

AAÇIK DEFTER YÖNETİMİ (OPEN BOOK MANAGEMENT) YENİ BİR YÖNETİM MODASI MIDIR?

Araş. Gör. Muzaffer AYDEMİR
DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

Bu makale “açık defter yönetiminin” (ADY) yeni bir “yönetim modası” olup olmadığını tartışmaktadır. 1990 yılında John Case tarafından literatüre kazandırılan bu yönetim yaklaşımı ile ilgili yeterli ölçüde ampirik çalışma yapılmamış olduğundan şu anda bu konuyla ilgili net bir kanıya ulaşmak oldukça zor görünmektedir. Bununla birlikte, ADY'nin katılımcı yönetim yaklaşımlarına yeni açılımlar getireceği ve KOBİ'ler tarafından büyük bir ilgi göreceği tahmin edilmektedir.

1. GİRİŞ

Son yıllarda artan rekabet işletmeleri yeni rekabet avantajı kaynakları arayışına itmiştir. Bir çok işletmenin bu amaçla yaptığı öz değerlendirmeler onları “sahip oldukları insan kaynaklarını yeterince kullanamadıkları” sonucuna götürmüştür. Kısaca, işgörenler sadece kas güçlerinden yada sınırlı bir konudaki becerilerinden yararlanan ve diğer nitelikleri göz ardı edilen *potansiyel* bir rekabet avantajı olarak kullanılmayı beklemektedirler. Bu net ve kolay çıkarıma rağmen bu avantajın gerçekleştirilebilmesi oldukça zordur. İşgörenlerin katılımını amaçlayan TKY, reengineering, benchmarking, ekip çalışması, empowerment ve öğrenen örgütler gibi diğer yönetim yaklaşımları da bu konuda önemli güçlükler yaşamaktadırlar.

Bu çalışmada incelenen açık defter yönetimi (ADY) anılan temel sorunu çözmeye, diğer yönetim yaklaşımlarının da yararlanabileceği, yeni açılımlar getirmektedir. Kritik finansal bilgilerin işgörenlerle paylaşılması,

işgörenlerin toplam işletme başarısı üzerinde de yoğunlaşmalarının teşvik edilmesi ve işletme başarısından işgörenlere pay verilmesi gibi yönleriyle ADY, üzerinde durulmaya değer bir yönetim anlayışı gibi görünmektedir.

2. AÇIK DEFTER YÖNETİMİ'NİN TANIMI

Açık defter yönetimi, yönetici-işgören bütün çalışanların işletmenin para kazanması üzerinde yoğunlaştığı (Case, 1995: 26-38) işletmelerin “patron bilir” anlayışından kurtularak işgörenlerini bilgilendirdiği ve yetki ile güçlendirdiği açık ve demokratik bir katılımcı yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta işletmenin ne durumda olduğu, varsa, problemlerin nereden kaynaklandığı ve ne tür önlemlerin alınması gerektiği sadece yöneticilerin değil işletmedeki herkesin sorumluluğundadır (Stendardi ve Tyson, 1997: 35-41) ve finansal/psikolojik riskler ve ödüller paylaşılmaktadır (Gendron, 1995: 13). ADY, bir muhasebe ve finansman tekniğinden daha çok, işletme defterlerini bütün işgörenlere açan ve işgörenlerin işletmenin nasıl para kazandığını ve kendi çabalarının işletme başarısını nasıl etkilediğini anlamalarını kolaylaştıracak sürekli bir eğitim vermeyi ilke edinen bir felsefedir (Kroll, 1997: 47-51).

ADY'nin özünde var olan, “işgörenler işletmenin amaçlarıyla aktif bir şekilde ilgili olmalıdırlar” fikri kısa bir geçmişe sahiptir. Bu düşüncüyü kazanç paylaşma ve işgörenlerin hisse senedi sahibi yapılması gibi bazı yeni ödüllendirme sistemleriyle de destekleyen ADY bir bakıma işgörenlerin yönetime katılımı programlarını çağrıştırmaktadır. Fakat bu tür programlar ADY'nin sadece bir yönünü oluşturmaktadır. Bir kaç hisse senedine sahip olmaları, işgörenlerin sihirli bir şekilde işletme sahibi gibi düşünüp hareket etmelerini sağlamaya yetmez (Case, 1997: 120). Bir çok yönetici işgörenlerin karar verme sürecine dahil edilmesinden, onların güçlendirilmesinden söz ederek işgörenlerin işletmenin en önemli aktifleri olduğunu vurgulamakta fakat

bunlardan çok azı işletmenin satışları, kârı ve maliyetleri gibi kritik bilgileri işgörenleriyle paylaşmaktadır (Pascarella, 1998: 58).

