

# PETER DRUCKER



Peter Drucker, yönetim disiplinini kuran ve bu disiplinin üzerine kendi adını kazıyan bir dâhidir. Bugün hepimizin kullandığı *vizyon*, *misyon*, *kurumsal sosyal sorumluluk* gibi bir çok modern yönetim kavramını ilk kez Drucker ifade etmiştir.

*Organizasyonlarda sorumluluğun dağıtılması* (delegasyon) fikrini 1940'larda ilk ortaya atan odur. Daha 1950'lerde, "*Müşterisiz iş yoktur. Bir işletmenin temel amacı müşteri yaratmaktır.*" sözünü söyleyen de odur.

Drucker uzun bir ömür yaşadı, yüzlerce makale, onlarca kitap yazdı.

- Yönetim disiplini,
- Liderlik,
- İçinde yaşadığımız dünyanın nasıl değiştiği,
- Yönetim disiplininin dinamikleri ve geleceği,
- Girişimcilik ve inovasyon,
- Etkili karar alma,
- İnsanlarla ilgili karar almanın incelikleri,
- Toplumsal sorumluluk bilinci,
- Yeni düzende yeni şirket örgütlenmesi,
- Bilgi toplumu ve bilgi işçileri,
- Değişimi yönetmek,

- Kar amacı gütmeyen kuruluşların yönetimi gibi çok geniş bir yelpazede ilham veren, yol gösteren yazılar yazdı. Drucker, sadece yöneticilere değil, kendini geliştirmek isteyen insanlara ve bu dünyayı daha yaşanılır bir yer yapmak isteyen herkese ilham verdi.

Drucker hep “Doğru soruları” sordu ve bunlara doğru cevaplar verdi. Yöneticiler bir “yangın söndürme” telaşı içindeyken Drucker sakin tavıyla bize önce “acil” olanla “önemli” olanı ayırmamızı ve sonra buna göre karar alıp eyleme geçmemizi önerdi.

Drucker, iş dünyasında “etkili” ve “etkin” arasındaki kafa karışıklığına değinen ilk düşünürlerden biriydi. Bu ayrım, “doğru işleri yapmakla”, “işleri doğru yapmak” arasındaki farkı ortaya koyuyordu. “*Aslında hiç yapılmaması gereken işleri, büyük bir verimlilikle yapmak kadar boşa harcanan bir çaba olamaz.*” derken hiç etkisi olmayacak işleri fevkalade etkin yapmanın anlamsızlığını anlatıyordu.

Her zaman çağının çok ilerisinde bir vizyona sahipti. Soyut ve karmaşık konuları inanılmaz sadeleştirme yeteneği ve keskin bir öngörü kabiliyeti vardı. Sadece yönetim ve strateji alanında değil, pazarlama konularında da ilham veren görüşleri vardı. Örneğin bundan elli sene önce, pazarlama sadece ürün özellikleri etrafında yapılırken Drucker, “*İnsanlar duygularıyla satın alır.*” demişti.

Drucker’ın ele aldığı konuların çeşitliliği, sorduğu soruların yerindeliği ve verdiği cevapların doğruluğu şüphesiz onun entelektüel derinliğinin bir yansımasıdır. Drucker, bireyden topluma hemen her alanda geleceğin dünyasını tarif ederken Verdi operalarını, Antik Yunan heykellerini, Cizvit Rahiplerini, Napolyon’u, Mozart’ı anlatan bir yazardı.

Drucker, insanları suçlamak yerine her zaman sorunların köküne inip, bunların esas nedenlerini bulmaya çalıştı. Vardığı sonuçları ise son derece yalın ve doğrudan bir biçimle anlattı.

Drucker inovasyonun CEO’nun görevi olması gerektiğini söylediğinde ve inovatif organizasyonların işleyişinin nasıl olması gerektiğini tarif ettiğinde henüz bu konuları konuşan kimse yoktu. İnovasyon konusunu ilk dile getirdiğinde inovasyon kitaplarının “best seller” olacağı 2000’li yıllara daha otuz yıl vardı.

Drucker birçok konuyu sadece ilk söyleyen olduğu için değil en iyi anlatan kişi olduğu için de önemlidir. Drucker ne söylediye çok yalın ve çok güzel söyledi. Sadece soruları değil cevapları da sade ve anlaşılırdı. Kafamızı karıştırmadan değişen dünyayı anlamamızı sağladı. Zihnimizi açmayı, karmaşık olanı sadeleştirmeyi başardı.

*“Eğer tutkunuz ve aklınız varsa, nereden başlarsanız başlayın zirveye tırmanabilirsiniz.”*

Ben Drucker’dan çok ilham alıyorum. Görüşlerinin esasları kadar bu görüşleri ortaya koyma tarzındaki dolaysızlık ve sadelikten de etkileniyorum. Drucker, 2005 yılında, doksan beş yaşında öldü. Hayatında hiç yöneticilik yapmadı.

---

# KENDİNİZİ YÖNETMEK – PETER DRUCKER

Peter Drucker'ın Kendinizi Yönetmek kitabının Yalın Enstitü tarafından hazırlanmış özetidir.

## GÜÇLÜ TARAFLARIM NELER?

Pek çok kişi, hangi konuda iyi olduğunu bildiğini sanır. Bu kişileri genellikle yanıltırlardır. İnsanlar çoğu zaman hangi konuda iyi olmadıkları bilirler – ve bu durumda bile birçok kişi kendisi hakkında yanıltırdur. Bununla birlikte, bir insan ancak güce dayanarak bir işi yerine getirebilir, zayıf taraflarına dayanarak performans sağlayamaz.

Tarih boyunca insanlar, güçlü oldukları yanları öğrenmeye çok az ihtiyaç duymuşlardır. İnsan belli bir konumun ve iş hattının içine doğmuştur: Bir köylünün oğlu da köylü olmak durumundaydı; zanaatkârın kızı da başka bir zanaatkârın karısı. Ama artık insanların seçenekleri var. Nereye ait olduğumuzu bilmemiz için güçlerimizin fakına varmamız gerekiyor.

Güçlerinizi ortaya çıkarmanın tek yolu, geribildirim analizidir. Ne zaman kilit bir karar alırsanız ya da kilitli bir eyleme geçerseniz, sonuçta ne beklediğinizi bir kenara not edin. Dokuz veya on iki ay sonra asıl sonuçları beklentilerinizle karşılaştırın. Ben bu yöntemi 15-20 yıldır uyguluyorum ve her uygulamada şaşırıp kalıyorum.

Geribildirim analizi bana, örneğin – ve hayret verici bir biçimde – ister mühendis, ister muhasebeci, isterse piyasa araştırmacısı olsun, teknik insanlar hakkında sezgisel bir kavrayışa sahip olduğumu gösterdi. Aynı zamanda, uzman kimselere gerçekten bir uyum içinde olmadığını da gösterdi.

