



M E S S

YIL: 17 SAYI: 65 OCAK 2012

MERCEK

TÜRKİYE METAL SANAYİCİLERİ SENDİKASI

Yazarlar:

Nibat ERGÜN, Dr. Cevdet YILMAZ, Güler SABANCI, Prof. Dr. Tamer KOÇEL,

M. Rifat HİSARCIKLIOĞLU, Pevrul KAVLAK, Birol AYDEMİR,

Prof. Dr. Ahmet Korban BİNARK, Ümit BOYNER, Adnan SERDAROĞLU,

Kasım ÖZER, Prof. Dr. Coşkun Can AKTAN, C. Tamıl KÜÇÜK, Kazım YİĞİT,

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR, Nurettin ÖZDEBİR, Lütfi İNCİROĞLU,

Çetin ATSÜR, Ahmet GÖZÜKÜÇÜK, Yavuz GÖKÇE, Ender YORGANCILAR,

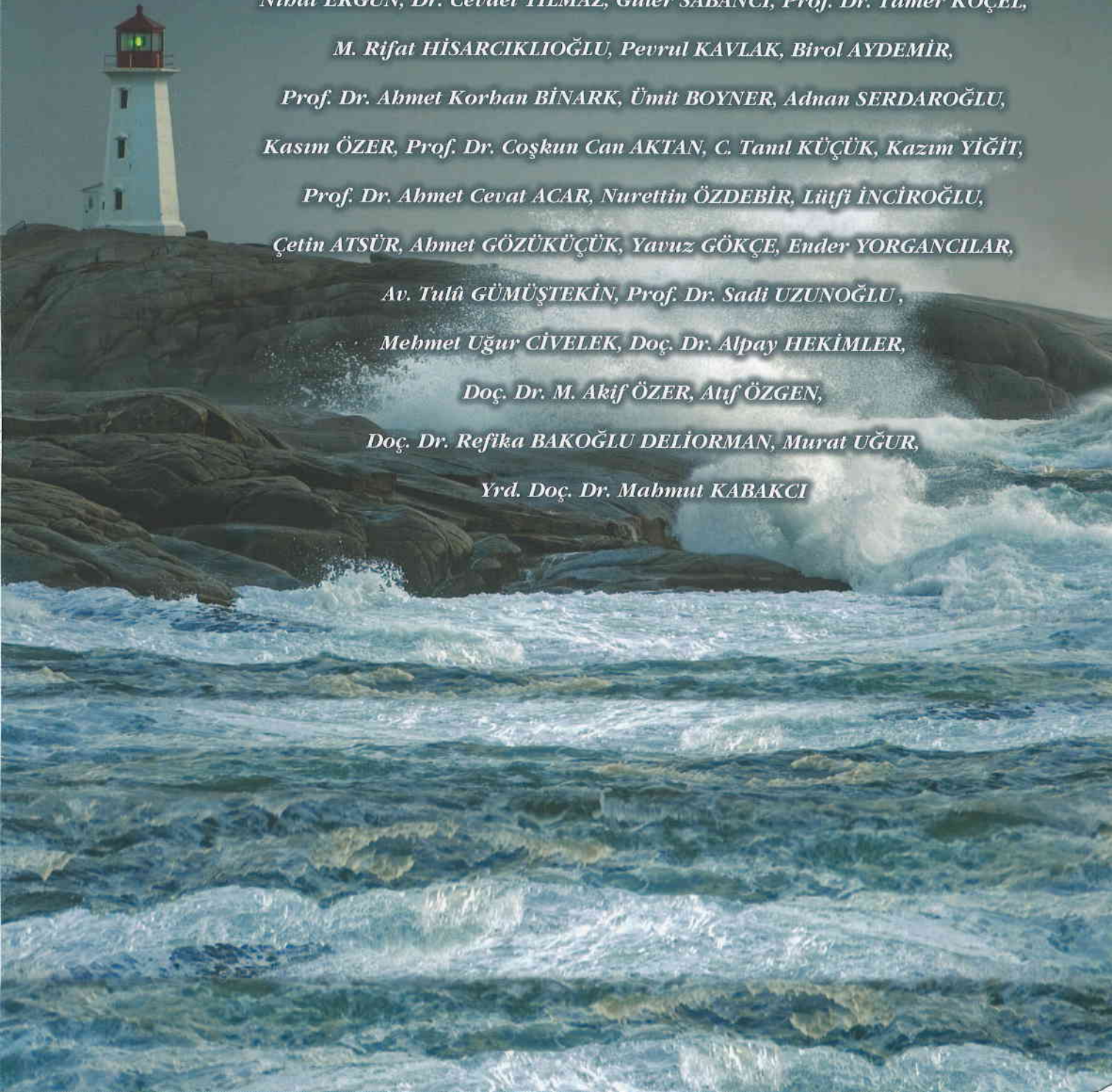
Av. Tulu GÜMÜŞTEKİN, Prof. Dr. Sadi UZUNOĞLU,

