

REKABET VE KALİTE

21. yüzyıla girdiğimiz, globalleşme rüzgarının estiği şu günlerde, dünyada köklü yapısal değişikliklerin olduğu görülmektedir. Bu nedenle işletmeler için artık önemli olan rekabet gücünü elinde tutmaktır. Sürekli değişkenlik gösteren rekabet ortamında geleceği görebilmek, buna göre yenilik yapabilmek ve yaratıcılığını en üst seviyede tutabilmek çok büyük önem taşımaktadır. Değişen düzene kısa sürede ayak uydurabilen ve en önemlisi bilgiyi elinde tutabilen işletmeler en iyi yerlerde olacaktır. Değişkenlik gösteren rekabet ortamında Toplam Kalite Yönetimi'nin önemi daha çok kavranmakta ve Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelmeler hız kazanmaktadır.

Kalite kavramı çok yeni bir kavram olarak nitelendirilse bile, çok eski zamanlardan beri önem verilen bir değerdir. Bu kavrama süreç içerisinde yüklenilmiş olan değişik anlamlar ve spesifikasyonlar sayesinde kalite ile ilgili kullanılan birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bunlara örnek verecek olursak;

- Kalite kullanıma uygunluktur. (J.M.JURAN)
- Kalite şartlara uygunluktur. (R.B.CROSBY)
- Kalite, ürün ya da hizmetin ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

Kalite kavramı çok sık kullanıldığı için insanlar tarafından duyulan bir kavramdır. Ancak bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi tahlil eder ve değerlendirir. Zira günümüzde kalite teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetim aracı olarak görülmektedir.

Ayrıca kalite işletmelerde "Sosyal Sorumluluk" bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece kalite, önceleri sadece ürün denetimine kullanılan bir kavramken, daha sonra bir "Strateji aracı" olarak ele alınmış ve yönetimle birlikte anılır olmuştur. Bunun sonucu olarak Toplam Kalite Yönetimi kavramının karşımıza çıkmış olduğunu görürüz.

Toplam Kalite Yönetimi 1980'li yıllarda ortaya çıkan, 1990'lı yıllarda yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. Günümüze ulaşınca kadar Toplam Kalite Yönetim Felsefesi, insanlığın yaşadığı değişime ve yeniliğe paralel olarak yeni boyutlar kazanmıştır. Sürekli kendini yenileyen bu felsefenin gelecek yönetim felsefelerine de öncülük yapacağı bir gerçektir.

Toplam Kalite Yönetim Felsefesi bir dizi ilkeler ve yöntemler yumağıdır. Bu felsefenin özünde şunları bulabiliriz:

- Hataları önlemek, onları sonradan bulup düzeltmekten daha kolaydır, ucuzdur ve güvencelidir.
- Normal ile anormali, doğal olanla olmayanı ayırmak için istatistiğe ihtiyaç vardır.
- Her çalışanın fikrinden yararlanmak, sadece bir kısım kişilerin fikrinden yararlanmaktan daha başarılı sonuçlar doğurur.
- İyi yönlendirilirse, grup çalışmaları işleri daha çabuk geliştirir.
- İşletmenin başarısı için müşterilerin tercihlerini gözetmek gerekir.
- Kaliteli bir yönetim, kaliteli insanlarla mümkündür.
- Kaliteyi güvence altına almak bir sistem meselesidir.
- İşlerin planlı yapılması, plansız yapılmasına yeğlenir.
- Hedef birliği sağlanırsa, sonuca daha kısa sürede ve daha emin bir şekilde varılabilir.
- Tüketicie kaliteli bir hizmet verebilmek için işletmenin içindeki birimlerin ve bireylerin de birbirlerine kaliteli bir hizmet verebilmeleri şarttır.
- Dışarıdan sağladığımız mal ve hizmetlerde de yüksek kalite istiyorsak, tedarikçimizi kendi safımıza almalıyız.

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini oluşturan bu kavramları göz önüne alırsak, TKY'nin ürün ve hizmet kalitesi, çalışma ve yaşam kalitesi ve organizasyon kalitesinden oluştuğunu görebiliriz. Yani TKY bireyden, organizasyonlara, oradan toplumun kalitesine kadar uzanmaktadır.