Geribildirim analizi hiç de yeni bir şey değildir. 14.yüzyıl içinde, bu alan dışında hiç tanınmayan bir Alman tanrıbilimci tarafından bulunmuştur ve 150 yıl kadar sonra bunu onun takipçilerinin uygulamalarına dâhil eden John Calvin ve Ignatius Loyola tarafından tamamen bağımsız olarak geliştirilmiştir. Aslında, performansa yönelik bu sabit odaklanma ve bu alışkanlığın ürettiği sonuçlar, bu iki kişinin kurduğu Kalvinist kilisesi ve Cizvit tarikatının neden Avrupa'ya 30 yıl içerisinde egemen olduğunu açıklamaktadır.

Bu basit yöntem tutarlı bir biçimde uygulandığında, oldukça kısa bir süre içerisinde, belki de iki üç yılda, güçlerinizin nerede yattığını gösterecektir – ve bu dahi bilinmesi gereken en önemli şeydir. Bu yöntem, size güçlerinizin tüm faydalarından yoksun kalmanıza sebep olan yaptığınız ve yapmakta başarısız olduğunuz şeyleri gösterecektir. Özellikle yetersiz kaldığınız noktaları ortaya çıkaracaktır. Ve en son olarak, becerilerinizin uygun olmadığı ve performans gösteremediğiniz alanları gösterecektir.

Geribildirim analizi sonucu bazı hareket tarzları belirlenebilir. Her şeyden önce güçlü olduğunuz yanlarınıza konsantre olun. Kendinizi güçlü taraflarınızın sonuç vereceği konumlara yerleştirin.

İkincisi, güçlü yanlarınızı geliştirmeye çalışın. Analiz yöntemleri, nerelerde becerilerinizi geliştirmeniz ya da beceriler kazanmanız gerektiği çabucak size gösterecektir. Ayrıca, bilgilerinizdeki boşlukları da

gösterecektir – ve bunlar genelde doldurulabilir boşluklardır. Matematikçi olarak doğudur; fakat herkes trigonometri öğrenebilir.

Üçüncüsü, akıl açısından kendini beğenmişliğinizin, nerede sizi yetersiz kılan bir cehalete sebep olduğunu keşfedin ve bunun üstesinden gelin. Pek çok insan – özellikle belli bir alanda büyük ustalığa sahip olanlar – diğer alanlardaki bilgiyi küçümser ya da parlak zekâyâ sahip olmanın, bilginin yerini tuttuğuna inanır. Örneğin, birinci sınıf mühendisler, insanlar hakkında hiçbir şey bilmemekten gurur duymaya yatkındırlar. İnsanların yüksek kalitedeki mühendislik kafası için aşırı düzensiz olduklarına inanırlar. Tersine, insan kaynakları profesyonelleri çoğu zaman basit muhasebeden ya da nicel yöntemlerin bütününden habersiz olmalarıyla övünürler. Ancak böyle bir cehaletten gurur duymak, kendi kendisiyle çelişen bir durumdur. Güçlü yanlarınızın tümüyle farkına varmak için, ihtiyacınız olan beceri ve bilgileri elde etmeye çalışın.

Kötü alışkanlıklarınızı – etkinliğinizi ve performansınızı engelleyen, yaptığınız veya yapmakta başarısız olduğunuz şeyleri – düzeltmeniz de aynı derecede gereklidir. Böyle alışkanlıklar, geribildirimde çabucak ortaya çıkacaktır. Örneğin, bir planlamacı, planlarını sonuna kadar götürmediği için güzel planlamanın başarısız olduğunu düşünebilir. Pek çok parlak insan gibi, o da fikirlerin dağları yerinden oynatacağına inanır. Dağlar ise buldozerlerin nasıl çalışması gerektiğini gösterir. Bu planlamacı, planın tamamlanmasının işin bittiği anlamına gelmediğini öğrenmek zorunda kalacaktır. Planı uygulamak için uygun insanlar bulmalı ve planı onlara açıklamalıdır. Planı yürürlüğe koyarken koşullara uyarlamalı ve üzerinde değişiklikler yapılmalıdır. Sonunda, planı ilerletmeye ne zaman son vereceğine karar verilmelidir.

Geribildirim, aynı zamanda, sorunun ne zaman görgü eksikliğinden kaynaklandığını da ortaya çıkaracaktır. Görgü, bir kuruluşun motor yağdır. Birbiriyle temas halindeki hareketli iki maddenin sürtünme yaratması bir doğa kanunudur. Bu, cansız nesnelere için olduğu kadar insanlar için de geçerlidir. Görgü – “lütfen” ve “teşekkür ederim” demek, bir insanın ismini bilmek ya da ailesinin hatırlarını sormak gibi basit şeyler – iki insanın, birbirlerinden hoşlansalar da hoşlanmasalar da birlikte çalışmasına olanak sağlar. Zeki insanlar, özellikle zeki genç insanlar, çoğu kez bunu anlamazlar. Eğer analiz, parlak bir işin diğerlerinden işbirliği istendiği noktada tekrar tekrar başarısız olduğunu gösteriyorsa, bu muhtemelen nezaket eksikliğine işaret eder – yani görgü eksikliğine.

Beklentilerinizi sonuçlarınızla karşılaştırmak, aynı zamanda ne yapmamanız gerektiğine de işaret eder. Hiçbir yetenek ya da beceriye sahip olmadığımız ve vasat biri olma şansımızın bile çok az olduğu çok sayıda alan vardır. Bu alanlarda, kişi – ve özellikle bilgi işçisi – iş ve görev üstlenmelidir. Yeterliliğin az olduğu alanları geliştirmeye mümkün olduğunca az çaba harcanmalıdır. Yetersizlikten vasatlığa doğru bir gelişim göstermek, birinci sınıf performanstan mükemmelliğe doğru bir gelişim göstermekten çok daha fazla enerji ve çalışma gerektirir. Buna rağmen, çoğu insan – özellikle çoğu eğitimci ve çoğu kuruluş – yetersiz insanları vasat hale dönüştürmeye yoğunlaşırlar. Enerji, kaynaklar ve zaman, bunun yerine, yeterli bir insanı yıldızla dönüştürmek için kullanılmalıdır.

## **BİR İŞİ NASIL YERİNE GETİRİRİM?**

Şaşırtıcı gerçek şu ki, çok az insan işini nasıl yaptığının farkındadır. Gerçekten de çoğumuz, farklı insanların farklı biçimlerde çalıştığını ve işleri farklı biçimlerde yerine getirdiğini bile bilmeyiz. Çok fazla

insan kendilerine ait olmayan yöntemlerle çalışır ve bu, başarısızlığı neredeyse garantiler. Bilgi işçileri için “Bir işi nasıl yerine getiririm?”, “Güçlü yanlarım nelerdir?” sorusundan bile daha önemli bir soru olabilir.

