

**T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

ÖRGÜTSEL DNA VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ercan ÇANDIR

DANIŞMAN

Prof. Dr. Melek TÜZ

BURSA 2005

ÖZET

Sosyal atom olan insan, sosyal molekül olan grupları, gruplar da sosyal organizma olan örgütleri oluştururlar. Yönetim biliminin doğuşuyla, örgüt teorileri de zaman içerisinde gelişimini göstermiş ve mekanik yapılanmaların hakim olduğu başlangıcından gittikçe organikleşerek günümüzdeki halini almıştır. Birinci bölüm örgüt ile ilgili genel kavramlar, örgüt teorisinin tarihsel gelişiminden bahsetmektedir. İkinci bölümde de pazar ortamı ile doğal ekolojilerle arasındaki benzerlikleri göstermesi açısından bir karşılaştırma yapılmıştır.

Örgütsel DNA adına üç ayrı bakış açısının sunulduğu bu çalışmada, üç bakış açısının da organik DNA'yı oluşturan dört temel maddeden yola çıktığı görülmektedir. Birinci görüş örgütsel DNA'yı, bir örgütün yapısına ve prosedürlerine ait tüm bilgilerinin -zamanın getirdiği değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte ve herkesin ulaşımına hazır halde- bir araya getirilmiş hali olarak tanımlamaktadır.

İkinci görüş ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır ve bir örgütün DNA'sını oluşturan temellerin bağlantılarını, insanlar arası ilişkilerle benzeştirmektedir. Müşteri, işgören, lider ve performans olarak belirlediği dört temel aralarındaki ilişkilerin incelenmesini ve buradan bir örgütün DNA'sını belirlememizi tavsiye etmektedir.

Üçüncü görüş, dört temele, daha farklı bir açıdan yaklaşmakta ve temelleri; yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler (motivasyon) ve bilgi olarak önermektedir. Bunların üzerine odaklanılması gerektiğini tavsiye eden bu görüşün bir diğer özelliği bu belirtilen temeller çerçevesinde bir ölçek geliştirmiş olmasıdır.

Üçüncü görüş -örgütsel DNA kavramını daha somut bir çerçeveye oturtmuş olduğu için- baz alınarak bir uygulama gerçekleştirilmiş ve üçüncü bölümün sonunda bu uygulamadan değinilmiştir. Uygulama yukarıda belirtilen ölçek kullanılarak, Türkiye'de belirli sayıda örgüt üzerinde uygulanmış ve bu örgütlerin ölçek açısından tipleri belirlenmiştir. Bu veriler, ayrıca toplanan; katılanın yaşı, cinsiyeti, statüsü, örgütün yıllık gelir durumu ve karlılığıyla ilişkilendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: mekanik, organik, pazar, ekoloji, örgütsel DNA, genom, yapı taşı,

ABSTRACT

Humans -social atoms- constitute groups -social molecules-, and groups constitute organizations -social organisms. Science of management, in time, gave way to the development of organization theories, and mechanical structures have evolved into more organic ones of today's organizations. Part one deals with the concepts and historical development of organizational theories. In part two, a contrastive analysis -of market environments and natural ecologies- has been done.

This study presents three different views of Organizational DNA. All three views consider the four bases of Organic DNA to make an analogy. First point of view defines the Organizational DNA as all the information of organizational structure and procedures -packed together and available to everybody.

Second view focuses on the relationships among bases -as the relationships among individuals. This view advises that the relationships among the four bases – ‘Customer’, ‘Employee’, ‘Leader’ and ‘Measure’- should be examined, so, the DNA of an organization can be determined.

The third view has a different approach; it considers ‘Structure’, ‘Decision Rights’, ‘Motivators’ and ‘Information’ as the bases that form the organizational DNA. Distinguishing factor, here, is that it has a scale.

Since the third view has a more concrete approach with its scale, it was taken as the base to the application of this study -mentioned at the end of part three. This scale was applied to a definite number of organizations to determine their organizational types. The data were also related to the age, gender, statue, revenues and profitability, and the results were interpreted accordingly.

Keywords: mechanical, organic, market, ecology, organizational DNA, genome, base

ÖNSÖZ

Örgütsel DNA isimli tezimi hazırlarken amacım, son zamanlarda, gerek özel gerekse kamu, özellikle yabancı, kuruluşların ve giderek de ülkemizdeki kurum ve şirketlerin tanımlarını yaparken kullandıkları bu kavramın gerisinde ne olduğunu ortaya çıkarmak, bir örgütün Örgütsel DNA'sını oluşturan faktörleri belirlemek ve edindiğim bulgular çerçevesinde kamu ve özel kuruluşlar (örgütler) in Örgütsel DNA'larını çıkarmaktır.

Araştırmalarım sonucunda, genel olarak doğal yaşamla örgütlerin yaşamları arasında bir analogi yapılma girişimi söz konusudur. Doğal ekolojilerle pazarlar; canlı organizmalarla da örgütler ilişkilendirilmiştir.

Canlıların yapı taşı olan DNA'yı oluşturan dört kimyasal temelle bir analogi daha yapılmış ve örgütlerin yapıtaşlarını oluşturan dört temelin arayışına girilmiştir. Araştırmam sonucunda, bu girişimlerin üç bakış açısında toplandığını buldum. Bu üç bakış açısı da dört temelle örgütsel DNA'yı tanımlamaktadır. Her üçü için de "bilgi" faktörü önem arz etmektedir. İlk görüş bilgiyi ön plana koyarken, ikinci görüş (bilgiyi önemsemekle beraber) ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır. Üçüncü görüş ise elindeki çerçeveyi uygulamaya koymaya çalışması ile diğerlerinden ayrılmaktadır.

Üçüncü görüşün, oluşturduğu bir ölçekle, Örgütsel DNA kavramını daha somut bir çerçeveye oturtmuş olması çalışmanın uygulama kısmına ışık tutmuştur. Bu görüşün ölçeğiyle, toplanan veriler internet tabanlı bir sorgulama arabirimi ile örgütlerin tiplerini belirlemektedir. Farklı örgütlerden veri toplama gerekliliği her bir örgütten kısıtlı sayıda kişiyle görüşmeyi, doğal olarak da, uygulamada geniş çaplı bir veri toplamayı gerekli kılmıştır. Verilerin sayısının az olduğu sanılabileceği gibi görüşülen kişilerin farklı kuruluşlardan olduğu dikkate alındığında uygulamanın ne kadar geniş bir alana yayılmış olduğu dikkati çekecektir.

Tezin kaynak taranması aşamasında, gerek konunun yeni bir kavram olması gerekse Türkçe kaynak bulmanın kıtlığı –çoğunlukla yabancı kaynaklardan hazırlanmıştır-ndan dolayı yaşanan umutsuzlukla başa çıkabilmemde bana destek olan tez danışmanım Prof.Dr. Melek Vergiliel TÜZ'e; uygulama aşamasında -verilerin değerlendirilmesi sırasında- sağladığı büyük katkıdan dolayı Yrd.Doç.Dr. Nuran BAYRAM'a; interneti olabilecek en verimli şekilde kullanıp -şirketlerle bağlantıya geçerek anketleri msn messenger üzerinden uygulayarak- (online)geniş bir alandan veri toplayabilmeme büyük yardımı olan "İzmir, Pireli Bayii, Mert Oto Lastik" şirketinin yöneticisi, Hüseyin DUĞRAL'a ve veri toplamama yardımcı olan "Bursa, GÜMTOB" idari personeline teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR CETVELİ.....	ix
TABLolar CETVELİ.....	x
ŞEKİLLER CETVELİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	2
2. ÖRGÜTSEL OLUŞUM.....	5
2.1. Sosyal Atom Olarak Birey.....	5
2.2. Sosyal Molekül Olarak Grup.....	6
2.3. Sosyal Organizma Olarak Örgüt.....	7
3. ÖRGÜT TEORİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
3.1. Klasik Örgüt Teorisi.....	8
3.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi.....	10
3.3. İnsan İlişkileri Hareketi ve Örgüt Teorisinde Başlıca Yaklaşımlar.....	11
3.4. Modern Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi.....	11
3.4.1. Sistem yaklaşımı.....	12
3.4.2. Durumsallık yaklaşımı.....	13
4. MEKANİK VE ORGANİK ÖRGÜTLER.....	15
4.1. Mekanik Örgüt Yapılarının Özellikleri.....	15
4.2. Organik Örgüt Yapılarının Özellikleri.....	16
4.3. Organik Örgütlerde İlişkiler.....	17
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	18
5.1. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	19
5.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	20
5.3. Örgüt Kimliği.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR EKOLOJİLERİ

