleri gibi performans değerlemede kullanılan finansal olmayan ölçütlerin finansal yansımalarını takip edebilmek için çalışanlarla beraber söz konusu alanlarda hedefler belirlenmektedir.

6. Öncelikli finansal gelişme alanlarını belirlemek ve personeli güçlendirmek: Yönetim, sahip olduğu bilgileri çalışanlarıyla paylaşarak elindeki büyük gücü ve karar alma yetkisini paylaşmış olmaktadır. Bu, çalışanları güçlendirmek ve onların güvenini kazanmak için en iyi yoldur.

7. Sonuçları beraberce değerlendirmek ve çalışanları sorumlu kılmak: Tüm departmanlardan gelen temsilcilerin katıldığı düzenli grup performans değerlendirme toplantıları, ADY uygulamalarının temel özelliğidir.

8. Sonuçları ilan etmek ve başarıları kutlamak: Defterlerini açmış çok sayıda işletme, performans değerlendirme sonuçlarını açıkça ilan etmektedir. Hatta bazı işletmeler fabrika ya da ofis duvarlarına astıkları grafiklerle sonuçları duyurmayı tercih etmektedir.

9. Finansal çıktıya sağladıkları katkıya dayalı olarak prim ödülleri çalışanlara dağıtılması: Çalışanların motivasyonunda önemli bir araç olan prim/teşvik sistemi, işletme belirli bir kazanç seviyesinin üzerinde çıktığında etki etmeye başlamaktadır. Kurumsal kazanç arttıkça, prim yüzdesi de artmaktadır.

10. İşletmenin sahipliğini paylaşmak: Çeşitli finansal araçlardan faydalanarak çalışanların birer işletme sahibi haline getirilmesi sayesinde kısa dönemli prim ödemelerine atfedilen önem azalmakta, çalışanlar işletme büyürken hisse senetlerinin nasıl değer kazandığını izleyebilmektedir.

3. Muhteşem İşletmecilik Oyunu (The Great Game of Business)

The Great Game of Business adlı kitabın yazarı olan Stack (1993:39), işletmeler tarafından her gün oynanan bu oyunda amacın üretkenliği ve kazancı arttırmak, birlik duygusunu geliştirmek ve sonuç olarak da herkesin yaşam standardını yukarı çekmek olduğunu

belirtmektedir. Stack ve Burlingham (2002:72) “oyun”un ciddiyetini açıklamak amacıyla bir örnek vermektedir:

“Eğer bir kalem satarsanız, 1\$; bir kalem fabrikası satarsanız, 10 milyon \$ kazanırsınız. Bu oyunu en üst düzeyde oynuyorsanız, ürününüzün kalem değil fabrika olduğunu anlarsınız.”

Oyunda, finansal tablolardan elde edilen sayılar, işgörenlerin değerlendirebileceği ve oyunun nasıl gittiğini görebilecekleri verilerdir. İşgörenlerin bu verilere erişimi her zaman için mümkün olmalıdır. Defterlerin açık olması, işgörenlerin ilk elden bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Çünkü işletmede hakim olan genel kanı, insanların bilgisi arttığında, işletmenin performansının da artacağı yönündedir. Ayrıca finansal verilerde bir sorun olduğunu gören çalışanlar, birer hissedar olarak sorunu yok saymamakta veya görmezden gelememektedir (Stack, 2001:26).

Oyuna başlamadan önce yerine getirilmesi gereken iki koşul vardır. Bunlardan ilki yönetimin kredibilite sahibi olması, ikincisi ise çalışanların içinde inanç ve niyet nüvesinin yeşermesidir, ki söz konusu inanç ve niyetin yaratılması bir bakıma yönetim tarafından çalışanların başarılı olacağı durumların oluşturulmasına bağlıdır (Stack, 1993:41-43). Emir-kontrol odaklı merkeziyetçi ve geleneksel yapıya sahip bir işletme için ADY’yi benimsemek, örgüt kültüründe değişim anlamında gelmektedir. Kültürel değişim ise lider ve yöneticinin tanımında yeni bir boyut demektir. ADY’nin uygulanabilmesi için yönetici ve liderlerin finansal bilgileri paylaşmaya hazır ve istekli olması gerekmektedir. (Aggarwal ve Simkins, 2001:6-11).