Kişinin güçlü yanları gibi, işleri nasıl yerine getirdiği de eşsiz kişisel özelliklerdir. Bu, bir kişilik meselesidir. Kişilik, ister doğuştan ister yetiştirilme tarzıyla şekillenmiş olsun, kesinlikle bir kimse işe başlamadan çok önce biçimlenir. Tıpkı insanın hangi konuda iyi olup olmadığını doğasıyla ilgili olması gibi, bir işi nasıl yerine getirdiği de doğasıyla ilgilidir. Bir insanın iş yapma tarzı biraz değiştirilebilir; fakat bütünüyle değiştirilmesi pek mümkün değildir – ve kesinlikle kolay değildir. Tıpkı insanların iyi oldukları şeyleri yaparak sonuç almaları gibi, işi en iyi yerine getirdikleri yöntemlerle çalışmalarını da sonuç almalarına yol açar. Yaygın birkaç kişilik özelliği, insanın bir işi nasıl yerine getirdiğini genellikle belirler.

## OKUR MU, YOKSA DİNLEYİCİ MİYİM?

Bilinmesi gereken ilk şey okur mu, yoksa dinleyici mi olduğumuzdur. Okurların ve dinleyicilerin olduğunu ve insanların nadiren ikisi birden olduğunu bile çok az insan bilir. Hatta daha az sayıda insan, kendisinin bunlardan hangisi olduğunu bilir. Ancak bazı örnekler, böyle bir bilgisizliğin ne kadar zarar verici olabileceğini gösteriyor.

Dwight Eisenhower Avrupa’daki müttefik kuvvetlerin başkomutanı olduğu sırada basın sevgilisiydi. Düzenlediği basın toplantıları kendine özgü tarzından dolayı çok ünlüydü – General Eisenhower, kendisine sorulan her sorunun yanıtına bütünüyle hâkimdi ve iki üç gösterişli ve zarif cümleyle bir durumu tarif edebiliyor ve bir politikayı açıklayabiliyordu. On yıl sonra, önceleri ona hayranlık duyan aynı gazeteciler Başkan Eisenhower’ı hor görmeye başladılar. Soruları hiçbir zaman düzgün yanıtlamadığından, ama başka şeyler hakkında durmadan gelişigüzel konuştuğundan şikâyet ettiler. Ve İngilizceyi anlamsız ve dilbilgisine aykırı cevaplarla berbat ettiği için onunla sürekli alay ettiler.

Görünüşe göre Eisenhower, bir dinleyici değil de okur olduğunu bilmiyordu. Avrupa’da başkomutanın yardımcıları gazetecilerin soracakları her soruyu toplantı başlamadan en az yarım saat önce yazılı olarak vermelerini sağlıyorlardı. O zaman Eisenhower bütünüyle kontrolü eline alıyordu. İki dinleyici başkanın (Franklin D. Roosevelt ve Harry Truman) arkasından başkanlığa seçilmişti. Kendisinden önceki iki başkan da dinleyici olmaları gerektiğini biliyordu ve ikisi de herkese açık basın toplantılarından keyif alıyordu. Eisenhower, seleflerinin yaptıkları gibi yapmak zorunda olduğunu hissetmişti ve muhtemelen gazetecilerin sorduğu soruları hiçbir zaman duymamıştı.

Birkaç yıl sonra Lyndon Johnson’un daha çok bir dinleyici olduğunun farkına varmaması, başkanlığının sona ermesine neden oldu. Selefi John Kennedy, parlak bir yazar grubunun asistanlarını bir araya getirmiş olan ve böylece notlarını şahsen müzakere etmeden önce kendisine yazıyla bildirmelerini temin eden bir okurdu. Johnson bu insanları personel olarak tutmaya devam etti – onlar da yazmaya devam ettiler. Görünüşe bakılırsa, yazdıklarının tek kelimesini bile anlamamıştı. Yine de, Johnson bir senatör olarak mükemmeldi; çünkü parlamenterler her şeyden önce dinleyici olmak zorundadırlar.

Çok az dinleyici yetenekli bir okura dönüştürülebilir ya da kendisini dönüştürebilir – veya tam tersi. Bu yüzden, okur olmaya çalışan dinleyici, Lyndon Johnson’un yazgısını paylaşırken, dinleyici olmaya çalışan

bir okur da Dwight Eisenhower'ın durumuna düşecektir. Ne bir işi yerine getirecek ne de bir şey elde edeceklerdir.

## NASIL ÖĞRENİRİM?

Bir kişinin işi nasıl yerine getirdiğine dair bilinmesi gereken ikincil şey, kişinin nasıl öğrendiğini bilmektir. Birçok birinci sınıf yazar – Winston Churchill yalnızca bir örnektir – okulda başarısız olmuştur. Okul yıllarını tam anlamıyla bir işkence olarak hatırlarlar. Ancak sınıf arkadaşlarının çok azı aynı görüştedir. Okuldan çok fazla keyif almamış olabilirler; ama yaşadıkları sorunların en kötüsü, can sıkıntısıdır. Bunun açıklaması, kural olarak yazarları dinleyerek ve okuyarak öğrenmedikleridir. Yazarlar yazarak öğrenirler. Okullar onların bu şekilde öğrenmelerine olanak sağlamadıkları için orada düşük not alırlar.

Okullar her yerde, öğrenmenin yalnızca bir doğru yolu olduğunu ve bunun herkes için aynı yol olduğu varsayımından hareketle düzenlenir. Ancak okulun öğrettiği biçimde öğrenmeye zorlamak, farklı şekilde öğrenen öğrenciler için düpedüz cehennem azabıdır. Gerçekten de, öğrenmenin herhalde yarım düzine farklı yolu vardır.

Churchill gibi yazarak öğrenen insanlar vardır. Bazı insanlar çok fazla not alarak öğrenirler. Örneğin Beethoven, arkasında çok sayıda müsvedde defteri bırakmıştı; ancak beste yaparken aslında onlara hiç bakmadığını söylemişti. Onları niye sakladığı sorulduğunda, “Eğer hemen yazamazsam derhal unutturum, eğer müsvedde defterine geçirirsem hiç bir zaman unutmam ve hiçbir zaman tekrar bakmak zorunda kalmam.” diye yanıt verdiği söylenir. Bazı insanlar yaparak öğrenir. Diğerleri ise, kendi konuşmalarını duyarak öğrenir.

Küçük ve vasat bir aile şirketini sektörünün önde gelen bir şirketine dönüştüren tanıdığım bir genel müdür, konuşarak öğrenen bu insanlardan biriydi. Bütün kıdemli personelini haftada bir ofisine çağırıp iki üç saat boyunca onlarla durmaksızın konuşmak gibi bir alışkanlığı vardı. Politika belirleme konularında tartışma açar ve her bir politika için üç farklı duruş açısı ileri sürerdi. İş arkadaşlarının yorumlarını ve sorularını nadiren merak ederdi; tek ihtiyacı karşısında konuşacağı bir topluluktaki. Bu, onun öğrenme yoluydu. Ve bu oldukça uç bir örnek olmasına rağmen, konuşarak öğrenmek asla gereksiz bir yöntem değildir. Başarılı duruşma avukatları aynı yolla öğrenir, pek çok tıbbi teşhis uzmanı da.