Bütüncül bir yaklaşım olan TKY Felsefesinde dinamikliği (kendi kendini yenilemesi), yalınlığı (esasla ayrıntıyı birbirinden ayırt edebilmesi), proaktifliği (gelişmelere ön ayak olması), ve yaratıcılığı görebiliriz.

Bir organizasyonda TKY uygulamak istiyorsak, bu modelin prensiplerine de uymak gerekmektedir. TKY organizasyonlarda birdenbire oluşan bir yönetim şekli değil, bireylerden organizasyona tüm şirket kültürünün değişmesini öngören uzun vadede oluşabilecek bir yönetim şeklidir. Bu nedendir ki birçok işletme TKY'den şikayet etmekte, uygulamaktan vazgeçmektedir. TKY uzun vadede düşünülerek uygulanmaz ise sonuca ulaşamayacağı için şikayet etmek doğal olacaktır. Birçok firmada ise uzun vadede düşünülerek eğitim ve sabırla yerleştirilen bu yönetim tarzının firmalara uzun vadede liderlik ve kâr getirdiği görülmüştür.

Bir işletmeye TKY'yi yerleştirmek istiyorsak; ilk önce yaşamın merkezine işi değil, insanı ve evrensel ilkeleri koymalıyız. Bunlar kişisel bütünlük, hakkaniyet, tutarlılık, dürüstlük, insan onuru, hizmet, kalite, gelişim, süreç, potansiyel, koşulsuz sevgi, sabır, yardım etme, destek olma, yüreklendirme vb.dir. Bu ilkeler her kültür, her çevre, her çağda uygulanabilirliği ve geçerliliği olan insanın doğasına ait yönleri ifade eder. Daha sonra felsefenin özünü oluşturan kuralları organizasyonda eksiksiz uygulayabiliriz. Tabi ki evrensel ilkeleri merkezine yerleştirmiş insanlar ve organizasyonların Toplam Kalite'ye ulaşması hiç de zor olmayacaktır.

İnsanın önemi bilindikçe hiçbir yönetim tarzının uygulanması zor değildir. Merkezde insanın olmadığı yönetim tarzları da geride kalmak zorundadır. TKY'ne çok önem verilmesinin ve sonucunda kazanılmasının sebebi de özünde insan faktörünün bulunmasıdır.

MONSANTO: BİR KİMYA DEVİNİN DÖNÜŞÜMÜ

Monsanto tarım ilacı üreten uluslararası büyüklükte bir kimya firması. 100 kadar ülkede 22.000 çalışanı bulunan, yıllık cirosu 7.5 milyar dolar ve piyasa değeri 28,7 milyar dolar olan dev bir şirket. 1995'te başlayıp 2 yıl süren çalışmalar neticesinde kimya faaliyet alanları Solutia adlı ayrı ve bağımsız şirket olarak Monsanto'dan koptu. Böylece Monsanto'nun tarım, gıda bileşenleri ve ilaç alanına yoğunlaşmasına olanak sağladı. Şimdiki Monsanto kendini; ileri biyoteknoloji dayanan ve dünyanın her tarafındaki insanlara "kendilerinin ve ülkelerinin kaldırabileceği bir maliyetle ve çevrenin bozulmasına yol açmaksızın daha uzun ve daha sağlıklı bir hayat sürme" konusunda yardımcı olmayı amaç edinmiş olan bir yaşam bilimleri şirketi olarak tanımlıyor.

Diğer büyük kimya şirketleri gibi geçmişinde hava ve su kirliliği, toprağa zararlı kimyasal maddeler saçma yoluyla önceleri kötü bir şöhrete sahip olan Monsanto'daki bu değişim dikkat çekicidir. Bu değişim kaynağı, şirketin Genel Müdürü Bob SHAPIRO'nun ilham verici yönetimidir.