1. PAZARLAR VE DOĞAL EKOLOJİLER	24
2. BİRLİKTE-EVRİMLEŞME VE UYUM DALGALARI	26
3. PAZARLARDAKİ UYUM DALGALARI	28
3.1. Tedarikçiler	29
3.2. Müşteriler	30
3.3. Rakipler	30
4. ESKİ VE YENİ PAZARLAR	32
5. PAZAR EKOLOJİLERİNİN OLUŞUMU	33
5.1. Oynatılmış Denge	35
5.2. Farklı Kurallar	36
5.3. En Şanslı Olanın Hayatta Kalması	37
5.4. Ardıllık	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DNA

1. ÖRGÜTSEL DNA: BİR VERİTABANI	39
1.1. Örgütsel DNA ve Bilgi	43
1.1.1. Makineler ve Canlılar	43
1.1.2. Mekanik örgütlerde bilgi	45
1.1.3. Organik örgütlerde bilgi	46
1.2. Organik DNA Ve Örgütsel DNA	47
1.3. Örgütsel DNA'nın Özellikleri	49
1.3.1. Ulaşılabilirlik	49
1.3.2. Esneklik	52
1.4. Örgütsel DNA Modelinin Uygulanması	54
1.4.1. Örgüt sinir sistemi	56
1.4.2. Organik topluluk yapısı	61
1.4.3. Merkezi Sinir Sistemi: üst düzey yönetim	63
1.5. Örgütsel DNA'nın Örgüt Kültüründen Farkı	64
2. ÖRGÜTSEL DNA: TEMEL İLİŞKİLER	65
2.1. İnsan Genomu	65
2.2. Örgüt Genomu	68
2.3. Temel İlişkiler (Base Pairs)	72
2.3.1. İlişki I: M/L (Müşteri/Lider)	72
2.3.2. İlişki II: M/İ (Müşteri/İşgören)	73
2.3.3. İlişki III: M/M (Müşteri/Müşteri)	74

2.3.4. İlişki IV: M/P (Müşteri/Performans)	76
2.3.5. İlişki V: İ/İ (İşgören/İşgören).....	77
2.3.6. İlişki VI: İ/P (İşgören/Performans).....	78
2.3.7. İlişki VII: L/İ (Lider/İşgören)	79
2.3.8. İlişki VIII: L/L (Lider/Lider)	82
2.3.9. İlişki IX: L/P (Lider/Performans)	87
2.3.10. İlişki X: P/P (Performans/Performans).....	88
3. ÖRGÜTSEL DNA: DÖRT TEMEL YAPI TAŞI	90
3.1.1. Yapı.....	92
3.1.2. Karar yetkisi.....	97
3.1.3. Güdüleyiciler	99
3.1.4. Bilgi	102
3.2. Uyum Sağlayan DNA	103
3.3. Yedi Örgüt Tipi.....	105
3.3.1. Pasif-Saldırgan (Passive-Agressive) Örgüt	106
3.3.2. Esinlenmeler-ve-başlamalar (Fits-And-Starts) örgütü.....	107
3.3.3. Fazla büyümüş (Outgrown) örgüt.....	108
3.3.4. Yönetim ağırlıklı (Overmanaged) örgüt	109
3.3.5. Tam-zamanlı (Just-In-Time) örgüt	109
3.3.6. Askeri (Military Precision) örgüt.....	110
3.3.7. Esnek (Resilient) örgüt	111

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DNA YAPILARINA AİT BİR UYGULAMA

1. AMAÇ VE YÖNTEM	112
2. BULGULAR.....	112
SONUÇ.....	123
KAYNAKÇA.....	125
ÖZGEÇMİŞ	129

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ekolojiler Arası Karşılaştırma	38
Tablo 2. Temel İlişkiler	71
Tablo 3. Kalitenin Üç Stratejik Boyutu İçin Taban Araştırması Sonuçları	87
Tablo 4. Örgütün DNA Yapısı Dağılımı	113
Tablo 5. Cinsiyet Dağılımı	113
Tablo 6. İşletmedeki Pozisyon Dağılımı	114
Tablo 7. İşletmenin Yıllık Gelir Dağılımı	115
Tablo 8. İşletmenin Bulunduğu Endüstriye Göre Karlılık Dağılımı	115
Tablo 9. Sektör Dağılımı	115
Tablo 10. Yaş Dağılımı	116
Tablo 11. Örgütün DNA Yapısı ile Cinsiyet Çapraz Tablosu	117
Tablo 12. Örgütün DNA Yapısı ile İşletmedeki Pozisyon Çapraz Tablosu	118
Tablo 13. Örgütün DNA Yapısı ile Yıllık Gelir Çapraz Tablosu	119
Tablo 14. Örgütün DNA Yapısı ile Bulunduğu Endüstriye Göre Karlılık Çapraz Tablosu	120
Tablo 15. Örgütün DNA Yapısı ile Sektör Çapraz Tablosu	121
Tablo 16. Örgütün DNA Yapısı ile Yaş Çapraz Tablosu	122

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Değişim Doğrultusu Üzerinde Çeşitli Organizasyon Yapıları	15
Şekil 2. Şirket Vizyonu ve Şirket Kimliği	22
Şekil 3. Gelişim Döngüsü	32
Şekil 4. Ritz-Carlton Otelleri Hatırlatıcı (credo) Kartı	40
Şekil 5. Davis, Kingsley & Company'nin Örgütsel DNA'sı	41
Şekil 6. Blackstone & Cullen'ın Örgütsel DNA'sı	42
Şekil 7. Temel İlişkilerin Eşleştirilmesi	71
Şekil 8. Organizasyon Kademelerine Göre Yeteneklerin Dağılımı	84
Şekil 9. Yönetici ve İlişkileri	85
Şekil 10. Örgüt DNA'sının Dört Yapı Taşı	91
Şekil 11. Kumsaati Örgütlenme	93
Şekil 12. Kontrol Mesafelerinin Karşılaştırılması	94
Şekil 13. Yedi Örgüt Tipi	106
Şekil 14. Cinsiyet Dağılımı	114

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı organizmaları oluşturan DNA'lar gibi, örgütleri oluşturan DNA'ların tanımlanmasını ve bir örgütte nelerin yada hangi parçaların örgütsel DNA'yı oluşturduğuna dair incelemek e bilgiler ışığında bir uygulama yapmaktır.

Araştırılan bilgiler doğrultusunda örgütsel DNA'yla ilgili üç ayrı bakış açısı tespit edilmiştir. Örgütsel DNA, birinci bakış açısına göre, tüm şirket yapı ve prosedür bilgilerini ihtiva eden herkesin ulaşabileceği konumda ve esnek yapıda bir veritabanıdır. İkinci görüş, örgütsel DNA'yı örgütün kendi içindekilerin kendi aralarında ve dışındaki kişilerle olan temel ilişkileri olarak tanımlamaktadır. Üçüncü görüş ise, varsayılan dört temel yapıtaşından oluşan bir yapı olarak değerlendirmekte ve bu yapı taşlarını bir ölçek yardımıyla ölçerek çeşitli örgütleri yedi tip örgütte kategorize etmektedir.

Birinci bölümde örgütle ilgili genel kavramlar ve örgüt teorisinin tarihçesine değindikten sonra ikinci bölümde canlı ekolojik sistemlerle pazarların oluşumları arasındaki benzerliğe değinilmektedir. Ardından, üçüncü bölümde, örgütsel DNA'nın ne olduğuna ve nelerden oluştuğuna dair ortak noktaları da bulunan üç bakış açısı üzerine bilgi verildikten sonra, dördüncü bölümde, bu bakış açılarından üçüncüsü üzerine yapılmış olan uygulamaya yer verilmiştir.