Mehmet Uğur CİVELEK, Doç. Dr. Alpay HEKİMLER,

Doç. Dr. M. Akif ÖZER, Atıf ÖZGEN,

Doç. Dr. Refika BAKOĞLU DELİORMAN, Murat UĞUR,

Yrd. Doç. Dr. Mahmut KABAKCI



Tel: 212 232 01 04 **Faks:** 212 241 76 19 **e-mail:** mess@mess.org.tr - <http://www.mess.org.tr>

Firmalarımız Güncel İş Modellerini Uygulayarak Örgüt Kültürlerini Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Haline Getirebilirler mi?



Doç. Dr. Refika BAKOĞLU DELİORMAN*
Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

Benden Mercek dergisinden örgüt kültürüne ilişkin bir yazı yazmam istendiğinde, “acaba örgüt kültürüne ilişkin ne yazsam ki Türkiye’de iş yapan firmalar daha fazla yararlanı” diye düşünmeye başladım. Bu düşünceden hareketle yolculuğa başladığımda aklımdan bir sürü fikirler geçti. Ülkemin firmalarının, yeni modelleri, kendi iş modellerine entegre etmeleriyle birlikte, örgüt kültürlerinde gerekli değişiklikleri yaratma potansiyeline sahip olduklarını gördüm. Örgüt kültürü rekabet üstünlüğüne sahip ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı olduğundan dolayı da bu potansiyeli ve örgüt kültürü üzerindeki etkisini değerlendirmenin anlamlı olabileceğine karar verdim. Bu çerçevede bu yazıda, örgütün fiziksel altyapısını değiştirmeye yönelik uygulamaların örgüt kültüründe değişim yapmada ne derece etkili olabileceğini tartışmaya çalışacağım.

Örgüt kültürü ve düzeylerine ilişkin, kültürel ağ yaklaşımı da dahil, birçok farklı model bulunmaktadır. Bu yazım çerçevesinde Schein'in¹ en çok kabul görmüş, örgüt kültüründe üçlü düzey yaklaşımını kullanacağım. Amaç, fiziksel dünyadaki değişimin gerçek anlamda dönüşümü sağlayıp sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeli sunup sunamayacağını tartışmak olduğu için bu model, çok daha basit ve etkin bir şekilde analiz ve değerlendirme yapmaya yardımcı olacaktır.

Schein², kültürü üç katmanlı bir çerçevede değerlendirmektedir. En üst katmanda artifaktlar, sonra değerler ve merkezinde ise temel varsayımlar bulunmaktadır. Schein'a göre, bir örgütün kültürü kurumu ziyaretle (gözle görünen; kılık kıyafet uygulaması, duvar yazıları, mimari yapı gibi artifaktlar ile) anlaşılamaz. Ancak davranış örüntülerini ortaya çıkaran ve aynı zamanda görünen ofis düzeni, kılık kıyafet gibi özelliklerin altında yatan değer temelli varsayımlar ile kültür anlaşılabilir³. Dolayısıyla Schein, temel varsayımlara vurgu yapmakta ve söz konusu varsayımlar anlaşılmadan o kurumun kültürünün anlaşılmasının ve değiştirilmesinin zor olduğuna değinmektedir. Artifaktlar, örgüt kültürünün gözle görünen özelliklerine yani örgüte özgü hikayelere, ritüellere, kılık kıyafet, dekor, mimari yapı, törenler, logo gibi özelliklere işaret etmektedir. Schein temel varsayımları, sorgulamadan kabul ettiğimiz gerçekliğe ve insan doğasına ilişkin inançlar olarak tanımlamaktadır. İyi-kötü anlayışı, insanlara güvenilip güvenilemeyeceği ya da örgütün devamlılığına ilişkin kaygıların kısa dönemli ya da uzun dönemli kararlara odaklanması Schein'in temel varsayımlarına örnek olarak verilebilir.