Shapiro'nun asıl mesleği avukatlık. Monsanto'nun G.D. Shearle adlı ilaç şirketini satın almasıyla Monsanto saflarına katılıyor. 1990'da Monsanto'nun tarım grubu başına getiriliyor. 5 yıl sonra Genel Müdür oluyor. Şirket genelinde değişim süreci başlatıyor. Yeni yönetim altında şirketin hisse senetleri iki yılda iki misli eğer kazanıyor. Yazının geri kalan kısmında Shapiro'nun ilham verici yönetim üslubu, şirketin kendiliğinde gelişme niteliği ve buna niçin değer verdiğini ve geleceği vizyonu hakkında anlattıklarından bahsedilmektedir.

KARMAŞIKLIK BİLİMİ MERCEĞİNDE İŞ HAYATI

Karmaşıklık bilimi; kendi kendini uyarlayan karmaşık sistemlerden matematiksel kesinlikle tanımlanan son derece yaratıcı, uyarlanmaya son derece yatkın bir alanın bulunması. Pek verimli olmayan düzen ve gene pek verimli olmayan kaos arasındaki alan diye tarif ediyor Shapiro. Senelerden beri farklı bağlamda da olsa kafa yorduğu bir şey olduğunu söylüyor.

Shapiro Amerikan şehirlerinin düzene sokulması adı altında nasıl yıkıma uğratılıp büyük ve yüksek apartmanların yapıldığını, yeşil alanların açıldığını ve geniş yolların yapıldığından bahsediyor. Halbuki bunun istene sonucu vermediğini, toplumun huzurunu bozduğunu ve insanları muazzam acılar çektiğini ve kentlerin çevresinin bozulmasına yol açtığını söylüyor. Meselenin sırf on bin aracın şöyle bir koridordan geçmesi gibi şeylerle ilgili olmadığını "Acaba insanlar kaldıkları binanın merdiven basamaklarına oturup sokakları seyrediyor mu?" türünden sorularla bağıntılı olduğundan bahsediyor.

Şehir planlarına bakıldığında başlı başına sıradanmış gibi görünen bir dizi bireysel kararlardan çok incelikli, çok çapraşık bir durumun olduğundan bahsediyor. Şehirlerin aslında makinalardan çok ekosistemlere benzediğini söylüyor.

İş dünyasında da aynı türden sorunlar var. ticari kuruluşlara mekanik bir bakış açısı yerine ekolojik bir bakış açısıyla yaklaşmak gerekir.

İŞ HAYATINDA ÇEŞİTLİLİĞİN YARATICI GÜCÜ

Aslında avukat olan Shapiro kendi deyimi ile aşırı ayrıcalıklı Yahudi çocuklarının izlediği yolu tutmuş ve iş hayatına atılmış. Oyunlardan keyif aldığını ve iş dünyasında oyuna benzediğini söylüyor. Yine kendi deyimi ile "Ya şu kuş beyinliler bir şirketi yönetebiliyorsa ben hayli hayli yaparım bunu, üstelik ne kadar da eğlenceli olur. Düşünsene bir, buna soyunduk mu neler yapabiliriz?" diyor.

İlk olarak D.D. Searle'de bu fırsatı yakalamış. Nutra Sweet adlı bir operasyonun başına getirilmiş. (Nutra Sweet bir tatlandırıcı markası) sıfırdan bir kuruluş ve altı kişi ile işe başlamış. Üç yılda bin beş yüz kişiyi kapsayan bir kuruluş olmuş. Kendi deyimi ile olaya yaklaşımı : "Burada etkili ve işe yarar şeyler var. elimizde de bir sürü kaynak var. tek yapmamız gereken şey bunları bir şekilde çorbaya katmak. Bunlar kendi kendine kıvamını bulacaktır."

Bu işe başladığı elemanlarının birkaçı imalattan anlıyor fakat geri kalanların hiçbir ilgisi yokmuş. Birlikte herkes işin ucundan karışıyor ve önerilerde bulunuyormuş. İnsanların tecrübelerinden yoksun oldukları alanlarda bile ve belki de tecrübeden yoksun oldukları için her zaman en yaratıcı fikirlerle ortaya atılıyorlarmış. Aslında her iki bileşimi bulmak ve elemanlar arasında bir tecrübe çeşitliliğini sağlamak gerekliliğinden bahsediyor.

Çeşitlilikten kaynaklanan yaratıcılığın esası, şaşırtıcı şeyler girişmek, açıkça görülmeyen şeyleri, daha önce yapılmamış şeyleri ortaya atmaktır.