Geliştirilmiş (internet üzerinde kullanılan) bir ölçeğe sahip olması ve daha somut bir çerçeve belirlemiş olduğu için üçüncü görüş uygulama için uygun bulunmuştur. Yapılan uygulamada veriler sonucunda, veri kaynağını oluşturan örgütlerin örgüt tipleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, toplanılan örgüt tipi verileri, katılanın yaşı, cinsiyeti, örgütteki statüsü, söz konusu örgütün gelir durumu ve karlılığı verileri ile ilişkilendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, örgütle ilgili genel kavramlar, örgütsel davranış, örgütsel oluşum örgüt teorisi, ve hakkında genel bilgiler verilecektir. Daha sonra, örgüt yapıları ve örgüt kültüründen bahsedilecektir.

1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt teorisi, tek *tek* bireylerin davranışları ile ilgili değildir fakat toplama yakından ilgilidir. İnsanlar gayet tabii önemlidirler fakat örgüt teorisi için birincil analiz noktası değildirler.

Birey ve gruplardan oluşan, bunlar arasındaki ilişkilerle oluşan ve kendisine özgü amaçlarını gerçekleştiren yada gerçekleştirmek üzere çeşitli çabalara girişen sosyal organizmalar birer örgüt olarak tanımlanabilir.¹

Örgütler, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde kuvvetli birer toplumsal araçlardır. Bireylerin çok boyutlu ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi, bu davranışlar diğer bireylerin davranışları ile ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişikliklere yol açarak ötekinin amacını gerçekleştirmesine yardımcı olur. Örgüt kısaca belirli amaçlara hizmet etmek ve ortak bir hedefe ulaşmak için iki veya daha fazla sayıda kişinin bir araya bulunduğu sistemdir şeklinde tanımlanabilir.²

Örgütsel Psikoloji. Örgütsel psikoloji, işletme yöneticilerinden işgörenlere kadar çalışan tüm insan ve grupların ilişki ve davranışlarını bütün boyutlarıyla inceleyen bir disiplin adıdır. Geçmişte endüstriyel psikoloji olarak adlandırılan bu disiplin, bu anlamda insan kaynakları yönetiminin belli alanlarıyla ilgilenmekteydi. Bu açıdan bakıldığında, endüstriyel psikoloji ile personel psikolojisinin eş anlamlı olduğu düşünülmekteydi. İlerleyen yıllarda yönetim ve insan kaynakları alanlarındaki gelişmelerin sonucunda, bu çalışmaların örgüte yönelik olduğu düşünüldü e “örgüt”

¹ İsmail Efil, İşletme Organizasyonu, Aktüel, İstanbul, 2005, s.10

² Bakan İsmail, Örgüt Kültürü, Aktüel, İstanbul, 2004, s.20

terimi eklendi. Bu doğrultuda, “endüstriyel psikoloji” yerine “örgütsel psikoloji” kavramı kullanılmaya başlandı. Örgütsel psikoloji, örgüt biliminin bir parçası olarak gelişimini sürdürdü.³

Örgütsel Değişim. Örgütsel değişim, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin uygulamaya sokulması sonucunda oluşan bir süreçtir. Ancak örgütsel değişim öncelikli örgütleri yönetenlerin bireysel değişimlerine bağlıdır. Zira yönetici bireysel olarak değişmeden örgütünü de değiştiremez ve örgütsel değişim de gerçekleşmez. Ayrıca örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi için örgütün çevresinin de değişmesi veya bu değişimi kabul etmesi ve desteklemesi şarttır. Çevrenin benimsemediği bu değişimin gerçekleşmesi ve etkili olması zordur. Örgütsel değişim; doğal çevre koşullarındaki değişim, toplumsal değişim, iktisadi değişim, hukuksal çevre koşullarındaki değişim ve teknolojik değişime neden olur.⁴

Bir örgütün değişmesine içerden ve dışarıdan etki eden faktörleri şöyle özetleyebiliriz: İç etkenler (amacın değişmesi, işletme politikasının değişmesi, örgütün yerleşme durumundaki değişiklik, işgücündeki değişiklik, yöneticinin değişmesi, örgüt bütçesinin azaltılıp çoğaltılması). Dış etkenler (teknolojinin değişmesi, haberleşme ve ulaştırma hizmetlerinde kolaylıkların ve hızın artması, ekonomik ve siyasal durumdaki gelişmeler, rekabet koşulları)⁵

Örgüt ve Teknoloji. Teknoloji ne kadar kompleks olursa, bunun organizasyon unsurları üzerine etkileri de o kadar karmaşık hale gelir ve uyum sağlamak zorlaşır. Teknoloji, hangi işlerin yapılacağını, bunları yapanların sahip olacakları nitelikleri, üretim kalitesi, grup ve haberleşme tarzlarını etkiler.

Örgüt ve Çevre. Çevre şartlarının özelliklerine bağlı olarak örgüt yapıları ve örgütte kullanılan çeşitli süreçler farklılık göstermektedir. Çevre örgütün sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlanmaktadır. Çevre faktörlerinin başında demografik

³ Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa, Bursa, 2005, s.2

⁴ Bakan İsmail, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta, İstanbul, 2004, s.255

⁵ Bakan İsmail, a.g.k., s.258-259

yapı, ekonomik şartlar ve siyasal şartlar gelmektedir. Bu şartları örgüte doğrudan etkileyen şartlar olarak ele almak mümkündür.

Örgüt ve Strateji. Örgütün birden çok stratejisi olabileceği gibi, örgütü meydana getiren birimlerin her birinin de farklı stratejileri olabileceği, hatta bunlar arasında bazı çelişkiler bulunabileceği düşünülmektedir. Örgütü, stratejilerin teknoloji ve çevreye nazaran daha çok etkilediği belirtilerek örgütü etkileyen unsurun teknoloji değil, teknolojinin nasıl kullanıldığıdır. Teknolojinin seçimi ve kullanımı da örgütün stratejisi ile ilişkilidir.⁶

Öğrenen Örgüt. Öğrenen örgüt; yönetimde değişmeyi olanaklı kılan ve engelleyen örgütün alt sistemleri arasındaki ilişki ve etkileşimleri tanımlayan, ayrıca belirsizliğe karşı uygun davranış geliştirmek için çevresel ve diğer değişmelerle baş edebilen örgüttür. Öğrenen örgüt, etkili örgütsel öğrenme becerisi gösteren örgütler için kullanılan bir terimdir. Araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında öğrenen örgütleri nitelendiren beş temel özellikten söz edilebilir. Bunlar; yapılar, bilgi sistemleri, insan kaynakları uygulamaları, örgütsel kültür, liderlik.⁷

Örgütsel Öğrenme. Örgütlerin kendilerini sürekli bir biçimde değiştirmek ve geliştirmek için bilgi kazanmalarına yardım etmeye amaçlayan bir değişim sürecidir. Örgütün görüş yeteneği kazanması ve deneyimlerinden öğrenmesi yeteneğidir. Örgütsel öğrenme, deneme, araştırma, analiz yapma ve hem başarı hem de başarısızlığı incelemeye istekli olmayı kapsar. Etkili bir örgütsel öğrenmenin en başta gelen koşullarından biri yaratıcı öğrenmenin oluşmasını sağlayacak bir perspektife sahip olmaktır.⁸

Örgüt teorisi ise örgüte daha makro bir yaklaşımı temsil eder çünkü tüm örgütü kendisine bir analiz ünitesi olarak alır. Örgüt teorisi departmanlarda toplanan insanlarla, bir bütün olarak; örgütlerle ve örgütlerin yapı ve davranışlarındaki

⁶ Öztürk Mehmet, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi, Papatya, İstanbul, 2004, s.150

⁷ Balay Refik v.d., Öğrenen Örgütler, Sandal, Ankara, 2005, s.16-17

⁸ Balay Refik v.d., a.g.k., s.28-29

farklılıklarla yakından ilgilenir. Kısacası örgüt teorisi örgütlerin sosyolojisi, örgütsel davranış ise örgütün psikolojisi ile ilgilidir.

Örgüt çalışmalarına yönelik son gelişmelerden biri ise mezo teoridir. Birçok örgüt konulu çalışma ve sayısız yönetim kursu hem örgütsel davranışa hem de örgüt teorisine odaklanmaktadır. Mezo Teori (Meso “arasında, ortasında” anlamına gelmektedir) makro ve mikro örgütsel analizlerin birleştirilmesi ile ilgilidir çünkü bireyler ve gruplar örgütü etkileyecekler, örgütte ardından tekrar birey ve grupları etkileyecektir. Yani aralarında çok yoğun bir etkileşim vardır. Daha başarılı bir örgüt için yöneticiler hem örgüt psikolojisini hem de örgüt sosyolojisini derinlemesine anlamak zorundadırlar.