Defterleri açabilen bir yönetici, hem faaliyetleri oluşum esnasında denetlemek, hem de çalışanların işletmeye kazanç getirirken nasıl bir rol oynadığını göstermek amacıyla sürekli değişkenlik gösteren gelir tablosundan faydalanmaktadır. Defterleri açmayı amaçlayan yöneticinin yapacağı bir diğer faaliyet ise maliyeti en yüksek olan kategorilerin altını çizmektir. Yüksek maliyetli kategoriler, büyük olasılıkla işletmenin kârlılığı üzerinde en büyük etkiye sahip olanlardır. Ardından bu kategoriler kontrol edilebilir parçalara ayrılmalıdır. Bununla amaçlanan, çalışanların yaptıkları iş sonucu yarattıkları etkiyi gözlemleyebilecekleri bir gelir tablosu geliştirmektir. Defterleri açık bir yönetici, asıl kritik tablo olan bilanço hakkında çalışanları eğitmek için gelir tablosundan faydalanmaktadır (Stack, 1993:45-46).

3.1. Oyunun Kuralları

Stack, işletmelerde var olan değerlerin nasıl ortaya çıktığı konusunda bir model geliştirmiştir. Modele göre işletmecilik oyununun üç temel bileşeni bulunmaktadır:

- 1) Kuralları öğren ve öğret,
- 2) Faaliyetleri takip et ve puanını say,
- 3) Çıktıdan payını al.

Bu bileşenlerin çakıştığı alanda da örgütsel değerler ortaya çıkmaktadır. Bir grubun neden o veya bu şekilde davrandığı sorusuna yanıt alabilmek için incelenmesi gereken (Schein, 1984:3) ve “davranışlara şekil veren içselleştirilmiş normatif inançlar” olarak tanımlanan değerlerin bu denli önemli oluşunun nedeni örgütsel bağlılığı sağlaması ve sosyal kimlik arayışı içindeki bireylerde kimlik oluşumunun temelini oluşturmasıdır (O'Reilly III vd., 1991:492). Değerler, zaman geçtikçe –örgüte yeni çalışanlar girse bile– genellikle değişime direnç göstermekte ve kalıplaşmaktadır. Bu nedenle değiştirilmeleri oldukça güçtür (Dowling, 2002:115). Taşıdığı bu özellikler dolayısıyla değerler, örgüt kültürünün önemli bir parçası olarak addedilmekte (Açıkgöz, 2006:10) ve değişimi hedefleyen yönetimler tarafından hassasiyetle ele alınmaktadır.

3.1.1. Kuralları Öğren ve Öğret

İşletmecilik oyununun kurallarını oluşturan sekiz temel araç gelir tabloları, bilançolar, nakit akım tabloları, satış ve pazarlama planları, sermaye planları, envanter planları, örgüt şemaları ve ödeme planlarıdır (Executive Forum, 1998:5). Açık defter yönetimi ilkeleri doğrultusunda bu araçları okumayı başaran işgörenler kazanmak, çalışanların kendi işlerini ve işletmenin uzun vadeli amaçlarını anlaması açısından oldukça önemlidir. Bu, bir tür büyük resim üzerindeki kendi fırça darbesinin etkisini anlamaya benzemektedir. Finansal rasyoları okumayı öğrenen işgörenler, örgütün başarısı ve kendi bireysel başarısı doğrultusunda bir sorumluluk taşıdığına farkına varmaktadır (Stack, 1993:40).

Stack (2002:3-4) günümüzde işletmelerin fazlasıyla bölümlere ayrıldığını, çalışanlardan muhteşem bir örgüt yaratmalarını istemektense harika bir ürün veya hizmet geliştirmelerini bekleyerek hata yapıldığını ileri sürmektedir. Çünkü sadece ürün veya hizmet çapında gelişme beklenmesi, çalışanların mevcut rol veya

fonksiyonlarından sıyrılıp örgüte bütüncül bir organizma olarak bakmasını engellemektedir.

3.1.2. Faaliyetleri Takip Et ve Puanını Say

Açık defter yönetiminin bu bileşeni kendi içinde üç aşamayı içermektedir: **1)** defterleri açmak, **2)** birlik içinde olmak ve **3)** kazanımlar yaratmak. Defterlerin açılmasından kasıt finansal raporlardaki değerlerin bireysel performans kriterlerine ve faaliyetlere dönüştürülmesidir. Bu, aynı zamanda bireylere konan hedeflerin imkansız olmadığına da bir kanıtı olarak kullanılabilir. İkinci aşama olan bir grup haline gelmek ise örgütsel iletişimin temelini oluşturmakta, işgörenlerin yaptıkları işin etkisini görmesi ve performanslarının nasıl değerlendirildiğini anlaması açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır. Kazanımlar yaratma aşaması ise grubun önceki iki aşamayı geçerek karşılaşılan süreçlerde kazanımlar sağlayıp nihai büyük başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Yaşanan başarılar, aynı zamanda işgörenlerin gurur duygusunu, takım çalışmasına olan inancını ve kendilerine duydukları inanç ve saygıyı geliştirmektedir (Executive Forum, 1998:6).