3. AÇIK DEFTER YÖNETİMİ'NİN TARİHİ GELİŞİMİ

ADY bir yönetim konsepti olarak ilk defa John Case tarafından 1990 yılında Inc. dergisinde yayınlanan bir makalede ortaya atılmıştır. Case, 1995 yılında “Open Book Management”, 1998 yılında ise “The Open-Book Experience: Lessons from Over 100 Companies Who Successfully Transformed Themselves” isimli kitaplarıyla kavramı uygulamadan örneklerle destekleyerek işletme dünyasına kazandırmaya çalışmıştır (Pascarella, 1998: 58). John Case tarafından ortaya atılmış olmasına rağmen ADY'nin kökleri oldukça eskiye kadar uzanmaktadır. 1954 yılında Peter Drucker işgörelere performanslarını kontrol etmeleri, ölçmeleri ve yönlendirmeleri için izin verilmesinden ve performanslarıyla ilgili kendi kendilerine geri besleme almalarının öneminden söz etmekteydi. ADY'nin önemli bir yönünü oluşturan “bilginin serbest dolaşımı” düşüncesi, Y teorisinden bu yana bir çok katılımcı yönetim anlayışında önemsenmiştir (Case, 1990: 104-111).

ADY, sezgisel olarak Wall-Mart tarafından uygulanmaya gelmiştir. Finansal bilgileri işgörenleriyle paylaşıp, işletme performansından ötürü onları hisse senetleriyle ödüllendirerek sanki mağazayı işletiyorlarmış gibi düşündürerek çalışmalarını özendirilen Wall-Mart bir ADY şirketi sayılabilir (Case, 1997: 121). ADY'yi gerçek anlamda uygulayarak etkileyici sonuçlar alan ve bu konuda diğer işletmeler için bir benchmark işlevi gören diğer bir işletme ise Missouri'deki (ABD) Springfield ReManufacturing Corporation (SRC)'dir (Case, 1997: 121). Dünyanın bir çok yerinden yöneticiler şirketin başarısının sırrını öğrenmek için her yıl Springfield'e şirket tarafından düzenlenen bir seminere katılmak için akın etmektedirler (Walters, 1996: 9). Genel müdür Jack Stack 1994 yılında yayınlanan “The Great Game of Business” isimli kitabında ADY'nin işgörelerin gerçekten iş adamı gibi

düşünceleri için eğitilmelerinde, güdülenmelerinde ve güçlendirilmelerinde kullanılabilecek önemli bir yönetim anlayışı olduğunu vurgulamaktadır (Stendardi ve Tyson, 1997: 35-41).

4. AÇIK DEFTER YÖNETİMİ'NİN İLKELERİ

ADY ile ilgili standart kurallar olmamasına rağmen izlenilmesinde yarar görülen bazı temel ilkelerden söz edilmektedir (Case, 1995: 26-38).