Schein'a⁴ göre, temel varsayımlar, grubun

belli bir süre beraber yaşaması ile ortaya çıkmaktadır. Liderlerin ve çalışanların sıkça iş değiştirdikleri ya da kurum olarak üstesinden geldikleri kriz vb. olayların olmayışı ya da az oluşu temel varsayımları zayıflatmakta ve dolayısıyla zayıf bir kültürün oluşumuna yol açmaktadır. Bu çerçeveden bakıldığında devir oranı yüksek işletmelerde güçlü bir kültür oluşturma potansiyelinin de düşük olacağını söyleyebiliriz. Ülkemizdeki birçok sektörde temelde düşük maliyet stratejisi uygulanmaya çalışıldığı ve en kolay maliyet indirme değişkeni insan faktörünün maliyetini indirme olarak görüldüğü için, işletmelerimizin çoğunda güçlü kültür oluşturma seçiminin baştan yapılmadığı söylenebilir. Sorun şu ki güçlü bir kültürün olmaması, kültürün olmadığı anlamına gelmemektedir.

Bugün artık örgüt kültürü ve stratejik yönetim yazınında, örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağı olduğu, tartışılmaz bir şekilde kabul görmektedir. Strateji, örgüt yapısı ve kültürün birbirini destekleyecek şekilde olması işletmenin yüksek performans gösterebilmesinin temel koşullarından biridir. Başlangıç olarak bu üç unsurda ahenk olmalı ve her biri diğerini desteklemelidir. Her ne kadar bunu sağlayabilmek bir yetkinlik bile olsa, bu yetkinliği kendi başına rekabet üstünlüğü yaratan bir faktör olarak değerlendirmek biraz abartılı olabilir. Çünkü bu düşünceye göre, yetkinlik olmazsa olmaz olarak kabul edilebilecek nitelikte bir yetkinliktir. Peki örgüt kültürü hangi koşulda firmalarımıza sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilir? Buna en güzel cevaplardan birini Barney⁵ vermiştir. Ona göre örgüt kültürünüz değerli, size özgü ve taklit edilmesi imkansız ya da zorsa sürdürülebilir finansal performans göstermenizin kaynağı haline

Değişim çabanızın, günümüzün gerekirdiği dönüşümü sağlayabilmesi için kültürün tüm boyutlarında değişmesi; ahenk ve dengeyi sağlamanız gerekir.

gelmektedir. Kültürün firmada yarattığı değerin bir yansıması; yüksek satış miktarı, düşük maliyet, yüksek kar marjları gibi pozitif ekonomik sonuçlardır.

Bu anlamda değerli bir kültüre sahip olmanız sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmanız sonucunu beraberinde getirmemektedir. Eğer örgütünüzün kültürü aynı zamanda size özgü bir nitelikteyse ve de taklit edilmesi imkânsız ya da çok zorsa ancak, o noktada sahip olduğunuz örgüt kültürü size gerçek anlamda yüksek ekonomik performansı ve bunun sürdürülebilirliğini olanaklı hale getirecektir. Ne kadar değerli bir kültüre sahip olursanız olun, eğer kültürünüzün özellikleri çoğu firmanın sahip olduğu özelliklere benzer nitelikteyse, ve de rakipleriniz tarafından kolayca taklit edilebiliyorsa; sahip olduğunuz kültür yetkinliğinizin rant potansiyeli bir o kadar o kadar geçici olacaktır. Bu çerçevede, yukarıda bahsettiğim nitelikte güçlü kültür yaratma potansiyeli olmayan firmalarımızın her üç boyut açısından durumunun ne olduğuna yönelik değerlendirmeyi sizlere bırakıyorum.