Canlı birer varlık gibi nitelendirilen örgütler, molekül olarak adlandırabileceğimiz gruplar ve onları oluşturan sosyal atom denilebilecek bireylerden oluşur. Bu unsurlar arasında karşılıklı etkileşim ve ilişkiyi birey grup-örgüt gelişimi içinde sistematik olarak inceleyebiliriz.

2. ÖRGÜTSEL OLUŞUM

Herhangi bir örgütü oluşturan, en gerekli ve en küçük birim (sosyal atomu) bireydir. Bireyler (sosyal molekülleri) grupları, gruplar da (sosyal organizmaları) örgütleri meydana getirmektedirler. Aşağıda bu oluşumların nasıl ve neden meydana geldikleri hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Sosyal Atom Olarak Birey

Her sosyal grubun (formel veya informel) veya örgütün temelini, başka bir deyişle çekirdeğini birey oluşturur. Bireyin en belirgin yönü sosyal bir varlık oluşu, fakat başkalarıyla ilişki kurarken kendi ihtiyaçları ve çıkarlarını çoğu kez ön planda tutmasıdır.

Birey ihtiyaçlarla dolu bir organizmadır. Bir ihtiyacın bittiği yerde bir diğeri başlar ve birey mutluluk duygusunu bu ihtiyaçlar peşinde koştuğu, onları elde ettiği ölçüde sağlar. Bu nedenle birey bir örgüte katılıyorsa, bazı ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağı ümit ve bekleyişi içindedir. Birey, içinde yaşadığımız

dünyanın henüz her yönüyle keşfedilmemiş, karmaşık bir ruhsal yapısına sahip bir sosyal varlıktır ve çoğu kez sınırlı yaşamını en iyi biçimde değerlendirmek için birden fazla gruba katılmak arzusundadır. Genel bir deyişle hangi yapıda ve düzeyde olursa olsun her örgüt bireysel atomlardan oluşur. Bu sosyal atomlar örgütü olumlu yada olumsuz yönde etkilediği gibi, her örgüt de kendisine bağlı bireyleri değişik yönde ve ölçüde etkisi altında bulundurur.⁹

2.2. Sosyal Molekül Olarak Grup

Bireyler varmak istedikleri amaçları her zaman tek başlarına gerçekleştiremezler. Bu durumda, başkalarının katkısına ihtiyaç duyarlar. Fiziksel yetenekler, düşünsel veya ruhsal yetersizlikler bunu zorunlu kılmaktadır. Chester I. Barnard'ın bu konuda verdiği örnek çok ilginçtir: Bir adam kendisine göre çok büyük bir taşı yerinden oynatmak istediğinde bunu başaramıyorsa, “ya taş adama göre çok büyüktür”, yada “adam taşa göre çok küçüktür”. Birinci görüş fiziksel çevreye, ikinci görüş bireye göre açıklanmaktadır. Eğer birey amaç olarak bu taşı kaldırmayı planlamış ise bir başkasının yardımını isteyecek, böylelikle ortak bir amaç doğrultusunda grupsal yapı oluşacaktır. Bu basit örnekte ortaya çıkan gerçek, grupların, bireylerin kendi yetersizliklerini yenmek ve dış çevreye karşı daha güçlü olmak için meydana geldikleridir. Grupları oluşturan bu tek neden yeteneklerin birleştirilerek daha güçlü ve etkili olunması değildir. Bireyleri karşılıklı ilişkiye iten bir başka neden inanç, düşünce ve amaç birliğidir. Birlikte olmaktan ve harekete geçmekten güven duygusu, sosyal ve psikolojik doyum sağlanmaktadır.

Gruplar bireyleri ortak amaçlarda birleşmeye zorlar. Buna direnen bireylerin grup içinde yalnız kalmaları ve doyumsuzluğa sürüklenmeleri kaçınılmaz olacaktır. Psikolojik bir grup birbirleriyle etkileşimde bulunan, bireylere kişilik kazandıran, benlik duygusunu toplumsal yapıda arayan bir insan topluluğudur. Örgüt içindeki çeşitli gruplara uygulanabilecek bir tanımlı şöyle verebiliriz: “Grup ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile haberleşme içinde olan, karşılıklı

⁹ EFİL, İsmail, a.g.k. s.12

olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesi ile ortaya çıkan sosyal bir olgudur”¹⁰

2.3. Sosyal Organizma Olarak Örgüt

Her organizmanın görevi kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurmak ve bunu sürekli ve sağlıklı kılmaktır. Burada sözü edilen organizma, bir kamu kuruluşu, bir dernek, din kurumu, bir işletme gibi toplumsal ve ekonomik kuruluş olabilir. Örgütler, içinde buldukları zaman ve yerin koşullarına ve bunların değişim süreçlerine uymak zorunda olan varlıklara benzetilebilir. İşletme örgütlerini, yönetsel amaçların belirlediği çatıyı ve yapıyı değişen koşullara uygun biçimde kuran ve yaşatan sosyal-varlıklar olarak nitelemek gerekir. Genelde işletmenin amaçları en az emek, en az zaman ve en az giderle en yüksek üretimi ve verimi elde etmektir. Bunun başarılması ise örgütsel yapının işletme amaçlarına ve kullanılan araçlara uygun biçimde kurulması ve işlemesiyle mümkündür.¹¹

Örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçları ve değerle uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Organizasyonlar da sahip oldukları çeşitli özellikler açısından birer örgüt olarak kavramlaştırılmaktadırlar. İşletmelerin örgüt kavramı ile ifade edilen özellikleri şu boyutlarda ortaya çıkmaktadır.¹²

3. ÖRGÜT TEORİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İşletme yönetimi konusunda geçirilen aşamaları incelemek çağdaş yönetsel kavramları anlamak için gereklidir. Yönetimin bir bilim dalı haline gelmesi bir aşamalar zinciri ile olmuştur. Bu aşamalar sırasında örgüt teorisinde de değişimler gerçekleşmiştir. Kısaca, klasik örgüt teorisiyle başlayan tarihsel süreç, neo-klasik örgüt teorisiyle devam etmiştir. Ardından neo-klasik örgüt teorisinin bir uzantısı olarak insan ilişkileri hareketi ve örgüt teorisinde yeni yaklaşımlara rastlanmaktadır. Tarihsel sürecin son aşamasında da modern yönetim düşüncesi ve örgüt teorisi bulunmaktadır.

¹⁰ EFİL, İsmail, a.g.k. s.13

¹¹ EFİL, İsmail, a.g.k. s.15

¹² VERGİLİEL, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.34

Bu gelişim çizgisine bakıldığında mekanik örgütlenmeden (daha) organik örgütlenmeye doğru bir meyil olduğu gözlenmektedir. Aşağıda bu aşamalar sırasında örgüt teorisinin geçirdiği tarihsel gelişimden ve buna bağlı olarak mekanik ve organik örgüt yapılarının özelliklerinden bahsedilecektir.

3.1. Klasik Örgüt Teorisi

Klasik yaklaşım yada klasik yönetim düşüncesini oluşturan, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu; “bilimsel yönetim yaklaşımı” veya “bilimsel yönetim akımı”, “genel yönetim akımı” yada, “yönetimsel kuram” ile sosyolojik yaklaşımlar olarak da ifade edilen “bürokrasi modeli” yada “bürokrasi kuramı”ndan oluşmaktadır. Bu üç yaklaşım yada akım, klasik örgüt kuramını oluşturmakta, kuram insan ögesini dikkate almadan, biçimsel örgüt yapısını ayrıntılı bir biçimde incelemektedir. Kuram, düşünce olarak ekonomik kuramın etkisinde kalmış, örgüt içindeki bireylerin belirli sınırlar içinde rasyonel (ussal) hareket edeceklerini varsaymıştır.¹³

Klasik örgüt Teorisi’nde iş ve pozisyonlar ile bunların arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Bu teori neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağına açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disipline sıkı bir biçimde uymayanı ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğu ileri sürer. Klasik görüşe karşı eleştiriler İkinci Dünya Savaşı öncesi başlamış ve bu arada birçok sosyolog ve sosyal psikoloji uzmanı bu konuda çeşitli araştırmalar yapmıştır. İşletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı önemli rol açığa çıkmıştır.¹⁴

Klasik örgüt teorisinin ilkeleri bir “formel örgüt” yapısının kurulmasında dikkate alınması gerekli ilkeler olarak geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

¹³ Akat İlker v.d., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2002, s.33-34

¹⁴ Ataman Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s.124-125

Örgütsel Amaç İlkesi. Örgütler varlıklarını önceden planlanan amaçların açık ve kesin olarak belirlenmesiyle sürdürür. Bu amaçlar tüm örgüt kademeleri için geçerlidir. Önce örgütün temel amacı sonra bu temel amacın alt amaçları olarak mevkilerin ve bölümlerin amaçları belirlenmelidir. Belirlenen bu amaçlar arasında bir amaç birliğinin sağlanması da gereklidir.¹⁵

İşbölümü, uzmanlaşma ve bölümlere ayırma ilkesi. Klasik görüşe göre bir iş ne kadar küçük parçalara ayrılırsa, çalışanın işini daha etkin ve verimli yapması ve o iş üzerinde uzmanlaşması mümkün olur.

Yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi. Yetki örgüt içinde başkalarına iş yaptırabilme gücü, sorumluluk ise bireye verilen görevi yerine getirme yükümlülüğü olarak tanımlanabilir. Örgütün her kademesinde bireylere sorumluluğa denk bir de yetki verilmelidir.

Emir-komuta birliği ilkesi. Örgüt içinde bir örgüt üyesinin belirli bir iş hakkında birden fazla üstten emir almaması ile ilgili bir ilkedir. Burada anlatılmak istenen şey iki emrin çatışması halinde hangi üstün yetkili olduğunun açık ve kesin olarak önceden belirlenmesidir.

Denetim alanı ilkesi. Bir yöneticinin gözetim altında tutabileceği astlarının sayısına ilişkin bir kavramdır. Bu ilke yöneticilerin zamanlarının ve enerjilerinin sınırlı olması nedeniyle dikkatlerini belirli bir sayıdan fazla asta veremeyecekleri düşüncesine dayanır.

Hiyerarşik yapı ilkesi. Organizasyonda üst yönetim kademesinden en alt kademeye doğru, zincirleme yetki ve sorumluluk sistemi dikkate alınmalıdır. Bu ilke organizasyonun bir hiyerarşik bir yapı olduğunu göstermektedir.

Yetki devri alanı ilkesi. Yetki devri organizasyonda karar verme yetkisinin gerektiğinde alt kademelere devredilmesini ifade etmektedir. Yetki devri ile yönetici kendisine daha fazla zaman ayırabilecek ve astlarının yetişmesine katkıda bulunacaktır.

¹⁵ EFİL, İsmail., İşletme Yönetimi – Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, Aktüel, İstanbul, Eylül 2004, s.56

1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi

1930'lara kadar, klasik yönetim ve örgüt kuramı örgütsel yapıya ve onun işleyişine yol gösteren tek kuram olarak süregelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisiyle, diğer yandan da işletmelerle ilgili çeşitli örgütsel sorunların artması sonucu, klasik kuramın eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Bu nedenle klasik kuramın en yüksek düzeye ulaştığı 1930 yıllarında, yönetim düşünce sisteminde, insan ilişkileri adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır.¹⁶

Neo-klasik örgüt teorisi klasik görüşe bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek örgütün etkinliğini arttırmak için insan davranışları ve ilişkilerine eğilmiştir. Klasik teoride olduğu gibi neo-klasik teoride de ekonomik rasyonellik anlayışı hakimdir. Ancak buna insan unsurunun tatmini eklenmektedir. Neo-klasik teoriye göre örgüt çeşitli ihtiyaçları olan bireylerden oluşmaktadır. Bu nedenle yöneticiler beşeri ve sosyal bir örgüt kurmak zorundadırlar.

Bu açıdan insan ilişkileri yaklaşımının etkisiyle ortaya çıkan neo-klasik teori ile insan ilişkileri yaklaşımının gelişmiş şekli olan örgütsel davranış yaklaşımını neo-klasik teorinin bir uzantısı olarak incelemek daha uygun olacaktır.

İşbölümü ve iş organizasyonunda yeni gelişmeler. 20.yüzyıl başlarında işbölümü üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş, ancak işbölümünün işçi üzerindeki olumsuz etkilerini açıkça belirtmemiştir. Daha önce de bu konulara değinilmiştir ama neo-klasikler de işbölümünün iş tatminini azaltıcı etkilerine dikkat çekmiştir. Neo-klasik teoride iş düşünmeyi ve yapmayı birbirinden ayıracak şekilde tasarlanır; işi planlayan ve programlayan yine yöneticidir. Fakat yöneticinin işi genişletilmiştir. Yönetici iş planlarken çalışanı makineden farklı düşünmelidir.

Endüstrileşmiş ülkelerde insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmayı amaçlayan ve bunu sağlayan iş organizasyonu yöntemleri yönetimin önemle üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Aslında iş organizasyonundaki gelişmelerin tek amacı ekonomik gelişme için insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak değil, aynı zamanda bireylerin işteki tatminini arttırmaktır.

¹⁶ Akat İlker, a.g.k., s.58

Bölümlere ayırma. Bölümlere ayırma, aslında işbölümünün yönetim kademelerinde uygulanmasıdır. Ancak bölümlere ayırmada ortaya çıkan sorunlar işbölümüne göre farklıdır. Klasik örgüt teorisinde bölümlere ayırma ilkesine çok önem verilmektedir. Neo-klasik örgüt teorisinde klasik teoriye göre bölümlere ayırma konusunda önemli gelişmeler olmamıştır. Sadece klasik teorinin bölümlere ayırma kıstaslarının adları değiştirilmiş, hizmet, zaman, üretim araçları ve sayı kıstasları ilave edilmiştir.

Denetim alanı. Neo-klasik teoriye göre denetim alanının geniş tutulması gerekir. Neo-klasik görüşün yararlı buldukları kademe sayısı az basık bir örgüt yapısının gerçekleştirilmesi için, denetim alanının geniş tutulması gerekir.

3.3. İnsan İlişkileri Hareketi ve Örgüt Teorisinde Başlıca Yaklaşımlar

İnsan unsuruna olan ilgi sonucu, yöneticilerde dahil bu unsurun nasıl davrandığı, niçin öyle davrandığı, motivasyonlarının neden farklı olduğu, grupların özellikleri gibi konularda çeşitli yaklaşımlar ve modeller geliştirilmiştir. İnsan ilişkileri hareketi neo-klasik yönetim düşüncesinin bir uzantısı olduğundan burada sadece bu hareketin sebep olduğu yaklaşımların isimlerinden bahsetmek yeterli olacaktır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibidir:

- X ve Y yaklaşımı
- Merkezci olmayan yönetim ve karar alma yaklaşımı
- Örgütsel davranış yaklaşımı
- Chris Argyris'in olgun ve olgun olmayan kişi yaklaşımı¹⁷

3.4. Modern Yönetim Düşüncesi ve Örgüt Teorisi

1970 yıllarında gelişmeye başlayan ve bir çok yazar tarafından 1980'li yılların yönetim tahlillerinin esasını teşkil edeceği kabul edilen durumsallık yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımının dayandığı sistem yaklaşımı modern yönetim düşünce sistemi içinde yer alarak incelenecektir. Aslında durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının gelişmiş şekli ve uzantısıdır. Sistem yaklaşımı 1960 yıllarının ortalarında uygulanmaya

¹⁷ EFİL, İsmail., a.g.k., s.101

başlamış ve 1970 yıllarında yönetim ve örgüt analizlerinde temel yaklaşım haline gelmiştir. Durumsallık yaklaşımı uygulama ile teori arasındaki bağlantıyı kurmaya çalışmaktadır.