Kendi kendine öğrenmenin önemli parçaları içinde nasıl öğrendiğinizi anlamak, en kolay bilinenidir. İnsanlara “Nasıl öğrenirsiniz?” diye sorduğumda çoğu cevabı bilir. Ama “Bu bilgiye uygun hareket ediyor musunuz?” diye sorduğumda, çok azı evet der. Ancak, bu bilgiye uygun hareket etmek başarısının anahtarıdır; daha doğrusu, bu bilgiye uygun hareket etmemek, kişiyi başarısızlığa mahkûm eder.

“Bir işi nasıl yerine getiririm?” ve “Nasıl öğrenirim?” sorulacak ilk sorulardır; ama asla yeterli değildir. Kendinizi etkin bir biçimde yönetmeniz için, “İnsanlarla iyi çalışabiliyor muyum yoksa yalnızlığı seven birisi miyim?” sorusunu da sormamız gerekir. Ve insanlarla iyi çalışabiliyorsanız, o zaman “Nasıl bir ilişki içerisinde?” sorusu da sorulmalıdır.

Bazı insanlar, en iyi emir altındayken çalışırlar. İkinci Dünya Savaşı'nın Amerikalı büyük askeri kahramanı General George Patton, en iyi örneklerden biridir. Patton, Amerika'nın en iyi birlik

komutanıydı. Ancak bağımsız bir komuta görevi için önerildiğinde, Amerikan genelkurmay başkanı – ve muhtemelen Amerika tarihinin en başarılı insan sarrafı – General George Marshall, “Patton Amerika ordusunun şimdiye kadar yetiştirdiği en iyi emir subayıdır; fakat en kötü komutan olacaktır.” demişti.

Bazı insanlar, bir ekibin üyesi olduklarında işlerini en iyi şekilde yaparlar. Bazılarıysa yalnızken en iyi biçimde çalışırlar. Bazılarının eğitimlik ve akıl hocalığı alanında istisnai yetenekleri vardır; bazılarıysa akıl hocalığı yapmakta yeteneksizdir.

Başka önemli soru da “Bir karar alıcı olarak mı yoksa bir danışman olarak mı sonuçlar üretiyorum?” sorusudur. İnsanların büyük çoğunluğu, işlerini en iyi şekilde danışman olarak yerine getirir ama karar alma sorumluluğunu ve baskısını üstlenmezler. Başka bazı insanlar da, tersine kendilerini düşünmeye zorlamaları için bir danışmana başvurduktan sonra kararlar alıp bunlara uygun olarak hız, özgüven ve cesaretle hareket edebilirler.

Bazı kuruluşlardaki iki numaralı kişilerin bir numaraya terfi ettirildiklerinde çoğu kez başarısız olmalarının bir nedeni de budur. Zirve noktası, karar alıcı bir kişiliği gerektirir. Güçlü karar alıcılar, sıklıkla güvendikleri birisini danışman olarak iki numaraya getirir – ve bu konumdaki kişi seçkin bir öneme sahiptir. Fakat aynı kişi bir numarada olduğunda başarısız olur. Kararın ne olması gerektiğini bilir; ama onu fiilen yerine getirme sorumluluğunu üstlenmez.

Sorulması gereken bir diğer önemli sorular şunlardır: “Stres altında bir işi iyi yerine getirir miyim, yoksa çok planlı ve öngörülebilir bir ortama mı ihtiyacım var?” “Büyük bir kuruluşta mı yoksa küçük bir kuruluşta mı en iyi biçimde çalışırım?” Her türlü ortamda çalışabilen insanların sayısı çok azdır. Büyük örgütlerde çok başarılı olan insanların daha küçük örgütlere geçtiklerinde fena halde bocaladıklarına defalarca tanık olmuştumdur. Ve bunun tersi de aynı derecede doğrudur.

Sonuç olarak şunu tekrarlamamız gerekiyor: Kendinizi değiştirmeye çalışmayın – bunu başarmanız pek mümkün değildir. Ama işleri yerine getirme yönteminizi geliştirmek için çok çalışın. Ve yerine getiremeyeceğiniz ya da yeteriz biçimde yerine getireceğiniz işlere girmemeye çalışın.

## DEĞERLERİM NELERDİR?

Kendinizi yönetebilmek için, son olarak “Değerlerim nelerdir?” sorusunu sormanız gerekir. Bu ahlaki bir soru değildir. Ahlaki değerlere göre kurallar herkes için aynıdır ve sınanması da kolaydır. Ben buna “ayna testi” diyorum.

Bu yüzyılın başlarında bütün güçlü ülkelerin diplomatları arasında en saygını, Londra’daki Alman büyükelçisiydi. Açıkça çok büyük işler için yola çıkmıştı – eğer ülkesinin başbakanı olmazsa, en azından dışişleri bakanı olmak için. Ancak 1906’da, diplomatlar topluluğu tarafından VII. Edward adına verilen akşam yemeğine başkanlık etmek yerine, birdenbire istifa etti. Kral, zamparalığı ile ünlüydü ve ne tür bir yemek istediğini açıkça ifade etmişti.

Bu ayna testidir. Ahlaki değerler, “Sabah aynada nasıl bir insan görmek istiyorum?” diye sormanızı gerektirir. Herhangi bir örgütteki veya durumdaki ahlaki davranış, başka birinde de ahlaki davranıştır. Ancak ahlaki değerler, bir değerler sisteminin yalnızca parçasıdır – özellikle bir kuruluşun değerler

sisteminin. Kabul edilemez olan veya kişinin kendisiyle bağdaşmayan bir değerler sistemine sahip olan bir örgütte çalışmak, insanı hem düş kırıklığına hem de başarısızlığa mahkûm eder.

Çalıştığı şirket daha büyük bir kuruluş tarafından devralınan çok başarılı bir insan kaynakları yöneticisinin yaşadıklarını ele alalım. Devrin ardından, en iyi yaptığı işe, önemli konular için personel seçimi görevine terfi ettirildi. Yönetici, böyle konulara dışarıdan insan almak için şirketin öncelikle içerideki olasılıkları tüketmesi gerektiğine derinden inanıyordu. Ama yeni şirketi “taze kan getirmek” önce dışarıya bakmak gerektiği inancındaydı. İkisi de kuruluşlar ve insanlar arasındaki ilişkiye, bir kuruluşun insanları ve onların gelişimi için taşıdığı sorumluluğa ve kişinin bir girişim için yapabileceği en önemli katkıya yönelik farklı bakış açılarına hitap eder. Yıllar süren düş kırıklığının ardından sonra bu yönetici istifa etti – hem de oldukça büyük bir finansal kayıpla. Onun değerleri ve kuruluşun değerleri birbirlerine temelden zıttı.