3.1.3. Çıktıdan Payını Al

Örgütsel çıktıdan pay sağlamanın üç farklı yolu bulunmaktadır. Buna göre işletme, işgörenlerin elde ettikleri küçük kazanımlar yoluyla memnuniyet duymasını arzulamakta, bunun için de prim sistemlerinden faydalanmaktadır. Prim uygulaması hem örgütü içi zayıflıkların tasfiye edilmesi, hem de piyasayı alt etmeyi başaran işgörenlerin ödüllendirilmesi için kullanılmaktadır (Executive Forum, 1998:7).

İkinci yol, işgörenlerin işletmenin sahibi haline getirilmesidir. Bu nedenle tüm işgörenler, şirket hisselerine sahip olmaktadır. Kendi hisse senedinin değerini arttırmak için çalışan işgörenler, aynı zamanda işletmeyi de başarıya taşımaktadır (Executive Forum, 1998:7). ABD'deki örnekler incelendiğinde işletmelerin prim sisteminin yanı sıra ESOP (Employee Stock Ownership Plan – Çalışanların hisse senedi sahiplik planı) uygulamasını da kullandığı görülmektedir. İşgören sahipliğinin bir türü olan ve ABD'de yaygın bir kullanım alanına sahip olan ESOP, varlıkların çoğunun ya da tümünün hisse senetlerine yatırılması şeklinde uygulanan bir işgören yardım planıdır. Kazanç paylaşımı ve 401(k) planları gibi, ESOP da belirli bir yaş ve hizmet süresi gibi şartları karşılayan tüm tam zamanlı çalışanları kapsamalıdır. Çalışanlar örgütten ayrılırken, yardımı almaya hak kazanmaktadır (Corey vd.,

2005:125). ESOP'ta işgörenlerin sahip oldukları hisseleri istedikleri anda ve istedikleri oranda (%100 de dahil olmak üzere) işletmeye geri satma gibi avantajları bulunmaktadır (Case, 2005:108). Ancak sadece parasal araçlardan faydalanmak, çalışanların sorumluluk sahibi bir biçimde yetki kullanmasını sağlamayabilmekte, bu nedenle başka birtakım araçlardan da faydalanılmaktadır (Stack, 1993:41). Kurallar, politikalar ve örgüt kültürü hakkında bilgi sahibi oldukları için örgütü içeriden analiz edebilen uzmanlaşmış işgörenlerin birer işletme sahibi olması ve sıradan hissedarlar gibi örgüte dışarıdan da bakabilmesi, çalışanların motivasyonunu arttırmakta (Stack, 2001:20), büyük resmi görmelerini ve büyük resimde kendilerine biçilen rolün önemini daha kolay kavramalarını sağlamaktadır. Stack'in psişik sahiplik (*psychic ownership*) olarak adlandırdığı yönteme göre, üst kademedekiler her bir çalışanın sorumluluk taşımaya, kendi amaçlarını belirlerken diğer çalışanların amaçlarıyla nasıl bir ilişki içinde olduğunu anlamasına izin vermektedir (Stack, 2001:24).

Örgütsel çıktıdan pay sağlamanın üçüncü yolu ise tüm çalışanlar için kariyer fırsatlarının yaratılması ve yeni ürün geliştirmeye ilişkin yenilikçi fikirlerin desteklenmesidir (Executive Forum, 1998:7). Bu nedenle yeni ve yaratıcı düşünceler cezalandırılmamalıdır.