Örgüt kültürünün sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağı haline nasıl gelebileceğini bu şekilde netleştirdikten sonra, bu yazının amacı açısından firmalarımızın kültürlerini rekabet avantajlarının bir kaynağı haline

getirmek için kültürlerinin değişimini nasıl yönetmeleri gerektiği sorunsalına yönelmek gerekir. Ülkemiz açısından büyük denilebilecek firmalarımızda değişim yönünde çabaların bulunduğu gözlemlenmektedir. Özellikle yönetim organizasyon yazınında güncel teknikler olarak nitelediğimiz dış kaynaklardan yaralanma, takım yönetimi, personeli güçlendirme, yalın yönetim/ üretim uygulamaları, toplam kalite uygulamaları, temel yetenek oluşturma, yetenek bazlı değerlendirmeler vs gibi birçok yöntem ve yaklaşımın uygulandığı görülmektedir. Bunlar gibi geniş kabul gören uygulamaların sisteme entegrasyonu dışında, bazı büyük şirketlerimizin de, özellikle yabancı yönetim danışmanlık şirketlerinin danışmanlığıyla, küresel şirketlerin uyguladığı prosedür ve sistemleri uyguladıkları da bilinmektedir. Firmaların değişim ve güncel olana adapte olma yönündeki bu çabalarını anlamlı bulmakla birlikte yeterli bulunmadığını düşünmekteyim. Yapılan bu değişikliklerin kültürün hangi düzeyinde yapıldığına yakından baktığımızda, yukarıda kullandığım Schein'in kültür boyutları açısından, kültürün en üst katmanında bulunan, daha çok yüzeyde, görülen kısmı olan örgütün artifaktları düzeyinde olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz. Bu saptamanın çok net biçimde anlamı, kültürün örgütün fiziksel dünyasına yansıyan, görünen yanını değiştirdiği gerçeğidir. Bir dönem moda olan açık ofis düzenine geçme, serbest Cuma uygulamaları vs. gibi somut bir şekilde uygulama ve süreçlerde yapılan bu tip değişimler, bu değişimlerin örgütte değişimi gerçek anlamda sağlayıp sağlayamayacağı ve daha da önemlisi örgütün değişen kültürünün arzulanan rekabet üstünlüğüne kaynaklık edip edemeyeceğinin değerlendirilmesidir. Bu, açıkça örgütün artifaktları aracılığı ile, gerçek anlamda dönüşümü sağlamak ve bu yolla sürdürüle-

bilir rekabet avantajı elde etmenin kaynaklarını yaratma potansiyelini incelemek anlamına gelmektedir. Örgüt kültürü yazını açıkça örgütün formal, işlemsel süreçlerindeki diğer bir ifade ile artifaktlarındaki değişim kısa ömürlü olmakta olduğunu ileri sürmektedir. Değişim çabanızın, günümüzün gerektirdiği dönüşümü sağlayabilmesi için kültürün tüm boyutlarında değişmesi; ahenk ve dengeyi sağlamanız gerekir. Şöyle ki eğer artifaktlarda bir değişime gidiyorsanız onu destekleyen değer ve temel varsayımlarda da (paradigmalar) değişim yapmanız gerekir. Awbrey⁶, bir örgütte öğrenme ne kadar derinleşirse, değişimin de o kadar kalıcı ve etkililiğinin yüksek olacağını ifade etmektedir. Bunun anlamı ise örgüt kültüründe merkezde bulunan paradigmanın ve onunla bağlantılı değerlerin ve de buna paralel olarak artifaktların değiştirilmesinin ancak anlamlı sonuç verebileceğidir. Bunlar uygulamada örgütün niteliğine, sektörüne bağlı olarak bu sırada ya da birlikte değişime giderek gerçekleştirilebilir. Ancak mutlaka birbirlerine paralel, destekleyici bir şekilde hepsinde değişime gitmek gerekir. Bu çerçevede, sonuç olarak, binlerce Dolar ya da Euro harcadığınız halde istediğiniz sonucu almadığınızı görebilirsiniz. Mükemmel sistemleriniz olur ancak bu sistemi sürdürmeniz olanaklı olmayabilir ve bu sistemler amaçlarına yeterince hizmet etmediği için kendinizi rahatsız hissedebilirsiniz sonuçta. Kaldı ki güncel uygulamaları sisteme entegre etme adına yapılan uygulama, güncel/ çağdaş yaklaşımın mantığına ters bir şekilde gerçekleşmiş olduğu için de yapısı gereği soru işaretlidir. Stratejik yönetim yazınımıza göre 1990'lı yılların başından beri örgütlerin strateji belirleme süreçlerini içeriden dışarıya doğru yapılarak yüksek performansın sağlanmaktadır⁷. Yani asıl değişim dışarıya adapte olarak değil, içeriden dışarıya