4.1. Finansal Bilgileri Anlamaları için İşgörenler Eğitilmelidirler

Yöneticiler ve işgörenler gelir tablosu, bilanço ve nakit akım tablosu gibi finansal tabloları anlayacak ve yorum yapabilecekleri şekilde eğitilmelidirler (Davis, 1997: 10-11). Klasik eğitim yöntemlerinin yanı sıra, işgörenlerin oldukça basitleştirilmiş bir üretim işinin nasıl yapıldığını hatta bir işletmenin nasıl işlediğini adım adım takip etmelerine, finansal tabloların nasıl oluşturulduğunu görmelerine yardım edecek ve işgörenlerin stratejik planlar yaparak finansal kararlar vermesini öğretecek simülasyon oyunları da kullanılabilir. İşgörenlerin evde, iş aralarında ve makinelerin bozuk olduğu zamanlarda oynayabilecekleri bu oyunlar eğitim maliyet ve zamanlarını da en aza indirecektir (Case, 1997: 124). Fonksiyonel yoğunlaşmadan süreçsel yoğunlaşmaya geçen işletmelerde işgörenler kendi performanslarını arttırabilmek için hem diğerlerinin işlerini nasıl etkilediklerini hem de onlardan nasıl etkilendikleri anlamak zorundadırlar. Bu da onların işletmenin değişik alanlarıyla ilgili gerekli bilgiye ulaşmalarını zorunlu kılmaktadır (Slater ve Olson, 1996: 48-53). Üstelik, İşgörenlerin temel iş süreçlerini ve işletmenin iç ve dış değer zincirini tanımaları ve bireysel görevlerinin bu süreçlerle nasıl örtüştüğünü anlamaları fonksiyonel miyopluktan kurtulmaya da yardım edecektir (Tobin, 1996: 126). İşgörenlerin finansal konulardaki öğrenme çabalarını ikramiyeler ile ilişkilendirmek eğitim programlarına katılımı özendirir (Gruner, 1996: 95).

4.2. Finansal Bilgiler İşgörenlerle Paylaşılmalıdır

Anahtar finansal bilgilerin izlenmesinde ve işgörenlerle paylaşılmasında sıkça kullanılan “skorbordlar” hem bir geri besleme yöntemi hem de bir eğitim aracıdır. Elektronik (dijital) panolar, klasik ilan tahtaları, intranetler veya basılı metinler şeklinde olabilen skorbordlar işgörenlerin kendi çabaları ile iş ünitesinin ve işletmenin performans sonuçları arasındaki ilişkiyi anlamalarına yardımcı olur (Case, 1997: 123-124). Ayrıca, finansal tabloların kafeterya yada yemekhane duvarlarına asılması ve yönetici ve işgörenlerin birlikte katılacakları periyodik toplantılar da finansal bilgileri paylaşmak ve zamanlı geri besleme sunmak için etkin olarak kullanılabilirler (Ruhl, 1995: 80-90).

Bilgi paylaşımı amacıyla düzenlenen finansal tablolardaki rakamların açıklama ve yorumlarını aynı tablo üzerine eklemek, farklı masraf kalemlerini gelir tablosunda ayrı ayrı yazmak, hangi departmanın bu masraflara ne kadar katkı yaptığını ve stok fazlalarının veya geç tahsillerin bilanço ve nakit akım döngüsüne nasıl etki ettiğini göstermek kuşkusuz işgörenlerin anlama seviyelerini yükseltecektir (Davis, 1997: 11). İşgörenlerin borçlar, krediler, maaşlar ve giderler konusunda fikir sahibi olmalarına izin verilmesi problemlerin tartışılarak daha iyi çözümlerin bulunmasına yardımcı olacaktır (Alverson, 1998: 39). ADY aynı zamanda bir öğrenme süreci olduğundan işletmenin varsa olumsuz bilgileri de işgörenlerle paylaşılmalıdır (Pascarella, 1998: 58-61). Bu, işgörenlerin sorunlara sahip çıkmasına ve daha gerçekçi davranmalarına yardımcı olur.

4.3. İşgörenler Güçlendirilmelidirler

Son yıllarda yönetimle ilgili ortaya çıkan birçok kavramla birlikte *işyeri*, *işgören* ve *iş* kavramları da giderek geleneksel anlamlarının ötesinde farklı görünüm kazanmaya başlamışlardır. Düşünen, konuşan ve sorgulayan aktif bir özne olarak *işgören* artık sadece bir üretim aracı; “ihtiyaçlarınca güdülenen bir mekanizma”; rasyonel bir kâr maksimize edicisi; kullanılması

gereken bir kaynak ve minimize edilmesi gereken bir maliyet olarak görülemez. Yeni işyeri konseptinde işgören daha özerktir, (klasik anlamda) daha az yönetilmekte ve daha fazla güce sahip bulunmaktadır (Aktouf, 1992: 411-420). Dolayısıyla, yöneticiler işgörenleri sadece belli işleri planlama veya kalite hedeflerine ulaşma konusunda değil aynı zamanda ünite bütçelerini yapma ve kâr amaçlarını belirlemede de sorumlu tutmalıdırlar (Case, 1997: 120-125).