3.2. Yönetimin Üstüne Düşen Görevler

Kısa bir geçmişe sahip olan ADY'nin temelinde çalışanlardan işletmenin hedefleriyle kendi hedeflerini aktif biçimde bütünleştirme beklentisi yatmaktadır. Çalışanların örgütsel hedeflere paralel davranışlar sergilemesi için üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken üç koşul bulunmaktadır (Case, 1997:120):

1. Bilgi, önceden sadece yetki sahibi yöneticilerin elindeyken; artık yetki çalışanlara dağıtıldığı için bilginin de örgütteki her çalışan tarafından paylaşılabilir kılınması gerekmektedir. Bu noktada bilgi yalnızca satış, sevkiyat vs. ile ilgili değil; finansal amaç, bütçe, tablo ve tahminlerle ilgili detayları da kapsamalıdır. Zaten defterleri açmaktan kasıt da örgüt içi finansal şeffaflıktır. Bir işletmenin en önemli kantitatif ölçüm aracı olan finansal bilgiler, hem yönetsel faaliyetlerin nedenini oluşturmakta, hem de çalışanların kendi faaliyetlerinin başarısını ölçmesine olanak sağlamaktadır.

2. Yöneticiler, çalışanları sadece kendi kalite hedeflerini tutturmaları için değil, aynı zamanda çalıştıkları birimlerin bütçe ve kâr hedeflerini gerçekleştirmeleri için de sorumlu tutmalıdır. Diğer bir anlatımla, çalışanlar önceden yönetime atfedilen finansal değerleri

tanımlama, öngörme ve tahmin etme, bütçeyi dengeleme ve aynı zamanda daha çok ve daha iyi iş çıkarma gibi yetenekleri öğrenmelidir.

3. Örgütte yöneticilerin özen göstermesi gereken bir diğer unsur da ödeme sistemleridir. Ödeme sistemleri ile işletmenin amaçladığı, çalışanlarını elde ettikleri başarı karşılığında prim veya hisse senedi sahipliği gibi araçlarla ödüllendirmektir. Bu sistemde şeffaflık esastır. Çalışanlar, başarının göstergesi olan değerlerin ne olduğunu görmekte, mevcut finansal değerler üzerindeki bireysel rollerini öğrenmekte ve birim olarak amaçlarına ulaştıkları takdirde nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedir.

Sorumlulukları üst yönetimin elinden alıp tüm örgüte yayarak yönetim ve liderlik süreçlerinin demokratlaştırılmasına yardım eden açık defter yönetiminde, yönetimin üstüne düşen çok sayıda görev arasında üç tanesi ön plana çıkmaktadır. Bu görevlerin ilki eğitimidir. Çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması, işletmeciliğin temelini öğretilmesi ve mevcut işler/departmanlar arasındaki bağların gösterilmesi anlamında eğitim, yönetimin üzerine eğilmesi gereken konuların başında gelmektedir. Bu, aynı zamanda örgütte şeffaflığın sağlanması anlamına da gelmektedir. İkinci olarak yönetim, karşılıklı sorumluluk bağlarını geliştirmelidir. Bunun için önemli finansal değerler düzenli olarak incelenmeli, tartışılmalı, analiz edilmeli ve söz konusu finansal değerlerin iyileştirilmesi için nelerin yapılabileceği üzerinde düşünülmalıdır. Çalışanlara sorumluluk yüklemek için ise personelin takım veya bölüm bazında yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir. Yönetimin üçüncü asli görevi ise ödemelerle ilgilidir. Çalışanlarından yeni yetenekler geliştirmesini, öğrenmesini ve yeni sorumluluklar üstlenmesini isteyen yönetim, bunun karşılığını hisse senedi sahipliği veya kazanç paylaşımı gibi yöntemlerle ücretlere yansıtmalıdır (Lloyd ve Case, 1998:392-393; Pascarella, 1998:58-60).

Hisse senedi sahipliği uygulamasının en anlamlı olduğu örgütlerin başında genç ve büyümeye odaklanmış olanlar gelmektedir. Hızla büyüme eğiliminde olan örgütlerin hisse senetlerinin de hızla değer kazanması bir motivasyon kaynağı görevi görmektedir. Ayrıca iyi işler çıkaran, çalışanlarına bonkör ödüller ve destekleyici bir çevre sunan işgören odaklı işletmelerde de hisse senedi sahipliği araçlarının kullanılması beklenmektedir. Diğer bir işletme grubu olan tehdit altındaki örgütlerde hisse senedi planlarının uygulanma nedeni ise yönetsel uygulamalarla parasal destekleme faaliyetlerini bütünleştirerek rekabetçi tehditlere karşı bağışıklık sağlamaktır. Yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olmayan, görece durağan ve iddialı hedefler peşinde koşmayan işletmeler ise müşterilerinin gözünde, kendilerini sektördeki

benzerlerinden farklı kılmaya çalıştıkları takdirde, işgören sahipliğinden etkin biçimde faydalanma yoluna gitmektedir. Son olarak etik anlamda olumlu bir kurumsal itibar ve ün sahibi olmayı amaçlayan örgütler, işgören sahipliği planları aracılığıyla topluma “hızlı para kazanma peşinde olmadığı” mesajını iletme olanağı bulmaktadır (Corey vd., 2005:127).