dönüştürerek yapılabilmektedir. Kaldı ki dışarıdaki uygulamaları kopyalayıp yapıştırdığımızda, yapıştırdığınız ya büyük bir ihtimalle çatışma kaynağı olacaktır ya da, çok olumlu sonuç aldığınızı varsayarsak size rekabet üstünlüğü getirme ihtimali sınırlı düzeyde ve geçici olacaktır. Daha da önemlisi bu şekildeki bir çaba, esas değer katacak ve sizi diğerlerinden ayıracak soyut yeteneklerle desteklenen bir değişim çabası olmadığı ve de bu anlamda taklit edilemez bir yetenek olarak geliştirilmediği için gerçek anlamda size sürdürebilir rekabet üstünlüğü sağlamayacaktır. Nitekim örgüt kültürü yazınında da kalıcı ve sürekliliği olan bir değişimin, örgüte dışarıdan dayatılarak değil, örgüt kültürünün kendi kendisini ele alarak incelemesi sonucunda gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir⁸. Kaynak temelli firma yaklaşımı da açıkça içeriden dışarıya değişimin yapılabileceğini ve geliştirdiğiniz kaynak ve yeteneklerden hareketle rekabet üstünlüğü modelinizi oluşturmanızın hayati önemini göstermektedir⁹. Bu yaklaşıma göre size özgü, nadir bulunan, ikame edilemez ya da ikame edilmesi çok zor, pazarda da ekonomik değer üretecek yeteneklere sahip olursanız sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilirsiniz. Bu çerçevede eğer örgüt kültürünüz size özgü, ayrıcalıklı, taklit edilmez ekonomik faydayı üretecek şekilde bir nitelikte değilse, onun sizin için sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı haline gelme potansiyeli bulunmayacaktır.

Kültürün, örgütün sahip olduğu bir şey değil, örgütün kendisi olduğunu¹⁰ dikkate aldığımızda, bahsettiğim paradigma-değerler-artifaktlar ahenk ve dengesinin toplamda sonuç üretmek açısından ve dönüşümü sağlamak açısından ne kadar hayati olduğunu tekrardan yinelemek isterim. Bugün hala Jack Welch'i GE'nin efsanevi

lideri olarak hala anıyorsak, hiyerarşik ve bürokratik olan GE'yi daha esnek, organik yapıya doğru dönüştürürken “Ben gücünü pozisyonundan alan yönetici kavramından nefret ederim” sözleri kulaklarımızda hala çınlıyorsa, organizasyonunda başarıyı mevcut değer ve paradigmalarda yaptığı dönüşümle sağladığındandır.

DİPNOTLAR

- 1 1992
- 2 1983
- 3 Schein, 1983: 14
- 4 1993: 3-15
- 5 1986
- 6 2005
- 7 Bakoğlu, 2010
- 8 Awbrey, 2005
- 9 Bakoğlu, 2010
- 10 Smircich, 1983

* Şu anda Kültürel Sermaye Ekseninde Kamu Örgüt Kültürü Tipolojileri ile Etik İklimi ve İş-Yaşam Kalitesi İlişkileri adlı bir TÜBİTAK Projesinde Türkiye çapında bir araştırma yürütmektedir.

KAYNAKLAR

- Awbrey, S. M. (2005). General Education Reform as Organizational Change: Integrating Cultural and Structural Change. *The Journal of General Education*, 54(1), 1-21.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. 11(3), 656-665.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Yaz, 13-28.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.