3.4.1. Sistem yaklaşımı

Modern örgüt teorisinin temelini oluşturan sistem yaklaşımı, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra egemen olmaya başlamış ve temelde biyoloji ve fizikte kullanılan bu teori, örgütlerde de başarılı bir şekilde uygulanmaya başlamıştır. Karmaşık yapılı örgütlerin incelenmesi ve beşeri ilişkilerin öneminin anlaşılmasıyla örgütler sosyal sistemler olarak ele alınmıştır. Sistem yaklaşımı analitik bir özelliğe sahiptir ve Ludwig von Bertalanffy tarafından 1920'lerde ortaya atılan genel sistem teorisiyle başlamıştır. Sistem yaklaşımı her ne kadar modern yönetim düşüncesi arasında sayılsa da sistem anlayışı çok eskilere dayanmaktadır. Aristo'nun "bütün parçaların toplamından daha fazladır" sözü, bu yaklaşımın görüş açısını ifade etmektedir.¹⁸ Klasik anlayışın tamamen iş ve üretime önem verip, biçimsel olmayan yapıyı ve insanı göz ardı etmesi, neo klasiklerin ise yalnızca biçimsel olmayan yapıyla ilgilenip biçimsel yapı ve örgütsel yapıya önem vermemeleri, bunu yanında her iki görüşünde sürekli tek bir iyi yol olduğunu savunmalarından sonra ortaya çıkan sistem yaklaşımı ise tüm örgütlerin bir sistem mantığı içerisinde görülebileceğini bize anlatmış, fakat kullanılabilir ilkelere sunamamıştır.¹⁹

Modern örgüt teorisi geniş ölçüde sistem yaklaşımına dayanmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımı ve örgütlerin birer sistem olarak ele alınması ile alt-sistemler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ön plana çıkmıştır. Sistem yaklaşımına göre örgüt birbiriyle ilişki halinde bulunan açık bir sistemdir. Buna göre sistem yaklaşımı örgütü bir bütün olarak ele alır. Sistem yaklaşımında, örgüt yapısal, bürokratik, hiyerarşik ve otorite ilişkilerinden arındırılmış olup, bilgi, enerji ve malzeme akımına dönüştürülmüştür. Bu yaklaşımda yönetim örgütün çevresine uyumunu sağlamakta alt

¹⁸ Ataman Göksel, a.g.k., s.126-127

¹⁹ Ataman Göksel, a.g.k., s.140-141

sistemler arasında ilişkiler kurmakta ve alt sistemlerden birini oluşturmaktadır. Sistem yaklaşımıyla ilgili kavramlar aşağıdaki gibidir:²⁰

Sistem ve alt-sistem. Sistemi meydana getiren çeşitli parçalar alt-sistem olarak adlandırılmaktadır.

Açık ve kapalı sistemler. Sistem ile çevresi arasında (öteki sistemler) enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa bu sistem açık sistem, tersine sistem ile çevresi arasında bu tür ilişkiler yoksa sistem kapalı sistemdir.

Karşılıklı bağımlılık. Bir örgütü oluşturan bir çok alt-sistem vardır. Bu alt-sistemler birbirine bağımlıdır. Bir alt-sistemin çalışmaması durumunda örgütün yaşaması tehlikeye girer.

Sosyo-Teknik sistemler. Örgüt maddi ve beşeri unsurlardan meydana gelir.

Dinamik insan sistemi. Yeni bir kavram olup, insan davranışını bir bütün olarak ele alıp karşılaştırmaya dönük metodolojik bir yaklaşımdır.

Entropi ve negatif entropi. Entropi sistemin düzensizliğe yönelişi, kaynak değişimi imkanının yokluğu ve sonuçta ölümü diye tanımlanabilir.

Geri besleme ve kontrol. Açık sistemlerde sürekli, bir girdi, çıktı ve geri besleme akışı vardır. Kapalı sistemlerde bu akışın sürekliliği söz konusu değildir.

3.4.2. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı ise 1970’li yılların ortalarında daha güncel hale gelmiş ve birçok bilim adamının yaptığı çalışmalarla desteklenmiştir. Bu yaklaşım, çevreye verdiği önem ve tek bir doğru yol fikrini değil de, şartların gereklerine uyan yolun en iyi yol olduğunu savunması nedeniyle önem kazanmıştır. Hatırlanacağı gibi klasikler ve neo-klasikler en iyi örgüt yapısını bulmaya çalışarak genel ilkeler geliştirmişler ve etkinlik ile verimliliği bunlarla açıklamaya çalışmışlardır. Neo-klasikler de benzer biçimde insan katılımının olduğu demokratik örgütlere ağırlık vererek klasikler gibi en iyi tek yolu bulmaya uğraşmışlardır. Durumsallık yaklaşımı değişik durum ve

²⁰ EFİL, İsmail, a.g.k., s.105

koşullarda başarılı olmanın anahtarını, değişik kavram teknik ve davranışlarda arar. Bu yaklaşım da örgütü bir sistem olarak ele alır. Sonuçta bir örgütün yapısı çeşitli dış çevre etmenleri ile işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir.²¹

Daha önce ele alınan yaklaşımlar organizasyon sorunlarına tam ve gerçek çözümler getirememişlerdir. Bu yeni yaklaşım en iyi organizasyon yapısı oluşturmak ve organizasyon ilkeleri geliştirmek yerine, organizasyon ile ilgili her şeyin şartlara bağlı olduğu fikrini esas almıştır.

En iyi organizasyon yapısını esas alan yaklaşımların ilkelerinin universal ve öngörücü bir nitelik taşımasına rağmen durumsallık yaklaşımı durumlara veya şartlara ağırlık verir. Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak ele alıp inceler. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir.

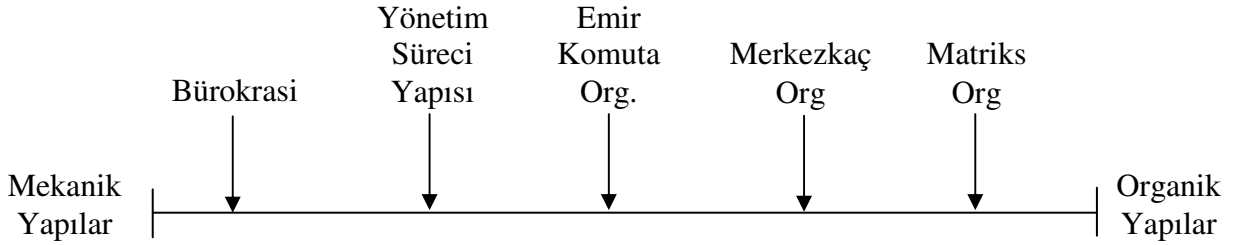
Organizasyon yapısı. Klasik ve neo-klasik örgüt teorileri içinde belirli ilkelere uyulması gerektiğini, başka bir deyişle ilkelerin uygulanmasında durum ve şartları dikkate almamasına rağmen durumsallık yaklaşımı; belli ilkelerin hangi durum ve şartlarda uygun olacağını araştırmaktadır. Matriks organizasyon yapısı bu konuda iyi bir örnektir. Matriks yapıdaki personel iki ayrı üstten emir aldığı için emir-komuta birliği bozulmaktadır. Ancak durumsallık yaklaşımına göre durum ve şartlar matriks yapıyı gerektiriyorsa, muhakkak emir-komuta birliği ilkesine uyulacak diye matriks yapıdan vazgeçmemek gerekir. Organizasyon yapısına durumsallık yaklaşımı açısından bakıldığında, yapıyı karakterize eden faktörler ve süreçlere verilecek şekil ve durum ve şartlara göre farklılık gösterecektir.

Organizasyon ve teknoloji. Durumsallık yaklaşımına göre, teknoloji organizasyonda; (1) kişileri, (2) grupları, (3) örgüt ilişkilerini ve (4) yönetim tekniklerini etkilemektedir. Teknoloji ne kadar kompleks olursa, bunun organizasyon unsurları üzerine etkileri de o kadar çapraşık hale gelir ve uyum sağlamak zorlaşır. Teknolojik gelişme uygulamaya belirli organizasyonlarla aktarılır.

²¹ Ataman Göksel, a.g.k., s.141

Organizasyon ve çevre. Çevre, organizasyonun sınırları dışında kalan faktörler toplamıdır. Bu faktörleri örneğin demografik, ekonomik, yasal, sosyal, kültürel, fiziksel vs. olarak gruplandırabiliriz. Bu çeşitli faktörlerin özelliklerine göre organizasyon yapısı ve kullanılan yönetim teknikleri de farklı olacaktır. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, çevre koşullarının organizasyon yapısı ve işleyişi üzerine etkilerini araştırmaktadır.