3.3. Açık Defter Yönetiminin Uygulanmasına İlişkin Engeller ve Korkular

Sayılan yarar ve kolaylıklarına rağmen açık defter yönetiminin neden daha çok sayıda işletme tarafından benimsenmediği sorusuna Case (Lloyd ve Case, 1998:393), dört neden göstererek yanıt vermektedir. İlk olarak küçük ya da yeni kurulmuş işletmeler, henüz az sayıda kişi tarafından yönetilmekte olduğu için yöneticilerin sahipliği paylaşması oldukça zordur. İkinci olarak geleneksel anlayışa sahip girişimciler, finansal veriler ile kendi kişisel yaşamlarını birbirine sıkı sıkıya bağlı görmekte, bu nedenle işletmede neler olup bittiğinin herkes tarafından izlenmesine sıcak bakmamaktadır. Dünya çapında büyük ölçeğe ulaşmış örgütlerde ise mantıken defterlerin açık olması gerekirken, kültürel farklılıklar yöneticileri gizliliğe sevk edebilmektedir. Defterleri açmaktan kaçınmanın altında ise yöneticilerin otorite, güç ve statülerini kaybetme korkusu yatmaktadır. Dördüncü olarak da örgütsel nedenler açık defter yönetiminin uygulanmasını engelleyebilmektedir. Örneğin büyük işletmelerde başlatılan ADY uygulaması, uygulamayı başlatan kişinin örgütten ayrılması, ADY'nin uygulandığı şirketin ana işletme tarafından satılması veya yeniden örgütlenme çabalarına konu olması gibi nedenlerle kesintiye uğrayabilmektedir. Case (2001:44) defterlerini açma kararı alan bir işletmenin bir yandan aldığı ücretin alenileşmesinden çekinen çalışanlarla, bir yandan da yapılan ödemelerin ifşasından hoşnut kalmayan çalışanlarının diğer işletmeler tarafından kolaylıkla çalınması riski ile başa çıkmak zorunda kalabileceğini de ifade etmektedir.

Uygulandığı durumlarda işletmelerin özellikle finansal performanslarını ciddi boyutlarda yükselttiği gözlemlenen açık defter yönetimine kuşkuyla yaklaşılması da oldukça doğaldır. Finansal bilgilerin örgüt içinde serbest dolaşımına izin verilmesi anlamına gelen ADY uygulamasına ilişkin korkular dört kategoride toplanmaktadır (Case, 1998a:58-60):

1. Özel şirket sahiplerinin korkusu: Özel şirket sahipleri, vergi beyannamelerini çalışanlarıyla paylaşmaktan çekinmekte, ekonomik anlamda gizliliklerinden fedakarlık edecekleri için endişe duymaktadır.
2. Kamu işletmelerindeki yöneticilerin korkusu: ABD’de kamu işletmelerinde çalışmakta olan yöneticiler, finansal bilgilerini paylaştıkları için sermaye piyasalarını düzenleyen ve denetleyen kurum olan SEC (Securities and Exchange Commission) ile sorun yaşamaktan çekinmektedir. Ancak defterlerini açma niyetinde olan kamu kurumları için bir çıkış yolu bulunmaktadır. Buna göre birim ya da fabrika düzeyinde finansal bilgiler paylaşılmakta, kamuyla bir paylaşım söz konusu olduğunda ise konsolide tablolardan faydalanılmaktadır.
3. Yönetimlerin rekabete ilişkin korkusu: Çalışanlar finansal değerler hakkında bilgi sahibi olursa, rekabet ile ilgili pek çok gizli detayın ve rekabetçi üstünlük kaynağı finansal verilerin açığa çıkacağı korkusu, yönetimlerin açık defter yönetimine kuşkuyla bakmasına yol açmaktadır.
4. Ücretlerin herkes tarafından bilinir kılınacağı korkusu: Aslında defterleri açarak bu korkunun üzerine gitmek, işyerlerinde birbirinin ücretini merak eden çalışanlar arasında oluşan yersiz söylentilere son verebilecek önemli bir güçtür. Defterlerin açılması, adalete dayalı ve eşitlikçi bir ücret sisteminin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