Eski şirketlerin ve makinaların sorunlu tarafı tamamen öngörülebilir olmalarıdır. Klasik eski tarz şirket yöneticisi şöyle der : "Sürpriz yer yok. Burada uygulanacak düstur bu. Her şey olabildiğince kontrol altında tutulacak. Olağan gidişatın dışında bir şey olursa bana önceden haber vermeniz iyi olur. Sürprizleri hiç sevmem." Bu yaratıcılığa ket vurur. Bir kuruluşta yaratıcılığın, uyarlanmaya yatkınlığın asıl anahtarı çeşitliliktir. Önünü görebilen şirket oluşturma yolunu çeşitlilikten geçer. Üstünlük daha başkaları ortamın değişmekte olduğunu sezmeden önce uyarlanmakla elde edilir. Makina ile ekosistem arasındaki temel fark budur.

Bir makina kendi çevresindeki dünya değiştiğinde işleri farklı tarzda görmeyi sağlayacak herhangi bir mekanizmayı devreye sokamaz. Bun karşılık ekosistemler kendi çevrelerindeki değişikliklere ayak uydururlar.

Makinaların mantığı ile ayakta kalabilirsiniz; ama uzun bir süre ayakta kalma şansınız pek fazla yoktur.

Monsanto gibi bir şirkette çeşitliliği sağlamak kolay değildir. İnsanların eğilimleri çevrelerine kendilerini rahat ettirecek kişileri toplama yönündedir. Ve sizi rahat ettirenler çoğu zaman sizinle bir çok benzer yanı bulunan kişilerdir. Ayrıca Monsanto her şeyden çok güvenilirliği gözetiyordu. Güvenilirlikte temelde benzerliği gerektirir. Halbuki Monsanto'nun derdi güvenilirlik değildir. Daha çok buluşçuluktur. Buda farklı bir zihniyet gerektirir.

MONSANTO'NUN DÖNÜŞÜMÜ

Dönüşümün birinci sebebi şirketin tedirgin edici iç kültürü, ikinci sebebi iş ortamındaki çarpıcı bir hızla değişmeydi. Şirketin iç kültürü kısaca "Biz çok büyüğüz, sen ise ufacıksın" imajını eriyordu çalışanlara. Halbuki Shapiro'nun oluşturmak istediği "Sahiden mükemmel biriyse ki mükemmel olmanın birçok yolu vardır ve hepimizin aynı tarzda mükemmel olması gerekmez ve de bize yararı dokunacak bazı becerilerin varsa, görelim bakalım ne işler yapacaksınız; çünkü burada farklılık oluşturacak olan sen ve senin gibi insanlar olalı, sistem değil."

O sıralarda Monsanto sektördeki en başarılı tarımsal faaliyetleri yürütüyordu. Ve çetin bir dönemce gidiyordu. Bunun en büyük sebebi çevreye bağlı, ekonomik ve teknolojik değişimlerdi. Monsanto biyoteknolojiyi tarımda uygulama konusunda öncü konumdaydı. Aşılması gereken güçlük şuydu: "Çok mağrur ve başarılı bir kurumda köklü bir değişim nasıl gerçekleştirilebilir?" İyi giden bir kuruluştaki bunun gerçekleştirilmesini sağlamanın tek yolu işlerin iyi gitmemesini sağlamak olduğuna karar vermiş Shapiro. Bu durumun finansal açıdan iyi gitmemesi anlamına gelmiyor. İnsanlara her zaman yapa geldikleri şekilde üstesinden gelemeyecekleri zorlu görevler vererek; kuruluştaki içeriden bozmak, eski iş görme alışkanlıklarını bozmaktır. Böylece çalışanları yeni deneyimlerin içine itip, yeni işleyiş yolları bulmaya zorlamış. Bunun kesin fayda vereceğinden de emin değilmiş. Sadece bunun gerekliliğini sezgisel olarak düşünüyormuş.