Mekanik ve organik organizasyon yapıları arasında değişik yapı türleri Şekil 1'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1. Değişim Doğrultusu Üzerinde Çeşitli Organizasyon Yapıları²²

4. MEKANİK VE ORGANİK ÖRGÜTLER

Bu bölümde öncelikle mekanik örgüt yapıları ve organik örgüt yapılarının özelliklerine değinilecektir. Ardından, örgüt DNA'sı kavramıyla yakından ilişkili olduğu üzere organik örgütlenmelerde ilişkilerin yapısı ve örgüt kimliği kavramından bahsedilecektir.

4.1. Mekanik Örgüt Yapılarının Özellikleri

Mekanik örgüt yapılarının özellikleri aşağıdaki gibidir:²³

- İleri derecede iş bölümü ve uzmanlaşma esastır.
- Personelin kendi alanına giren ve bütünün çok küçük bir parçası olan amaçlara göre davranması beklenmektedir.
- Emir-komuta ve kurmay personel arasında farklılıklar vardır.

²² EFİL, İsmail, a.g.k., s.123

²³ EFİL, İsmail, a.g.k., s.123

- Hiyerarşik kontrol, yetki ve iletişim yapısı esastır.
- Haklar, yükümlülükler ve kullanılacak yöntemler kesin olarak tanımlanmıştır ve organizasyona yapılanları fonksiyonel esaslara göre olmaktadır.
- Organizasyon üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşimde ast üst ilişkileri gibi dikey ilişki esastır.
- İletişim dikey kanallar yoluyla formel hiyerarşi boyunca akmaktadır.
- İş emir ve talimatları üstler tarafından verilmektedir.
- Bilgi ve enformasyon üstler tarafından verilmektedir.
- Bilgi ve enformasyon üst kademede yoğunlaşmaktadır.
- Organizasyon-kişi ilişkilerinde bağlılık ve itat etme esastır.
- Görevler açık şekilde ve kesin olarak tanımlanmıştır.
- Katı bir yetki yapısı ve çok sayıda kurala dayalı merkezi kontrol esastır.

4.2. Organik Örgüt Yapılarının Özellikleri

Organik örgüt yapılarının özellikleri ise aşağıdaki gibidir:²⁴

- Örgüt üyelerinin yapacakları işler üyelerin birbirleri ile olan ilişkilerine göre yeniden ayarlanır.
- Karar vermede alt kademeler söz hakkına sahiptir.
- Emir-komuta zincirine sıkı sıkıya bağlılık söz konusu değildir.
- Uzmanlaşma değil çok fonksiyonluluk esastır.
- Haberleşme, emir-komuta haberleşmesinden çok danışmaya yönelik bir nitelik taşır.
- Personel ne işi yapacağını ve nasıl yapacağını başkaları ile haberleşerek geliştirmeye çalışır.
- Organizasyon çevre faktörlerine karşı daha açıktır. Mekanik yapıya göre hiyerarşik yapıdan uzaklaşır.
- Görevler fazla uzmanlaşmış değildir. Çalışanlar grubun görevlerini yerine getirmek için farklı görevlerle ilgilenebilmektedirler. Bilgi ve deneyim organizasyonel

²⁴ EFİL, İsmail, a.g.k., s.124

amaçlara katkıda bulunmaya yönelmiştir. Görev tanımında iş genişletme sistemi esastır.

- Kontrol, yetki ve iletişimde hiyerarşik yapı yerine ağ şeklinde örgütlenme oluşmuştur.

- İformel yetki hiyerarşisi vardır ve az sayıda kurala dayalı kontrol esastır.

- İşe ilişkin bilgiler ve kontrol organizasyona yayılmaktadır.

- Dikey iletişimden çok yatay iletişim hakimdir ve çalışanlar iletişim ihtiyacı duydukları kişilerle hangi hiyerarşik basamakta olurlarsa olsunlar ilişkiye geçebilmektedir. İletişimin içeriği karar ve talimatları iletmek yerine öneride bulunma ve bilgi verme amacı taşır.

- Bilgi tüm organizasyonel kademelere yayılmaktadır.

- Çalışanların organizasyon ile ilişkilerinde katılım ve bağlılık esastır.

- Katılım teknik tanımları aşarak tüm organizasyona yayılmaktadır.

4.3. Organik Örgütlerde İlişkiler

Pazar ekolojilerinde başarı, yöneticinin ilişkileri geliştirmesine bağlıdır. Örneğin sağlık organizasyonları (kurumları) hangi ilişkileri geliştirmelidir?

Eski mekanik bakış açısıyla, insanlar toplumun kurumlarını birbirlerinden ayrı, hayatlarında geçici sürelerle muhatap oldukları yerler olarak görürlerdi. Ailelerde doğar ve genellikle bu aileler de bir cami, kilise yada tapınlardan inanç desteği alırlardı. Oradan, eğitim, daha sonra da yüksek öğrenim yada iş dünyasında yaşam devam ederdi. İş dünyası, eğitim, işletme, inanç, sağlık, spor, eğlence ve devletle ilgili işleri de kapsayabilir. Hayatımızın herhangi bir kesiminde, bu kurumların herhangi birinden faydalanabiliriz. Ama bunların hepsi birbirlerinden ayrı algılanmaktaydı. Örneğin, sadece hasta olduğumuzda bir doktora yada hastaneye giderdik.

Bugün, bu bakış açısı artık uygun değildir. Şiddet ve madde bağımlılığı gibi sosyal problemler sağlık organizasyonlarının işini öyle bir hale getirmiştir ki, şu sıralar altında yatan sosyal sebepler hakkında konuşmadan hastane acil departmanlarının yüksek maliyetleri üzerine konuşmak anlamsız olmaktadır. Sosyal problemlerle, onların sağlık sistemlerine yüklediği maliyetler arasında bağlantı kurmadan önce,

toplumu, tüm kurumlarının birbirine kilitlendiği karşılıklı-bağımlı bir organik sistem olarak gözlemeye ihtiyacımız vardır.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü; bir grubun, bir örgütün veya bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıtlar, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımda şöyle yapılabilir: örgüt kültürü, örgüt içerisindeki bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri, başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenleyerek örgütün geleceğini belirleyen, örgütün bireyleri, tarafından kabul görmüş ve onları bir arada tutma özelliğine sahip tutumlar, davranışlar, değerler ve normlar toplamıdır.²⁵

Organizasyon, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı geliştirip sürdürmektedir. Bu informel organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise organizasyonun örgütsel kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir. İşletmelerin yarattıkları kültürel dünya açısından analiz edilmeleri, bu birimlerin belli kolektif nitelikli birer sosyal örgüt olarak kabul edilmelerini gerektirmektedir. Literatürde, işletmelerde yerleşik olan kültürel yapı, doğrudan örgüt kültürü (corporate culture) olarak adlandırılmakta ve kavram çeşitli unsurları ve özellikleri açısından analiz edilerek, yönetim ve organizasyon teorisinde birçok yeni yaklaşıma açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol

²⁵ Bakan İsmail, Örgüt Kültürü – Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel, İstanbul, 2004, s.20

açmaktadır. Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir.

Bir başka açıklamada örgüt kültürü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır. Bu tür yaklaşımlar kültürü, karmaşık ilişkiler dünyasında bireye yol gösteren, düşünsel ve duygusal bir yol haritası biçiminde kabul etmektedirler.

Bir diğer yaklaşımda da örgüt kültürü, işletme yönetimi açısından iki özelliği ile tanımlanmaktadır:

- Örgüt kültürü yöneticilerin içinde buldukları ortamı nasıl gördüklerini ve buradaki değişimlere nasıl karşılık verdiklerini belirleyen bir paylaşılan inançlar bütünüdür.
- Yöneticilerin kullandığı, örgüt kültüründen ve paylaşılan inançlardan kaynaklanan dil, örgütsel stratejinin de önemli bir biçimlendiricisidir.²⁶

5.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürüne ilişkin olarak benzer anlama sahip kabul edilen unsurlar, kısaca şöyle ifade edilirler²⁷:

Değerler. Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedirler. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadırlar. Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.

Varsayımlar. Belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmişi olan örgütlerde, insanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biri de varsayımlardır. Varsayımlar

²⁶ VERGİLİEL, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s.37

²⁷ VERGİLİEL, Melek Tüz, a.g.k., s.46

örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler.

Normlar. Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı yada onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedirler. Norm ve değerler arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır.

İnançlar. Geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen, çok kültürlü işgücünün yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin, kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlarını gerektirmektedir.