Bunun gibi, birkaç ila şirketinin küçük, tutarlı ilerlemeler gerçekleştirerek mi, yoksa ara sıra çok pahalı ve riskli “büyük buluşlar” yaparak mı sonuç elde etmeye çalışacağı da aslında ekonomik bir sorun değildir. İki stratejinin sonuçları da hemen hemen aynı olabilir. Esasında, şirketin katkısını, doktorların yapmakta oldukları şeyleri daha iyi yapmalarına yardım etmek açısından gören değerler sistemi ile bilimsel keşif yapmaya dönük değerler sistemi arasında bir çelişki vardır.

Bir işin, kısa vadeli sonuçlar için mi yoksa uzun vadeye odaklanarak mı yürütülmesi gerektiği de aynı şekilde bir değerler sorundur. Finansal analizciler, işlerin aynı anda iki durum için de yürütülebileceğine inanırlar. Başarılı işadamları da bunu iyi bilirler.

Her şirket, mutlaka kısa vadeli sonuçlar üretmek zorundadır. Ancak kısa vadeli sonuçlar ile uzun vadeli büyüme arasındaki herhangi bir çelişki durumunda her şirket kendi önceliğine karar vermelidir. Bu, aslında ekonomi ilkeleriyle ilgili bir uyumsuzluk değildir. Esas itibarıyla, işin fonksiyonu ve yönetimin sorumluluğuna yönelik bir değer çelişkisidir.

Değer çelişkileri ticari kuruluşlarla sınırlı değildir. Birleşik Devletlerdeki en hızlı büyüyen piskopos kiliselerinden biri başarıyı yeni kilise üyelerinin sayısı ile ölçer. Liderleri için önemli olan, toplantıya kaç yeni katılımcının geldiğidir. O zaman, Ulu Tanrı ruhsal ihtiyaçlarına ya da en azından yeterli sayıda kişinin ihtiyaçlarına hizmet edecektir. Başka bir Protestan kilisesi, önemli olanın insanın ruhsal gelişimi olduğuna inanır. Kilise, onun ruhsal dünyasına girmeyen katılımcıların gelişimini kolaylaştırır.

Yine, bu bir sayı meselesi değildir. İlk bakışta ikinci kilise daha yavaş büyüyecek gibi görünür. Ama ilkinden çok daha fazla yeni katılımcıyı elinde tutar. Başka bir deyişle, gelişimi daha sağlamdır. Bu, değerlerle ilgili bir sorundur. Kamusal bir tartışmada, bir papaz, “Önce kiliseye gelmezseniz, Tanrı'nın Ülkesine giden kapıyı asla bulamazsınız” diye iddiada bulunmuştur.

“Hayır” diye yanıtlamıştır bir diğeri. “Öncelikle Tanrı'nın Ülkesine giden kapıyı arayana kadar, kiliseye ait değilsindir.”

Örgütlerin de insanlar gibi değerleri vardır. Bir örgütte etkin olmak için, kişinin değerleri örgütün değerleriyle uyumlu olmalıdır. Aynı olmaları gerekli değildir; ancak birlikte var olacak kadar yakın olmalıdırlar. Aksi takdirde, kişi zorlanmakla kalmayıp sonuç da üretemez.



İnsanın sahip olduğu güçler ve işleri yerine getirme yöntemi nadiren çelişir; ikisi birbirini tamamlar. Ama insanın değerleri ve güçleri arasında bazen benzer çelişki oluşur. Kişinin iyi – hatta çok iyi ve başarılı – yaptığı şeyler, onun değerler sistemine uygun olmayabilir.

İzninizle araya kısa bir not düşmek istiyorum. Uzun yıllar önce ben de değerlerim ve başarıyla yaptığım şeyler arasında karar vermek zorunda kaldım. 1930'ların ortalarında, Londra'da genç bir yatırım bankacısı olarak çok başarılıydım ve işim açıkça sahip olduğum değerlerle uyumluydu. Buna rağmen, kendimi bir servet yöneticisi olarak yararlı bulmuyordum. Değer verdiğim şeyin insanlar olduğunun farkına varmışım ve mezarlıktaki en zengin adam olmakta hiçbir anlam görmüyordum. Ne param ne de başka bir işe geçme ihtimalim vardı. Sürmekte olan ekonomik bunalıma rağmen istifa ettim – ve doğru olan şeyi yaptım. Başka bir deyişle, değerler asıl ölçüdür ve öylede olmalıdır.

## NEREYE AİTİM?

Az sayıda insan nereye ait olduğunu önceden görür. Örneğin, matematikçiler, müzisyenler ve aşçılar, dört beş yaşına gelene kadar genellikle matematikçi, müzisyen ve aşçı olurlar. Doktorlar meslek yaşamlarına, bazen daha erken olmakla birlikte genelde ergenlik çağında karar verirler. Ancak çoğu insan, özellikle çok becerikli olanlar, 20'li yaşlarının ortalarına kadar nereye ait olduklarını tam olarak bilmezler. Bununla birlikte, o zamana kadar üç sorunun cevabını öğrenmiş olmaları gerekmektedir: Güçlerim nelerdir? Bir işi nasıl yerine getiririm? Değerlerim nelerdir? Bundan sonra, nereye ait olduklarına karar verebilirler ve vermelidirler de.

Ya da bunun yerine, nereye ait olmadıklarına karar verebilmelidirler. Büyük bir örgütte başarılı olmadığını öğrenmiş olan bir insan, kendisi için böyle bir örgütteki bir konuma hayır demeyi de öğrenmiş olmalıdır. Bir karar alıcı olmadığını öğrenmiş olan bir insan, bir karar alma görevine hayır demeyi de öğrenmiş olmalıdır. Bir General Patton (muhtemelen bunu kendisi hiçbir zaman öğrenmemiş olmakla birlikte), bağımsız bir komuta görevine hayır demeyi öğrenmiş olmalıdır.

Aynı derecede önemli olarak, bu soruların cevaplarını bilmek, kişinin bir fırsata, bir teklife veya bir göreve karşılık olarak, "Evet bu işi yapacağım. Ama işi nasıl yapıyor olmam gerektiğine ilişkin yöntem budur. İşin nasıl planlaması gerektiğine ilişkin yöntem budur. İlişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin yöntem budur. İlişkilerin nasıl olması gerektiğine ilişkin yöntem budur. Benden beklemeniz gereken sonuçlar, şu zaman çerçevesinde şunlardır; çünkü ben buyum." demesine olanak sağlar.

Başarılı kariyerler planlı değildir. Bunlar, insanlar fırsatlara hazırlandıklarında gelişirler; çünkü bu insanlar güçlerini, çalışma yöntemlerini ve değerlerini bilirler. Nereye ait olduğunu bilmek, sıradan bir insanı – çalışkan ve yeterli – seçkin bir çalışana dönüştürebilir.