Planların ve (maliyetler, gelirler, verimlilik rakamları gibi) finansal sonuçların işgörenlerle paylaşılması insiyatifi, yenilik yaratmayı ve işletmeye bağlılığı arttıracak, işgörenleri güçlendirecek ve de yöneticileri liberalleştirecektir (Case, 1990: 104-111). Bir ADY işletmesinde yönetici ve işgörenler (sendika) arasındaki olası düşmanca ilişkiler ya minimum seviyededir ya da hiç yoktur (Ruhl, 1995: 80-90). ADY sıradan bir işgörene kendine güven duygusu, saygı ve işletmenin geleceği ile ilgili aktif rol oynama olanağı sunmaktadır (Whitford, 1995: 44-50).

4.4. İşgörenler İşletme Başarisından Dolayı Ödüllendirilmelidirler

ADY, bir örgütün finansal performansı için kritik rakamlarla işe başlar ve bunları işgörenlerin ulaşacakları stratejik hedefler haline dönüştürür (Napier, 1998: 60) sonuçta da işgörelere yaratılmasına katkıda buldukları finansal çıktılardan pay verilmesini öngörür (Davis, 1997: 12-13). ADY’de ikramiye sistemi tamamen şeffaftır: İşgörenler başarıyı belirleyen rakamları görür, bu rakamlara ulaşma konusunda oynadıkları rolü ve eğer ünite amacına ulaşırsa nasıl ödüllendirileceklerini bilirler (Case, 1997: 120). Normal maaş ve ikramiye ödemelerinin yanı sıra elde edilen başarıları ve başarı ile bitirilen projeleri plaket, akşam yemeği, parti vb. ödüllerle kutlamak ve başarıları işletme dergi veya gazetesinde yayımlamak ADY’ye olan ilgi ve heyecanı devam ettirmeye yardım edecektir (Davis, 1997: 12).

ADY, kısaca ESOP olarak anılan “işgören hisse senedi sahipliği planı”ndan isteğe bağlı olarak yararlanmaktadır. Jack Stack bunu ADY’de son nokta olarak değerlendirmektedir. ESOP vergi tasarrufu sağlama, işgören devrini azaltma ve işletme ile işgörenler arasında yakın bir bağ oluşturma gibi yararlar sunmakta (Davis, 1997: 13) ve işgörenlerin “sahip gibi” düşünmeleri yerine “sahip olarak” hareket etmelerine olanak tanımaktadır (Kroll, 1997: 47-51).

5. AÇIK DEFTER YÖNETİMİ’NİN ELEŞTİRİSİ

5.1. İşletme Sırlarının Rakiplere Sızma Riski

İşgörenlerle paylaşılan finansal bilgilerin rakiplerin eline geçerek işletmenin rekabet üstünlüğünün yitirilmesine neden olacağı, açıklanan kâr bilgilerinin yaratıcı muhasebecilik alternatiflerini daraltacağı (Davis, 1997: 14) ve işgörenlerin daha fazla ücret talep etmelerine neden olabileceği (Lammers, 1992: 95) endişeleri işletmelerin ADY’ye şüphe ile yaklaşmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, yönetimin defterleri açmaya zihinsel olarak hazırlanması, onların işgörenlerle paylaşılan bilgilerin rakiplerin eline geçeceği paranoyasından kurtarılması yeni yönetim anlayışının etkinliği açısından kritik bir öneme sahip bulunmaktadır (Case, 1998: 58). ADY’nin başarısı işgörenlerle yönetici ve sahipler arasında geliştirilecek karşılıklı güvene bağlıdır (Davis, 1997: 14). İşletmelerde aşırı gizlilik genç yöneticilerin yeterince gelişmemesi, güçlü bir yönetim ekibi kurulamaması, koordinasyon, planlama ve kontrolde eksiklik, yabancılaşma, küskünlük, aile üyeleri ve ortaklar arasında çatışma gibi bazı olumsuz durumlara yol açabilecektir (Mendoza ve Aronoff, 1996: 56).

5.2. Eğitim Zamanı ve Maliyeti Sorunu

İşgörenlerin işletme yönetimi ve finansal verilerin analizi konusunda eğitilmelerinin önemli bir süreyi ve yatırımı gerektireceği (Davis, 1997: 14-15), finans orijinli olmayanların finans ve muhasebe konusunda eğitilmelerinin zorluğu dile getirilmekte ve (Stendardi ve Tyson. 1997: 35-41) yüzlerce hatta

binlerce işgörenin eğitilip işletmenin finansal çıktılarına katkıda bulunmasının çok uzak bir olasılık olduğu ileri sürülmektedir (Case, 1997: 121-122).