Çalışanların "problemlerin çözümünü bildiği ve inanlara yapacakları şeyleri anlattığı" modelden sıyrılıp yönetime katılmalarını sağlamış. Bazıları bundan hoşlanırken bazıları da saç baş yolup erken emeklilik yollarını aramaya başlamış. Fakat çalışanların çözümlere katılımı başarılı olmuş ve kısa zamanda yerleşmiş. Hatta bir yıl gibi şaşırtıcı bir zamanda. Bence burada ki sihir sinerjide saklı. Bunu sağlamada e-postanın rolü de büyük. E-posta ile resmi kuruluş şemasını aşip insan kaynağından oldukça fazla yararlanmış.

Başarısının sırrını "Bunu insanların gerçekten istediği şey" olmasına bağlıyor. İnsanların sırf istedikleri şeyleri yapmasının mümkün olmadığını, ama bunu özen göstermeye değecek kadar çok yaparsanız, farklı bir katılım, kararlılık, yaratıcılık ve iş bitiricilik düzeyini açığa çıkardığından bahsediyor.

EKİPLERİN ÖNÜNDE MEYDAN OKUMA

Bu tarz çalışmanın zor olması yanında; insanların içten ve özenli davranmasını sağlayamazsanız başarılı olamazsınız diyor. Başarısını bir diğer anahtarı da ekipteki insanların içten olması ve işlerini umursamasıdır.

İyi bir izlenim bırakmak için kendisinin bile genç bir avukat iken geç saatlere kadar çalıştığından bahsediyor. Ve bu tür olayları aşmak için yeterli bir kişisel olgunluğa varılması gerektiğinden bahsediyor.

İnsanların başka biri olmaktansa kendi gibi olmalarını daha iyi başardıklarını ve ruh sağlığı açısından da uygun olduğunu söylüyor.

Monsanto'nun avantajlarından biride yapılan işin umursanmasının kolay olması. Çünkü insanlara daha fazla gıda ürünü temin ve daha uzun daha sağlıklı bir yaşam için çaba sarf ediliyor.

İnsanlar sadece yaptığı işi değil, birlikte çalıştığı insanları da sevdiği bir işyerinde bulunmak isterler. Bazen bu sağlanır diyor Shapiro. Fakat insanlar bunun üzerine konuşmak istemezlermiş.

Gerçekte birbirini umursayan insanlarla birlikte çalışırken insanların kendi gibi olmaları daha kolay olur. Gece yarısına kadar çalışmazlar. Zaten çalışsalar da arkadaşları kişiye zarar vereceği yorgun düşeceği için çalışmasını istemezler.

İşyerinde içtenliğin yakalanması ve umursayıcı bir havanın oluşmasını sağlamak, çok önemli bir şeyi kazanmak anlamına gelir. Geri kalanlar yerli yerine oturacaktır.

Çalışanlara işyerindeki en güzel deneyimleri sorulduğunda, herkesin sözünü ettiği bir tür kriz; herkesin işinin başından aştığı bir tür acil çalışma modu, müşteriden yerine getirilmesi zor bir teklifin gelmesi, bir siparişi kaçırma olasılığının ortaya çıkması, tesisin kapısına kilit vurulma tehlikesi ve buna benzer şeyler oluyormuş. Böyle durumlarda beklenmedik çözümler ortaya çıkıyor ve bu uğraştan keyif alınıyormuş. Anlatılanları dinledikten sonra sorulan "Peki, bu koşturmaca bitince ne yaptınız?" sorusuna, "hiç, ne olacak eskisi gibi çalışmaya devam ettik" cevabı geliyormuş.

Kriz durumundaki çalışanın devamlılığının beklenemeyeceğini söylüyor. Bunun insanın salgı bezlerini zorlayacak bir şey diyor. Asıl olanın bunu nasıl sürekli kılınabileceği? Böyle bir şey için kendi kendini örgütleyen örgütlere ihtiyaç var. Fakat bu çalışma tarzında özgürlük fazla ve özgürlüğün getirdiği bir belirsizlik ve sorumluluğu benimseme vardır. Komuta ve kontrol üzerine kurulu yönetim modelinde yapılması gereken şeylerin bildirilmesine alıştıkları için insanlar özgürlüğü bir bakıma tehlikeli ya da ürkütücü bulmaktadır. Aslında insanların korktukları şey özgürlüğün kendisi değil. Belki de onları kandırıp gizlice gözlediğiniz, onlara bir özgürlük yanılsaması verdiğiniz, ama bu özgürlüğü kullanmaya kalktıkları anda başlarına vurup onları yere sereceğimiz ihtimalidir korkutucu olan. Tıkıldığı zindandan çıkarıldıktan sonra gözleri kamaştığı için hareket edemeyecek duruma düşen pek fazla insan görmediğini fakat insanların tekrar zindana atılma korkusunu üzerinden atmadığını iyi bildiğini söylüyor. Ve "Kanımca insanlar özgürlüğü kullanabilecek durumdadır" diyor.