3.4. Eleştiriler

Açık defter uygulamasının benimsenmesiyle ilgili sorunların ve korkuların yanı sıra açık defter yönetimine getirilen birtakım eleştiriler de bulunmaktadır. Konuyu eleştirenlerin başında Falconi (1995:15-16) gelmektedir. Finans kökenli olmayan yöneticilere ve alt kademe çalışanlara finans ve muhasebe raporlarını yorumlama yeteneği kazandırmak için özel eğitimlerin verilmesi olanaksız olmasa da çok zor olarak nitelendirilmekte ve zaman israfı olarak görülmektedir. Bu eğitim verilip gereken yetenek kazandırılrsa bile, bu durumda da çalışanların “hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için” felsefesini benimseyeceğinin garantisi bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle eğitilmiş olsa da, çalışanlar için bireysel refah ve çıkarlar daha ağır basabilmektedir. İşletmenin sağlığı ve finansal durumu ise çalışanların işini ve elde ettikleri faydayı etkilediği takdirde önem kazanmaktadır. Falconi’nin bir diğer eleştirisi çalışanların erişimine açılan değerli finansal bilgilerin rakiplere ifşa edilebileceği olasılığıdır. Yönetimle ters düşen bir çalışanın sahip olduğu finansal bilgiyi beraberinde rakiplere taşıması riski karşısında, ADY taraftarları ise (finansal bilgiler sonuç itibarıyla geçmişe ilişkin olup geleceğe yönelik ipucu vermediği için) endişe

edilmemesi gerektiğini ileri sürmekte ve getirilen bu eleştiriyi geçersiz kılmaya çalışmaktadır. Son olarak ise işletmeyi ayakta tutan ya da başarıya götüren çalışan sayısının aslında toplam çalışan sayısının çok azına karşılık geldiği öne sürülmektedir. Stendardi ve Tyson (1997:35-36), Falconi'nin görüşlerinin emir-komuta anlayışına dayalı bir yönetim tarzını benimseyip büyük başarılar elde etmiş yöneticiler tarafından kabul gördüğünü, söz konusu yöneticilerin sahip olduğu finansal bilgilerle kendilerini ayrıcalıklı kıldığını belirtmektedir.

4. YÖNETSEL BİR ENSTRÜMAN OLARAK AÇIK DEFTER YÖNETİMİ

Çalışanlarını birer kaynak olarak gören çağdaş anlayışa sahip örgütler insanın yönetilebilir ve geliştirilebilir bir değer olduğu varsayımına dayanmaktadır. Değişim ve gelişmelere paralel olarak insan kaynağı da geliştirilebilirse, örgüt rekabetçi üstünlük sağlayacaktır. (Ulrich, 1987:39-41). Bu doğrultuda açık defter yönetimi;

- 1) çalışanların finansal verileri okuyup yorumlayabilmesini gerekli kıldığı için eğitim faaliyetlerinin önemini vurgulayan,
- 2) özellikle çalışanların refahı ve örgüte bağlılığı gibi çıktıları önemseyen esnek insan kaynakları yönetimi (Pinnington ve Edwards, 2000:9) modellerine paralel olarak insan sermayesini eğitilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak gören,
- 3) personel güçlendirmeyi benimseyerek çalışanların daha fazla yetki ve sorumlulukla donatılmasını öngörerek, karşılaşılabilecek sorunların mümkün olan en alt kademelerde çözülmesini amaçlayan,
- 4) çalışanların motivasyonu için parasal faktörlerin ve çeşitli finansal araçların önemi üzerinde dururken, otonomi, kendini gerçekleştirme, yetki, tanınma, takdir edilme gibi diğer motive edici faktörleri de yadsımayan,
- 5) örgüt içindeki finansal bilgi akışının kusursuzluğu üzerinde duran,
- 6) çalışanların performansının değerlendirilmesinde ve ödüllendirilmesinde sergiledikleri finansal performansları dikkate alan,
- 7) çeşitli finansal araçlardan faydalanarak çalışanların örgüte bağlılığını sağlamaya çalışan,
- 8) eğitim, personel güçlendirme, motivasyon, ödüllendirme, performans değerlendirme, bilgi yönetimi, örgüte bağlılık gibi genelde işletme yönetimini, özelde ise insan kaynakları yönetimi uygulamalarını bütünlüyle bir nitelik taşıyan finansal performans odaklı bir yönetim enstrümanıdır.