5.3. İşgörenlerin Ödüllendirilmesi İle İlgili Sorunlar

Ücret sisteminin adil olması performans ölçme sisteminin doğruluğuna ve genel sonuçlara katkıların ne kadar açık ve net bir şekilde izlenebildiğine bağlıdır. Finansal tablolardaki rakamlar (doğası gereği farklı -hatta çatışan- önceliklere ve performans kriterlerine sahip olan) departmanlardan, bölümlerden veya ürün gruplarından derlenmekte olduğundan her bir departmanın toplam işletme performansına ne kadar katkı yaptığı belirlenmesi için gelir tablosundaki gelir/gider ve bilançodaki aktif/pasif kalemleri her departman için alt bileşenlerine ayırmaya yardım edecek form ve tablolara ihtiyaç duyulacaktır. Üstelik, finansal olmayan performans ölçülerini finansal tablolardaki rakamlarla ilişkilendirmede de bir kısım sorunlar yaşanabilecektir. Bu nedenle, her departmanın kesin katkısının belirlenmesinin zor olduğu durumlarda eşit kâr dağıtımını insanları çok daha fazla motive edecek veya daha az tatminsizliğe yol açacaktır (Davis, 1997: 15-18).

5.4. Yönetici ve İşgören İlişkileri İle İlgili Konular

ADY, bir organizasyonun nasıl çalışacağı konusundaki temel varsayımları değiştirmekle birlikte örgüt hiyerarşisini bütünüyle ortadan kaldırmaz. ADY'nin yeni düşünce ve çalışma şeklinin yerleştirilmesinde üst düzey yöneticilerinin desteği çok önemlidir (Case, 1997: 120-123). Bununla birlikte, defterlerini işgörenlerine açan işletmelerde yöneticiler adeta camdan bir ofiste yaşamaya ve işletme/işletme yönetimi konusunda daha bilgili hale gelen işgörenlerin sorularıyla karşılaşılırlar (Walters, 1996: 9). Pasif olarak sadece emir alan klasik işgörenlerin tersine soran, sorgulayan, tartışan ve itiraz eden bu yeni işgören tipini yönetmek için yöneticiler hazırlıklı olmalıdırlar.

5.5. Muhasebe ve Finansman İle İlgili Sorunlar

ADY, muhasebe departmanındaki işgörelere diğer departmanlardaki işgörelerin muhasebe/finansman konusunda eğitilmesinde ve finansal tabloların işgörelerin anlayabilecekleri ve kullanabilecekleri bir hale getirilmesinde önemli görevler yüklemektedir. Uzun süre arka odalarda çalışmaya alışmış muhasebeciler için bu yeni görevler kısa dönemde zor gelecek ve diğer departmanlardaki işgörelere birlikte çalışmalarında sorunlar görülebilecektir. Muhasebe ile ilgili diğer önemli bir sorun geleneksel standart maliyetleme sisteminden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden, ADY'nin etkin olarak kullanılmasına olanak vermeyen standart maliyetleme sistemi yerine "faaliyet temelli maliyetleme" uygulanmalıdır. Bu sistem maliyetlerin daha iyi izlenmesine, giderlerin departmanlara doğru yüklenmesine ve işgörelerin kendi departmanlarının nasıl para harcadıklarını anlamalarına olanak tanıyacaktır (Davis, 1997: 15-17).

6. ADY YENİ BİR YÖNETİM MODASI MIDIR?

Literatürde moda yönetim kavramlarını tanımlamak için "buzzword" veya "fad" gibi kelimeler kullanılmaktadır. American Heritage Sözlüğü "fad" kelimesini "büyük bir ilgi ile kısa bir zaman aralığı için kabul gören moda" olarak, "buzzword"ü ise "özel bir alanla ilişkili 'önemli görünen' ve özellikle profesyonel olmayan insanları etkilemek için kullanılan kelime veya kelime öbeği" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalarında çağrıştırdığı gibi "yönetim modası" gerçekte, görüldüğünden daha az etkili ve gelip geçici yaklaşımları anlatmaktadır.