LİDERLİĞİN ÖNÜNDEKİ MEYDAN OKUMA

Liderler kontrolü elinden bırakma ve çalışanların kollektif aklına güvenme durumuyla karşı karşıya gelmekte dehşete düşerler. Shapiro böyle bir sıkıntısının olmadığını söylüyor. Şirketin başına getirildiğinde, dönüşümün başlarında kendiside müthiş şüphe etmiş. Yaptığı şeyin sonuç verip vermeyeceğini bilmiyormuş. Fakat olumlu sonuç elde etmiş.

Genel müdürlüğünün ilk yıllarında Monsanto'yu yönettiğine inanıyormuş. Bir dönüşüm başlattığını ve kendisini oldukça yalnız hissettiğini söylüyor. İkinci yılının ortalarında, en azından birçok noktada doğru adamların olduğunu ve aslında onların işi götürdüğünü fark etmiş. Onların neyi gerçekleştirmeyi çalıştıklarını ve nereye gittiklerini anlamış ve hoşuna gitmiş. Üçüncü yıla girerken artık birçok olayda neler olduğunu anlamıyormuş bile. Harika bir duygu olduğunu söylüyor. Bu durumu "işyeri beni aşan bir olgunluğa doğru ilerliyordu." şeklinde tanımlamış.

Lau Tzu'dan bir alıntı yapıp "en iyi liderler kendilerini izleyen kişilere varlığını hissettirmeyenlerdir. Öyle ki görev yerine getirildiğinde, o kişiler: bunu kendi başımıza yaptık, derler" diye belirtmiş ve ekliyor "hiç kuşkusuz bir şeyin doğru yoldan çıktığı kanısına vardığında, bizzat işe el atmam gerekir; ama bu konuda haklı olduğum ihtimali kadar yanılmış

olduğum ihtimalini de göz önünde tutan irdeleyici bir yaklaşımla yapmaya çalışırım" diyor. Genel müdür olarak üstlendiği rolü görme çabası olarak niteliyor. Uzmanlığının bakma uzmanlığı olduğunu ve oturduğu yerden yapabildiğinin bakmak olduğunu söylüyor. Fakat çoğu kimsenin onunla aynı görüntüyü yakalayamadığından bahsediyor

YENİ İŞ ÇEVRESİ VE EKOLOJİK AĞLAR

Yaşam bilimleri sektöründeki iş ortamının kilit ayırt edici özelliği değişimin temposudur. Örneğin 25 yıl önceki tarımla 100 yıl önceki tarım çok farklıdır. Şimdi ise buluşçuluğun temposu bir ivme kazanmış durumda ve kararların 10 yıllık değil aylık alınması gerekiyor.

Yaşam bilimleri sektörünü bilgisayar sektörüne benzeten Shapiro chip ve dolayısıyla bilgisayar endüstrisinin nasıl bir ivme kazanıp hızlı bir trend içine girmişse, yaşam bilimleri de aynı bir ivme trend içine girmiş durumda. Mesela 1974'te bir genin DNA dizisini bulmanın maliyeti 2,5 milyon \$'a varıyor ve bu iş aylar alıyormuş. 1998'de ise sadece 150 \$'a ve birkaç günde yapmak mümkün olmuş. Ve bir öngörü sunarak "pratik uygulamalardaki genetik enformasyon miktarı her bir ya da iki yılda iki katına çıkacaktır" diyor.