Bir yönetim enstrümanı olarak ADY'nin özellikle çalışanlar üzerindeki motive edici etkisinin Herzberg (1968:56-57)'in çift etmen kuramına paralellik sergilediği görülmektedir. ADY kapsam bakımından varlığında güdüleyici rol oynayan, yokluğunda ise iş tatmininden yoksun kalmaya – Herzberg, iş tatmininden yoksun olmak ile işten doğan tatminsizliğin ayrı kavramlar olduğunu vurgulamaktadır – yol açan ve tatminsizlikten kaçınma faktörleri olarak da anılan hijyen etmenleri ile motive edici hijyen etmenlerinin üzerine inşa edildiğinde olumlu sonuçlar doğuran içsel etmenleri içermektedir. İçsel etmenler ile finansal bilgilerin ne anlama geldiğinin anlatılarak ve şirkete sağladıkları katkıyı göstererek çalışanlara daha geniş bir yetki ve sorumluluk alanının tanınması, çalışanların otonom kılınarak güçlendirilmesi, karar alma aşamasında söz hakkı tanıyarak işletme içi süreçlere katılımlarının sağlanması ve çalışanlara yöneticilerle aynı tarafta olduklarının hissettirilmesi yoluyla motivasyon sağlanmaktadır. Hijyen etmeni olarak ise ödeme sistemlerinde yapılan birtakım iyileştirmeler, şirket hisseleri değer kazandığında çalışanların da kazanmasını öngören bir düzen, çalışanlara güven duygusunun kazandırılmaya çalışılması yöntemleri benimsenmiştir.

5. SONUÇ

Yabancı literatürde yönetim muhasebesinin bir konusu olarak irdelenen açık defter yönetimi, hem muhasebe hem de yönetim disiplinlerinin kesiştiği bir noktada yer almakta; hatta ilgilendiği eğitim, ücret, motivasyon, personel güçlendirme, bilgi yönetimi, performans değerlendirme, ödüllendirme, örgütsel bağlılık gibi temel konular dolayısıyla daha çok bir yönetim aracı olarak ele alınma eğilimi sergilemektedir.

Kavramın tarihçesine bakıldığında 1980'lerde International Harvester'in ekonomik açıdan zorlu günler yaşamaya başlaması ile birlikte IH'ye bağlı bir şirket olan Springfield'ı ve dolaylı olarak şirket çalışanlarını içinde buldukları zorlu durumdan kurtarmak için bir çıkış yolu arayan Jack Stack bir çözüm yolu bulmuştur. Buna göre Springfield, IH'den ayrılacak ve şirket hisselerinin sahipliği şirket çalışanlarına geçecektir. Bir başka anlatımla, çalışanlar bir yandan şirket için çalışmaya devam edecek, öte yandan da şirketin yeni sahipleri olacaktır. Stack ve Springfield Remanufacturing Corporation'ın çalışanları verdikleri yıllar süren mücadele sonucunda SRC'nin hisse senedi değerini arttırmayı başarmıştır. Yönetimin çalışanlarla olan paylaşımı arttırması, çalışanları bilgilendirerek şirkete karşı gelişebilecek yabancılaşma olasılığını ortadan kaldırması ve motive etmesi Stack'in başarısının altında yatan temel unsurlardır.

Stack tarafından “muhteşem işletmecilik oyunu” olarak adlandırılan bu ciddi oyun, yaşam döngüsünde finansal ve yönetsel açıdan yok oluş aşamasına gelmiş işletmeleri içinde bulunduğu zorluklardan bir anda çekip çıkarabilecek sihirli bir değnek olmayıp, aksine, kimi riskleri ve korkuları da bünyesinde barındırmaktadır. Bu çalışmada sağladığı olumlu finansal performansın yanı sıra ADY'nin neden olabileceği riskler ve yöneticilerin bu uygulamaya yönelik korkuları da dile getirilmektedir.