## KATKIM NE OLMALIDIR?

Tarih boyunca insanların büyük çoğunluğu, hiç bir zaman "Ne katkıda bulunmalıyım?" sorusunu sormak zorunda kalmamıştır. Ne katkı sunacakları onlara söylenmiştir ve görevleri, işin kendisi tarafından belirlenmiştir. Çok yakın zamana kadar, çoğu insanın kendisine söyleneni yapan emir altındaki insanlar olduğu mutlak doğru kabul edilmiştir. 1950 ve 1960'larda bile, yeni bilgi işçileri kariyerlerini planlamak için şirketlerinin personel bölümlerine bel bağlamışlardır.

1960'ların sonlarında ise, artık hiç kimse ne yapacağını kendisine söylenmesini istemiyordu. Genç erkek ve kadınlar, "Ben ne yapmak istiyorum?" sorusunu sormaya başladılar. Duydukları, katkı yapmanın yolunun istedikleri şeyi yapmaları olduğuydu. Ancak bu çözüm, örgüt adamınının kadar yanlıştı. Kişinin istediği şeyi yapmasının katkı sunmaya, kendini tatmin etmeye ve başarıya yol açacağına inanan insanların çok azı bu üçünden herhangi birisini elde etti.

Ama hâlâ, size söyleneni ya da yapmakla görevlendirdiğiniz şeyi yapmak demek olan eski yanıt dönüş yoktur. Özellikle bilgi işçileri, daha önce sorulmamış olan bir soruyu sormak zorundalar: Katkim ne olmalıdır? Buna yetmek vermek için, üç farklı öğeye yönelmelidirler: Durum neyi gerektiriyor? Güçlerim, işleri yerine getirme yöntemim ve değerlerime dayanarak, yapılması gereken neyse ona en büyük katkıyı nasıl yapabilirim? Ve son olarak, bir fark yaratmak için hangi sonuçlar elde edilmelidir?

Yeni atanmış bir hastane müdürünün tecrübesini ele alalım. Hastane büyük ve prestijliydi; ama 30 yıldır yaptığı isimle ayakta duruyordu. Yeni müdür, katkısının iki yıl içinde önemli bir alanda bir mükemmellik ölçüsü oluşturmak olması gerektiğine karar verdi. Büyük, fazlaca göz önünde ve oldukça harap durumdaki acil servise odaklanmayı tercih etti. Acil servise gelen her hastaya, yetkin bir hemşire tarafından 60 saniye içerisinde bakılması gerektiğine karar verdi. 12 ay içerisinde, hastanenin acil servisi Amerika Birleşik Devletlerindeki bütün hastaneler içerisinde örnek haline geldi ve sonraki iki yıl içerisinde hastane bütünüyle dönüşüm geçirdi.

Bu örneğin ortaya koyduğu gibi, çok ileriye görmek nadiren mümkündür – veya daha doğrusu, verimlidir. Bir plan genelde 18 aydan daha uzun bir dönemi kapsayamaz ama yine de açık ve özgün olabilir. Bu nedenle, çoğu durumda soru "Önümüzdeki bir buçuk yıl içerisinde fark yaratacak sonuçları nerede ve nasıl elde edebilirim?" olmalıdır. Yanıt, birkaç şeyi hesaba katmalıdır. Öncelikle, sonuçların elde edilmesi zor olmalıdır. Ama sonuçlar aynı zamanda ulaşılabilir olmalıdır. Elde edilemeyecek – ya da yalnızca çok da mümkün olmayan koşullar altında elde edilebilecek – sonuçlara niyetlenmek, iddialı olmak değil, budala olmaktır. İkincisi, sonuçlar anlamlı olmalıdır. Bir fark yaratmalıdır. Son olarak, sonuçlar görünür olmalıdır, eğer mümkünse, ölçülebilir de olmalıdır. Bundan bir hareket tarzı çıkacaktır: ne yapılacağı, nereden ve nasıl başlanacağı ve ne tür hedefler ve zaman sınırlarının konulacağına dair bir hareket tarzı.

## İLİŞKİLERE DAİR SORUMLULUKLAR

Çok az insan kendisi çalışıp kendisi sonuç elde eder – bunu yapabilen yalnızca birkaç büyük sanatçı, birkaç büyük bilim adamı ve birkaç büyük atlettir. Çoğu insan başkalarıyla çalışır ve başka insanlarla birlikte etkin olur. Bir kuruluşun üyesi olsalar da, bağımsız çalışsalar da, bu doğrudur. Kendinizi yönetmek, ilişkilere dair sorumluluk almayı gerektirir. Bunun iki kısmı vardır.

İlki, diğer insanların da sizin kadar birey olduğu gerçeğini kabul etmektir. İnsanlar insanoğlu gibi davranmakta huysuzca ısrar ederler. Bu, onların da güçleri olduğu, onların da işleri yapma yöntemlerinin olduğu, onların da değerleri olduğu anlamına gelir. Bu nedenle, etkin olmak için çalışma arkadaşlarınızın güçlerini, performans tarzlarını değerlerini bilmek zorundasınız.

Bu çok aşikâr gelebilir; ama gerçekte çok az insan buna dikkat eder. Tipik olan, patronu bir okur olduğu için ilk görevinde rapor yazması öğretilen insandır. Sonraki patronu dinleyici olsa bile, kişi sonuç

üretmeyen raporlar yazmayı sürdürür. Patron çalışanın aptal, yetersiz ve tembel olduğunu düşünecek ve çalışan da başarısız olacaktır. Ama eğer çalışan yalnızca yeni patrona bakıp bu patronun çalışma şeklini incelerse, bu durum önlenemez.

Patronlar ne kuruluşun çizelgesindeki bir unvan ne de bir işlevdirler. Onlar da bireydir ve yaptıkları işi en rahat oldukları şekilde yapma hakları vardır. Kendileriyle çalışan insanlara düşense, onları gözlemlemek, nasıl çalıştıklarını ortaya çıkarmak ve patronlarını en etkin kılan şeylere kendilerini uyarlamaktır. Aslında bu, patronu yönetmenin sırrıdır.

Bütün çalışma arkadaşlarınız içinde aynı şey geçerlidir. Her biri kendi yöntemini işletir, sizin yönteminizi değil. Ve her birinin kendi yöntemiyle çalışmaya hakkı vardır. Önemli olan, işleri yerine getirip getirmediği ve değerlerinin ne olduğudur. İşleri nasıl yerine getirdiklerine gelince – her biri büyük olasılıkla bunu farklı bir şekilde yapıyordur. Etkinliğin ilk sırrı, birlikte çalıştığınız insanları anlamak ve onlara güvenmektir; böylece güçlerinden, çalışma yöntemlerinden ve değerlerinden yararlanabilirsiniz. Çalışma ilişkileri, çalışmakta olanlar insanlar olduklarından, bu derece insan temellidir.