Kimya sektöründeki değişim ve gelişim hızının yaşam bilimleri sektörü ile aynı olmadığını belirtiyor. Monsanto'dan kopan Solutia Inc.'in asıl kopuş nedeninin de bu olduğunu belirtiyor.

Şu an için bilgisayar sektörüne nazaran az bir evrim geçirdiklerini söylüyor ve ekliyor "tescilli enformasyonu korumaya kalkarsanız, buna dönük geleneksel yaklaşımlardan bazıları sizi yavaşlatabilir. Bunun karşısı olan model, öğrendiğiniz her şeyi internet ortamına aktarmak ve herkesten daha hızlı bir şekilde piyasaya çıkma becerisine bel bağlamak"

Böylece karmaşık sistemlerde, faaliyet alanı için rekabet üstünlüğü oluşturmak açısından gerekli bütün faaliyetleri iç bünyesinde geliştirmek olanaksızdır. Şirketlerden oluşan bir şebekenin parçası olmak gerekiyor. Çıkarları örtüşen ve aralarındaki etkileşimle bir bütünü oluşturan ve şebekeye daha değerler katan şirketlerdir bunlar.

Bu şebeke organizasyonlardan ziyade bir ekosistemi andırıyor. Böyle karmaşık ilişkiler içinde hukuki yükümlülüklerin ötesinde bir yaklaşımla hareket etmek ve işbirliği yapılan kişilere ve şirketlere ailenin mensubuymuş gibi davranma zorunluluğu ortaya çıkıyor. Asıl problem sistemi bütünleştirici unsurun kendisi olma istemesi. Yani sistemin merkezinde ben olayım düşüncesi. Bunun bir sonucunu bulamamış Shapiro.

YENİ İŞ ÇEVRESİ VE EKOLOJİK AĞLAR

Önümüzdeki 30-40 yıl içerisinde küresel nüfusun 2 katılan çıkacağından ve çevreninde bu gidişle yaşamımızı hiç de iç açıcı bir şekilde etkilemeyeceğinden bahsediyor. Bu bağlamda Monsanto'nun neler yapabileceğinden ve neler yapması gerektiğinden bahsediyor. Diyor ki; "Bu dünyada yaşayan insanları kalıcı bir şekilde desteklemek için yeterli zenginliği oluşturmasını sağlayacak teknolojilere ve sistemlere sahip değiliz. Bu işi nasıl başaracağımızı düpedüz bilmiyoruz."

Ve konuya "Önümüzde çok büyük, çok ağır bir problem var" diyerek yaklaşmak gereğinden bahsediyor.

Problemi tek başlarına çözemeyeceklerini ve çözümün teknoloji ile bağlantılı olduğunu söylüyor. Teknolojinin gelişmesiyle bunun yaşam bilimlerine entegre edilip daha verimli, daha az kimyasal madde ile bitki üretebileceğini söylüyor. Son olarak "Böyle bir noktaya nasıl varacağımızı bilmiyorum, ama bunu başaracağımızı düşünüyorum ve başarmak zorunda olduğumuzu biliyorum" diyor.

TEK YOL, ÇOK YOL

Başka şirketlerin onları taklit ettiğini söylüyor. Shapiro ise taklidi reddediyor ve "Biz kendi yolumuzda ilerledik. Bu yolun bizim geçmişimizle ve bizim işimizle bağlantısı var. Herkes için uygun bir model olduğunu sanmıyorum" diyor. Başarılarının sırrını da önlerinde bir model olmadığını söylüyor. En önemli noktanın bunun bir deneme; üstelik ileriye doğru gitmeye devam eden bir denem olmasından kaynaklanıyor. Diyor ki; "Davranışlarımızla sözlerimiz arasında tam bir uyum bulunmuyor ve denemelerle uğraşmaya devam ediyoruz." Değişim ve gelişim çağında esnekliğin önemi üzerinde duruyor ve eskiye göre bunu daha iyi yaptıklarını söylüyor. Diğer şirketlere de çalışanlarını toplayıp bir dağa götürmelerini ve orada birkaç gün kalmaları halinde kendilerinin vardıkları noktaya varacaklarını söylüyor. Bunun insan olmanın ve keyif alacak şekilde iş yapma çabasının gereği olduğu belirtmiş.