Yönetim modaları genelde beş aşamalı bir popülerlik süreci izlemektedirler. Bu aşamalar: (1) Yönetim modasının keşfedilmesi, (2) yaygın olarak kabul görmesi, (3) tenkitlerle karşılaşması ve hazmedilmesi, (4) yeni yönetim anlayışının aslında bütün problemleri çözmediğinin farkına varılması ve (5) gerçekten inananların dışındakilerin yeni yönetim anlayışını terk

etmesidir (Ettorre, 1997: 35). ADY bu sürecin Őu anda üçüncü aŐamasında bulunmaktadır.

National Center for Employee Ownership tarafından yapılan bir araştırma ile ADY'nin etkinliği 50 işletme üzerinde incelenmiŐ ve ADY uygulayan işletmelerin gelirlerinin rakiplerinkinden ortalama %1.66, ESOP destekli ADY uygulayan işletmelerin ise gelirlerinin %2.2 daha hızlı arttığı görülmüŐtür (Gendron, 1998: 11). Bununla birlikte, yeni yönetim yaklaşımlarının savunucusu yönetici ve danıŐmanlar, genellikle, başarıları duyurma ve başarısızlıkları gizleme eğilimindedirler. Bu tür eğilimler “yönetim modası” endiŐesini güçlendirici iŐaretler olarak değerlendirilebilirler. ADY'nin gelecek vaat edip etmediğine karar verebilmek için Őu ana kadar yeterince alan araştırması yapılmamıŐtır (Davis, 1997: 19). Zaman içinde yapılacak ampirik çalıŐmalar bu konuda daha net karar verilmesine yardımcı olacaktır.

Tom Peters gelip geçici onlarca yönetim modasına rağmen başarısını uzun süre devam ettiren işletmelerin bu gücünün altında yatan sırrın cesur liderler olduğunu ve bunun yanı sıra merkeziyetçilikten uzak yönetim anlayışının, işgörenlerin güçlendirilmesinin, en iyi ürünü üretme konusunda tutkulu olmanın ve çok iyi bir sisteme sahip bulunmanın önemli sürdürülebilir rekabet avantajları olduğunu vurgulamakta (Peters, 1995:186-188) ve böylece bize gerçek yönetim yaklaŐımlarını moda olanlardan ayırmada kullanılabileceğimiz önemli kriterler sunmuŐ olmaktadır.

7. SONUÇ

Şiddetlenen küresel rekabet ve ardı ardına yaşanan finansal krizler işletmeleri zor durumda bırakmakta ve onları yeni çözümler aramaya itmektedir. Diğer yandan, yaşanan bu sorunlara gerçek çözüm olduğu iddiası ile her geçen gün yeni bir “yönetim modası” gündeme gelmeye devam etmektedir. “Denize düşen yılana sarılır” misali bu moda yaklaşımlara sorunlarına çözüm umuduyla *sarılan* yöneticiler giderek “*moda yaklaşımların gönüllü kobayları*” haline gelmektedirler.

Bununla birlikte, sunulan her yaklaşım bir moda olmadığı gibi, moda olanla olmayanın ayrıştırılması da belli bir zamanı ve ampirik çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Her ne kadar şu anda ADY'nin içerik ve ilkeler temelinde geçerli olup olmadığı araştırılabilirse de yaklaşımın bir bütün olarak değerlendirilmesi daha gerçekçi sonuçlar verecektir. Çünkü, moda olarak adlandırılan bir çok yaklaşım yıllardır önemi deney ve tecrübelerle kanıtlanmış liderlik, motivasyon, ekip çalışması ve eğitim gibi yaşamsal bileşenlere sahip olmasına rağmen (hemen bütün aşçıların aynı malzemeleri kullanmasına rağmen sadece bir kısmının lezzetli yemek yapması gibi) bu bileşenlerin sistem bazında uyumlu ve etkin olarak çalıştırılabilmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, ADY'nin bir moda mı yoksa kalıcı-faydalı bir yönetim yaklaşımını olduğuna karar verebilmek için yapılmakta olan ampirik çalışmaların sonucunu beklemememiz gerekecektir.