İlişki sorumluluğunun ikinci kısmı, iletişim için sorumluluk almaktır. Ne zaman ben veya başka bir danışman bir örgütle çalışmaya başlasak, duyduğumuz ilk şey kişilik çatışmaları olur. Bunların çoğu, insanların diğerlerinin ne tür bir katkı yapmaya yoğunlaştıklarını ve ne tür sonuçlar beklediklerini bilmemeleri gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bilmemelerinin nedeni de, sormamış ve dolayısıyla kendilerine söylenmemiş olmasıdır.

Bu sorma eksikliği, insanlık tarihinden çok insan budalalığını yansıtmaktadır. Yakın zamana kadar, herhangi bir kişiye bunlardan herhangi birisini söylemek gereksizdi. Ortaçağ şehrinde, bir bölgede herkes aynı şeyin ticaretiyle uğraşır. Kırsal bölgede, bir vadideki herkes don kalkar kalkmaz toprağa aynı ürünü ekerdi. “Yaygın” olmayan şeyler yapan birkaç insan bile tek başına çalışır; bu yüzden ne yaptıklarını kimseye anlatmak zorunda değillerdi.

Bugün, insanların büyük çoğunluğu farklı görev ve sorumluluklara sahip kişilerle çalışıyor. Pazarlama müdür yardımcısı, satış tecrübesinden gelmiş ve satış hakkında her şeyi biliyor olabilir; ancak asla yapmadığı fiyatlandırma, reklam, paketleme ve benzeri işleri yapan insanlar, ne yapmaya çalıştıklarını, nasıl yapacaklarını ve ne tür sonuçlar bekleneceğini pazarlama müdür yardımcısının anladığından emin olmalıdırlar.

Eğer pazarlama müdür yardımcısı bu üstün nitelikli bilgi uzmanlarının ne yaptığını anlamazsa, bu öncelikle onların hatasıdır, müdür yardımcısının değil. Onu eğitmemişlerdir. Diğer taraftan, pazarlamada nasıl görüldüğünün tüm çalışma arkadaşları tarafından anlaşıldığından emin olmak, pazarlama müdür yardımcısının sorumluluğundadır: hedeflerinin ne olduğu, nasıl çalıştığı ve kendisinden ve diğerlerinden ne beklediği.

İlişkilere dair sorumluluk almanın önemini kavrayan insanlar bile, genelde iş arkadaşlarıyla yeterince iletişim kurmuyorlar. Küstah, meraklı ya da budala olarak algılanmaktan çekiniyorlar. Ama yanılıyorlar. Ne zaman birisi iş arkadaşlarına gidip, “İyi olduğum şey budur. Çalışma biçimim budur. Değerlerim bunlardır. Üzerinde yoğunlaşmayı planladığım ve katkı ve benden beklenmesi gereken sonuçlar da şunlardır” dese, karşılık her zaman, “Bu çok yararlı olur. Ama neden daha önce söylemedin?” olur.

Ve kişi “Güçlü yanların, işleri nasıl yerine getirdiğin, değerlerin ve sunmak niyetinde olduğun katkı hakkında ne bilmem gerekiyor?” diye sormaya devam ederse, yine aynı tepkiyi alır – tecrübelerime göre, bu istisnasız böyle olur. Aslında, bilgi işçilerinin ister alt ister üst kademedede bir insan, isterse iş veya ekip arkadaşı olsun, birlikte çalıştıkları herkesten bunu talep etmeleri gerekir. Ve yine bu ne zaman yapılsa, tepki her zaman “ Sorduđun için teşekkürler. Ama neden daha önce sormadın?” olur.

Örgütler artık güce değil, güvene dayanmaktadır. İnsanlar arasında güvenin varlığı, mutlaka birbirlerini sevdiği anlamına gelmez. Bu, birbirlerini anladıkları anlamına gelir. İlişkilerle ilgili sorumluluk almak bu yüzden mutlak bir gerekliliktir. Bu bir görevdir. İster örgütün bir üyesi, ister danışmanı, ister tedarikçisi, isterse dağıtımıcısı olun, bu sorumluluğu bütün iş arkadaşlarınıza duyar: hem yaptıkları işe bağımlı olduğumuz kişilere hem de sizin yaptığınız işe bağımlı olanlara karşı.

## YAŞAMINIZIN İKİNCİ YARISI

Çalışmanın çoğu insan için elle yapılan iş anlamına geldiği zamanlarda, yaşamanızın ikinci yarısı için endişelenmenize gerek yoktu. Yalnızca her zaman yaptığınız şeyi yapmaya devam ederdimiz. Ve eğer değirmen ya da demiryolundaki 40 yıllık ağır işe dayanacak kadar şanslıysanız, yaşamanızın geri kalanını hiçbir şey yapmadan geçirmekten tamamen mutlu olurduydunuz. Bununla birlikte, bugün çoğu iş bilgi işidir ve bilgi işçileri meslekte geçen 40 yıldan sonra “bitmezler”, sadece ve sadece sıkılırlar.

Yöneticilerin orta yaş bunalımına dair çok şey duyarız. Bunlar, çoğunlukla can sıkıntısıyla ilgilidir. 45 yaşına gelmiş çoğu yönetici, kariyerinin zirvesine ulaşmış olur ve bunun da farkındadır. 20 yıl boyunca aynı işi fazlasıyla yaptıktan sonra, işlerinde çok iyi bir duruma gelirler. Ama işten bir şey öğrenmemekte, bir katkı sunmamakta ya da coşku ve tatmin sağlamamaktadırlar. Ve yine de, yirmi – yirmi beş yıllık bir çalışmayı daha göze alabilecek durumdadırlar. İşte bu nedenle, kendini yönetmek, gitgide kişiyi ikinci bir kariyere başlamak üzere yönlendirir. İkinci bir kariyer oluşturmanın üç yolu vardır.

İlki, öncelikle bir işe başlamak. Bu, çoğu kez bir kuruluştan ötekine geçmekten fazla bir şey ifade etmez: Örneğin, büyük bir şirketin bölüm denetçisi, orta ölçekte bir hastanenin denetçisi olur. Ama bütünüyle farklı bir iş hattına giren insan sayısı da artmaktadır: örneğin, 45 yaşında bakanlığa giren şirket yöneticisi veya devlet memuru ya da hukuk fakültesine gidip küçük bir şehirde avukat olmak için 20 yıldan sonra şirket yaşamını terk eden orta seviyedeki yönetici.

İlk işlerinde mütevazı bir başarı elde eden insanların giriştiği daha pek çok ikinci kariyer göreceğiz. Böyle insanların gerçek becerileri vardır ve nasıl çalışacağını bilirler. Bir topluluğa – çocukların ayrılmasıyla ev boşalacağı için – ve aynı zamanda gelire ihtiyaç duyarlar.