Türkiye’de adı henüz pek fazla duyulmamış olan açık defter yönetimini bir muhasebe yaklaşımından çok bir yönetim enstrümanı olarak ele alan bu çalışmada ADY’ye getirilen eleştirilere de yer verilmektedir. Finansal bilgilerin çalışanlara açılması söz konusu olduğundan, eleştirilerin endişe ile karışması da çok doğaldır. Ancak çalışanların artık birer üretim faktörü olarak görülmediği ve görülmemesi gerektiği günümüz iş yaşamında, çalışanlara yatırım yapılması ve çalışanların değerlendirilecek bir kaynak olarak ele alınması gerekliliği, açık defter yönetimi uygulamasının önemini arttıracak bir realitedir.

KAYNAKÇA

- Açıköz, Banu (2006), Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Aggarwal, Raj ve Simkins, Betty J. (2001), Open Book Management – Optimizing Human Capital, *Business Horizons*, 44(5): 5-13.
- Alverson, Marchel (1998), Opening the Book on Open-Book Management, *Women in Business*, 50(1): 39.
- Baker, David (2001), Learning the Rules of the Business Game, *Financial Times* 12.01.2001.
- Barton, Thomas L., Shenkir, William G. ve Thomas N. Tyson (1999), Open-Book Management, *The CPA Journal*, 69(3): 36-41.
- Buhler, Patricia M. (1999), Managing in the 90s – Opening Up Management Communication: Learning From Open Book Management, *SuperVision*, 60(2): 16-18.
- Case, John (1990), The Open-Book Managers, *Inc. Magazine*, 12(6): 104-113.
- Case, John (1997), Opening the Book, *Harvard Business Review*, 75(2): 118-127.
- Case, John (1998a), Four Fears about Open-Book Management, *Management Review*, 87(5): 58-60.
- Case, John (1998b), HR Learns How to Open the Books, *HRMagazine*, 43(6): 70-76.
- Case, John (2001), When Salaries Aren't Secret, *Harvard Business Review*, 79(5): 37-49.
- Case, John (2005), The Ultimate Employee Buy-In, *Inc. Magazine*, 27(12): 107-116.
- Corey, Rosen, Case, John ve Martin Staubus (2005), Every Employee an Owner. [Really.], *Harvard Business Review*, 83(6): 122-130.
- Davis, Tim R. V. (1997), Open-Book Management: Its Promise and Pitfalls, *Organizational Dynamics*, 25(3): 7-20.
- Dowling, Grahame (2002), Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance, New York: Oxford University Press.
- Executive Forum (1998), *The Great Game of Business: Unlocking the Power and Profitability of Open-Book Management*, 1-8, (Erişim Tarihi: 27.10.2007), <http://www.executiveforum.net/pdfs/stack.pdf>.
- Falconi, Robert R. (1995), Too Many Cooks Spoil the Books, *Financial Executive*, 11(6): 5-16.
- Herzberg, Frederick (1968), One More Time: How Do You Motivate Employees?, *Harvard Business Review*, 46(1): 53-62.

- Lloyd, Bruce ve Case, John (1998), Open Book Management: A New Approach to Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(7): 392-396.
- O'Reilly, Charles A. III, Chatman, Jennifer ve David A. Caldwell (1991), People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Pascarella, Perry (1998), Open the Books to Unleash Your People, *Management Review*, 87(5): 58-60.
- Pinnington, Ashly ve Edwards, Tony (2000), Introduction to Human Resource Management, Oxford University Press, Oxford.
- Schein, Edgar H. (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2): 3-16.
- Schuster, John P. (1998), The Power of Open-Book Management, *Quality Congress – ASQ's 52nd Annual Quality Congress Proceedings*: 176-180.
- Stack, Jack (1993), Springfield Remanufacturing Bought the Company and Learned to Play the Game of Open-Book Management, *National Productivity Review*, 13(1): 39-51.
- Stack, Jack (2001), A Stake in the Outcome, *Leader to Leader*, Vol. 21: 20-26.
- Stack, Jack (2002), Are Your Employees Invested in the Bottom Line?, *Harvard Management Update*, 7(10): 2-3.
- Stack, Jack ve Burlingham, Bo (2002), The Innovator's Rule Book, *Inc. Magazine*, 24(4): 66-74.
- Ulrich, Dave (1987), Strategic Human Resource Planning: Why and How?, *Human Resource Planning*, 10(1): 37-56.
- Stendardi, Edward J. ve Tyson, Thomas (1997), Maverick Thinking in Open-Book Firms: The Challenge for Financial Executives, *Business Horizons*, 40(5): 35-40.
- Wright, Rob (2004), How to Win Employee Mindshare: An Open-Management Style Proves to be a Powerful Motivator, *VARBusiness*, 20(5): 58-60.