Bir an için bu tartışmayı bir kenara bırakıp ADY savunucularınca ilan edilen sonuçların doğru olduğunu varsayarsak, ADY'nin özellikle Türkiye gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin ağırlıkta olduğu ülkelerde alternatif bir yönetim yaklaşımı olarak üzerinde düşünülmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Yönetici ve işgörenler arasında yakın (hatta birebir) ilişkilerin yaşandığı ve karşılıklı güvenin yerleştirilmiş olduğu küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde

ADY'nin adaptasyonu diğerlerine oranla daha az çaba ve zamanı gerektirecek ve büyük işletmelere oranla daha kısa zamanda olumlu sonuçlar alınabilecektir.

KOBİ'lerin yanı sıra, ülkemizde işgörelere satılarak özelleştirilen kamu kuruluşlarının yönetiminde de ADY alternatif bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmelidir. Yöneticiler işgörelere eşgüdümlü olarak özelleştirilen kuruluşların serbest piyasa koşullarına uygun birer işletme durumuna getirilmesinde ADY'den yararlanabilirler. Bu nedenle, ön yargısız, en azından teorik bazda, KOBİ'lerin ve işgörelere satılan eski kamu kuruluşlarının yöneticilerinin ADY'yi inceleyerek uygulanabilirliğini değerlendirmelerinde yarar olduğu kanısındaız.

KAYNAKÇA

AKTOUF, Omar (1992), "Management And Theories Of Organizations In The 1990s: Toward A Critical Radical Humanism?", *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 3.

ALVERSON, Marchel (1998), "Opening the book on open-book management", *Women in Business*, January/February, Vol. 50, Issue 1.

The American Heritage Dictionary of The English Language (1992), Third Edition, Houghton Mifflin Company, Boston-New York.

CASE, John (1990), "The open-book managers", *Inc.*, September, Vol. 12, Issue 9

CASE, John (1995), "The open-book revolution", *Inc.*, June, Vol. 17, Issue 8.

CASE, John (1997), "Opening the Book", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 118-127.

CASE, John (1998), "Four Fears About Open-Book Management", *Management Review*, May, Vol. 87, Issue 5.

DAVIS, Tim R. V. (1997), "Open-Book Management, Its Promise and Pitfalls", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 7-20.

ETTORRE, Barbara (1997), "What's the Next Business Buzzword?", *Management Review*, September, pp. 33-35.

GENDRON, George (1995), "Ode to the Dunlop Commission", *Inc.*, March, Vol. 17, Issue 3.

GENDRON, George (1998), "The Numbers On Open-Book Management", *Inc.*, Jun, Vol. 20, Issue 8.

GRUNER, Stephanie L. (1996), "Why open the books?", *Inc.*, November, Vol. 18, Issue 16.

KROLL, Karen M. (21/7/1997), "By the books", *Industry Week*, Vol. 246, Issue 14.

LAMMERS, Teri (1992), "The open-book travel analysis", *Inc.*, July, Vol. 14, Issue 7.

MENDOZA, Drew S. ve ARONOFF, Craig E. (1996), "A secret about secrecy", *Nation's Business*, November, Vol. 84, Issue 11.

NAPIER, Angela (11/06/1998), "Transparent Companies", *People Management*, Vol. 4, Issue 12.

PASCARELLA, Perry (1998), "Open the books to unleash your people", *Management Review*, May, Vol. 87, Issue 5.

PETERS, Tom (9/10/1995), "Still Leadership", *Forbes*, supplement, Vol. 156, Issue 8.

RUHL, Jack M. (1995), "ABM for continuous improvement, the theory of constraints, and open book management", *Journal of Cost Management*, Fall, Vol. 9, Issue 3.

SLATER, Stanley F. ve OLSON, Eric M. (1996), "A value-based management system", *Business Horizons*, September/October, Vol. 39, Issue 5.

STANDARDI, Edward J. ve TYSON, Thomas (1997), "Maverick thinking in open-book firms: The challenge for financial...", *Business Horizons*, September/October, Vol. 40, Issue 5.

TOBIN, Daniel R. (1996), *Transformational Learning* John Wiley & Sons, Inc. s. 123-126.

WALTERS, Laurel Shaper (25/3/1996), "Opening up books to employees boosts profits", *Christian Science Monitor*, Vol. 88, Issue 82.

WHITFORD, David (1995), "Before & After", *Inc.*, Jun, Vol. 17, Issue 8.