Ama her şeyden önce, kendilerini kamçılayacak bir şeye ihtiyaç duyarlar. Yaşamanızın ikinci yarısına hazırlanmanın ikinci yolu, paralel bir kariyer geliştirmektir. İlk kariyerlerinde çok başarılı olan pek çok insan, ister tam zamanlı, ister yarı zamanlı, ister danışmanlık temelli olsun, yapmakta oldukları işte kalırlar. Ama ayrıca, genellikle kar amaçlı olmayan bir kuruluştaki haftada bir on saat daha çalışma zamanı alacak paralel bir iş yaratırlar. Örneğin, kiliselerinin çalışma yönetimini ya da yerel Kız İzciler Konseyinin başkanlığını üstlenebilirler. Kadın sığınma evini yönetebilirler, yerel halk kütüphanesi için çocuk kütüphanecisi olarak çalışabilirler, yerel eğitim müdürlüğünde görev alabilirler vb.

Son olarak bir de toplumsal girişimciler vardır. Bunlar genelde, ilk kariyerlerinde çok başarılı olmuş insanlardır. İşlerini çok severler; ama işleri artık onların çalışma heyecanını kamçulamamaktadır. Pek çok durumda, başından beri yaptıkları işi yapmaya devam ederler; fakat buna giderek daha az zaman ayırırlar. Aynı zamanda, genellikle kar amaçlı olmayan başka bir faaliyet başlatırlar. Örneğin, arkadaşım Bob Buford, hala yönetmekte olduğu çok başarılı bir televizyon şirketi kurdu. Ama aynı zamanda da, Protestan kiliseleriyle çalışan, kar amacı gütmeyen başarılı bir örgütün kurulmasına öncülük etmişti. Şimdi toplumsal girişimcilere, asıl işlerini yürütürken kendi kar amaçlı olmayan işlerini nasıl yöneteceklerini öğrenmek için bir tane daha kuruyor.

İkinci kariyerlerini yöneten insanlar her zaman azınlıkta kalabilir. Çoğunluk “iş başındayken emekli olabilir” ve emekliliklerine kadar yılları sayabilirler. Fakat uzun bir çalışma yaşamı beklentisini toplum için de bir fırsat olarak gören liderler işte bu azınlıktaki kişilerdir.

Yaşamınızın ikinci yarısını yönetmek için bir ön koşul vardır: Bu döneme girmeden çok önce ilk adımı atmalısınız. Çalışma yaşamı beklentilerinin her geçen gün uzadığı ilk defa 30 yıl önce açıklığa kavuştuğunda, pek çok gözlemci emekli olan insanların kar amaçlı olmayan kurumlara giderek daha fazla gönüllü olacaklarına inanmıştı. Fakat bu olmadı. Eğer kişi 40’ından önce gönüllü olmaya başlamazsa, 60’ını geçti mi artık gönüllü olmayacaktır.

Benzer şekilde, tanıdığım bütün toplumsal girişimciler asıl işlerinde zirveye ulaşmadan çok önce seçtikleri ikinci girişimde çalışmaya başladılar. Eyaletinde örnek okullar kurma işine girişen, büyük bir şirketin hukuk müşaviri olan başarılı bir avukat örneğini ele alalım. 35 yaşlarındayken, okullar için gönüllü hukuki çalışmalar yapmaya başlamıştı. 40 yaşında, yerel eğitim müdürlüğüne seçildi. 50 yaşında, çok para biriktirdiğinde, örnek okullar kurmak ve yönetmek için kendi işini kurdu. Bununla birlikte, genç avukatken kurulmasına yardımcı olduğu şirkette baş müşavir olarak, neredeyse tam zamanlı çalışmaya hala devam ediyordu.

İkinci bir önemli ilgi alanı geliştirme ve bunu erkenden yapma gereğinin başka bir nedeni daha vardır. Hiç kimse, yaşamında veya işinde ciddi bir gerilemeyle karşılaşmadan uzun bir süre yaşayabileceğini bekleyemez. 45 yaşında terfi dikkate alınmayan yetkin bir mühendis vardır. Tam donanımlı olabilse bile, büyük bir üniversitede asla profesörlük elde edemeyeceğinin 42 yaşında farkına varan yetkin bir yükseköğretim profesörü vardır. Kişinin aile yaşamında evliliğin sona ermesi ya da bir çocuğun kaybı gibi trajediler vardır. Böyle zamanlarda, ikinci bir önemli ilgi alanı – yalnızca bir hobi değil – her şeyi değiştirebilir. Örneğin, mühendis, işinde çok da başarılı olmadığını artık bilmektedir. Ama dışarıdaki faaliyetlerinde – örneğin bir kilisenin finansal sorumlusu olarak – başarılı bir kimsedir. Kişinin ailesi dağılabilir; ancak dışarıdaki bu faaliyetlerde hala birliktelik vardır.

Başarının şiddetle önem kazandığı bir toplumda, seçeneklerin olması giderek yaşamsal hale gelecektir. Tarihe bakılacak olursa, bir zamanlar “başarı” diye bir şey yoktu. İnsanların ezici çoğunluğu, eski bir İngiliz duasında olduğu gibi, “uygun durumlarını” korumak dışında hiçbir beklenti içinde olmadılar. Tek hareketlilik, geriye doğru hareketlilikti.

Bununla birlikte, bilgi toplumunda, herkesten başarılı kimseler olmasını bekleriz. Bunun imkânsız bir şey olduğu çok açıktır. Pek çok insan için, olsa olsa başarısızlığın yokluğu söz konusudur. Başarının olduğu yerde, başarısızlık da olmak zorundadır. Ve sonrasında, birey ve aynı şekilde ailesi için, katkı

sağlayabileceği, fark yaratabileceği ve yararlı bir kimse olabileceği bir alana sahip olmak, yaşamsal önem kazanır. Bu, lider olmak, saygı duyulmak, başarılı bir kimse olmak için bir fırsat sunan – ister ikinci bir kariyer, ister paralel bir kariyer, isterse toplumsal bir iş içerisinde olsun – ikinci bir çalışma alanı bulmak anlamına gelir.

Kendini yönetmenin kamçılayıcı yanları, temel olarak olmasa bile çok açık görünebilir. Ve cevaplar da, naif sayılacak derecede bariz görünebilir. Ancak kendini yönetmek, bireyin ve özellikle bilgi işçisinin yeni ve eşi görülmemiş şeyler yapmasını gerektirir. Doğrusu, kendini yönetmek her bilgi işçisinin bir genel müdür gibi düşünüp davranmasını gerektirir. Bunun yanı sıra, kendisine söyleneni yapan el işçisinden kendilerini yönetmek durumunda olan bilgi işçilerine doğru bir değişim, toplumsal yapıyı derinden sarsar. Var olan toplumların hepsi, bireyciliğin en güçlü olduğu yerlerde bile iki şeyi mutlak doğru kabul eder: örgütlerin çalışanlarından daha uzun yaşadığını ve çoğu insanın yerinden kımıldamadığını.

Fakat bugün tam tersi doğrudur. Bilgi işçileri kuruluşlardan daha uzun yaşarlar ve hareketlidirler. Bu nedenle, kendini yönetme ihtiyacı insan ilişkilerinde bir devrim yaratmaktadır.