Semboller ve Öyküler. Semboller, organizasyon için anlam ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran herşey bir semboldür.

Kahramanlar. Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil eder.

5.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Organizasyonel unsurlarla kültür arasındaki ilişkilerin çözümlenmesi açısından örgüt kültürüne ilişkin olarak şu özellikler sayılmaktadır²⁸:

²⁸ VERGİLİEL, Melek Tüz, a.g.k., s.49

- İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.

- Kültür, işletmenin o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler, (değer, inanç, tavır, sembol vb.) insanların algı çerçevelerini oluşturur.

- Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.

- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli. Bütünde değil bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.

- Kültür, insan davranışlarının ifadesel boyutuyla ilgili sembolik birikimleri içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, örgüt içinde söylenen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.

- Kültür değişkenleri duygu yüklüdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görecekt kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygulaşım önemli rol oynar.

- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

5.3. Örgüt Kimliği

Organik yaklaşım sosyal yapıyı açıklarken insan vücudunun biyolojik ve psikolojik özelliklerinden yararlanmakta ve insan topluluğunun oluşturduğu organik yapı ile insanın organik yapısı arasında önemli bir benzerliğin olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, insanın, beyni, temel organları, dolaşım sistemi, sinir sistemi, sindirim sistemi gibi sistemleri vardır. İnsan vücudu bu sistemler ve organlar yardımıyla bir bütündür. Sonuca ulaşmak için de sistem içerisinde, organların uyumlu bir biçimde çalışması gerekmektedir. Bu açıdan organizasyonlara bakıldığında sistem içerisindeki gerekli bilgi organizasyonun bütün kademelerine yayılmaktadır. Mekanik örgütlerin tersine yaşayan sistemler bütün parçaların kendi kendini denetleme yoluyla (self-kontrol) otonom olarak faaliyette bulunmalarına imkan tanımaktadırlar. Bunun

sonucu olarak organik modeller; her çalışanın self kontrol yoluyla, birlikte paylaşılmış doğal bir yön doğrultusunda, bir şeyler yerine getirme olanağı tanıyan resmi bir yapıyı gerekli kılmaktadır. Söz konusu yapıyı ise sahip oldukları kimlikleriyle yerine getirmektedirler. Bu kimlik DNA'larında yazılıdır. Organik örgütler ise faaliyetlerine benzer bir kimlikle başlarlar. Bu kimlik kapsamında bütün prosedürlerini ve yapılarını belirli bir düzene göre sıraya dizmektedirler.²⁹

Mekanik ve Organik modeller üzerine kurulu organizasyonlar farklı şekillerde, kendilerine rehberlik edecek, birbirlerini tamamlayan amaçlar geliştirirler. Mekanik modellenmiş organizasyonlar pazarda bir vizyon sağlayacak ve örgüt kültürüne model olacak bir lidere ihtiyaç duyarlar. Geleneksel organizasyonlarda, bu vizyon/kültür örgütün vizyon sağlayan liderine aittir ve dolayısıyla bunu sağlamak üst düzey yöneticilerin önemli bir görevidir.



Sekil 2. Şirket Vizyonu ve Şirket Kimliği

Organik modellenmiş organizasyonlar evrimleşerek bir kimlik geliştirirler. Bu onların pazar ekolojilerinde başarılı olmalarının bir yoludur. Onlar bu kimliği örgüt

²⁹ Tüz, Melek Vergiliel, Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı, Alfa, İstanbul, 2001, s.12

DNA'larında tüm şirket yapı ve prosedürlerine yerleştirirler. Bu kimlik, organizasyonda herkese aittir ve üst düzey yöneticiler örgüt DNA'sının yapı ve prosedürlerini kimlikle bir arada tutmaya çalışmak zorundadır.

Günümüzün değişken yapılı pazarlarında, organik örgütler kimliklerini vizyon/kültür ikilisini kullanan mekanik modellenmiş rakipleri üzerinde rekabet avantajları yaratmak için kullanabilirler. Örgüt kimliği alt sistemlerle ve alt sistemlerin kendi aralarındaki bağlara işlemiş olduğu için, organik örgütler vizyon sahibi lider tuzağından kurtulabilirler.³⁰

Kimlik, yöneticilerin dikkatlerini organizasyonlarının rekabetçi yönünü ayakta tutabilmeleri için özellikle neler yapmaları gerektiğine çeker. Bazı örgütlerde olduğu gibi örgüt vizyon/kültürünün kontrolü bir liderlik sorumluluğudur. Bir çok üst düzey yönetici bu yeteneği geliştiremez.

Vizyon örgütün veya bireyin çevresine ilişkin algılama kapasitesini göstermektedir. Faaliyetlerin yönünün nasıl belirleneceğine ait bir kavramdır. Faaliyetlerin yönünü, gelecekte ve genellikle uzak gelecekteki stratejik amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri göstermektedir. Bu anlamda, gelenekselci vizyon kavramından sürekli gelişen ve değişen vizyon anlayışına yönelme vardır. Kaos ve karmaşıklık bu yönelmenin temel hareketlendiricileridir. Sürekli gelişen ve değişen vizyon aynı zamanda çevreye yanıt vermek için self organizasyonun gerekliliğini de göstermektedir.³¹

İKY bilgi sisteminin amaçlarından bir tanesi şöyledir; organizasyonun tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek (Örgüt DNA'sını bünyesinde barındırmak) suretiyle bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak.³² Bu açıdan bakıldığında Örgüt DNA'sının oluşturulması ve bu bilginin işletmedeki tüm bireylerin erişimine açık tutulması ve güncelliğinin korunmasında İKY 'nin rolü görünmektedir.

³⁰ Baskin, Ken, a.g.k., s.86

³¹ Kiel, Douglas L., "Embedding Chaotic Logic into Public Administration Thought: Requisites for the New Paradigm", <http://www.pamij.com/kiel.html>

³² Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000, s.293

İKİNCİ BÖLÜM

PAZAR EKOLOJİLERİ

1. PAZARLAR VE DOĞAL EKOLOJİLER

“Ekoloji” kavramı, bilindiği üzere, canlılar ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları ve bilim dalını ifade etmektedir. İnsan ekolojisi (human ecology), insan ile çevresi arasındaki ilişkileri incelemektedir. Popülasyon ekolojisi de herhangi bir canlı organizma grubu ile bunların çevreleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Böyle bir bakış açısı organizasyonlara uygulandığında, belli bir toplumda veya sanayi dalında veya belli bir bölgedeki organizasyonlar topluluğunun (popülasyon) çevreleri ile olan ilişkileri incelenebilir. Böylece ortaya daha önceki yaklaşımlardan farklı ve sosyolojik niteliği ağır basan yeni bir yaklaşım çıkmış olmaktadır.³³

Birçok yönden, pazarları ekolojilerle karşılaştırmak doğru bulunmamaktadır. Pazarlarla ekolojiler çok farklı çalışmaktadırlar. Mesela zaman unsurunu düşünüldüğünde, yeni ekolojilerin oluşması için 20 ila 40 milyon yıl gerekirken, pazarların oluşması ise 20 ila 40 yıl almaktadır. Tyrannosaurus Rex Cretaceous çağında bulunduğu dünyaya 20 milyon yıl kadar hükmetmiştir. General Motors ise endüstri çağında bulunduğu pazara yaklaşık 40 yıl kadar hükmetmiştir. Yani bir pazar yılı kabaca yarım milyon jeolojik yıla denk gelmektedir.

Organizasyonlar dünyasını bir eko-sistem olarak düşünürsek, örgütleri çevrelerine uyum sağlayabilen yada yok olmaya yüz tutanlar diye ayırt edebiliriz. Gerçekte de, gereksiz bir fikir, ürün veya yaklaşımın sonucunda başarısızlıklar arka arkaya sıralanmaktadır. Değişen çevreye ayak uydurmaktaki kapasite eksikliğinden doğan başarısızlıklar örgütleri yaşamın acımasız gerçeği ile yüzleştirmektedirler.³⁴

³³ Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon – Organizasyonlarda Davranış – Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 7.Baskı, Haziran 1999, İstanbul, s.279

³⁴ Longstaff, Simon, “Corporate DNA: The Ecology of Companies”, http://www.corporate-responsibility.com.au/about/articles_and_media/articles/article_0153.asp, 2002

Organizasyonlar, günümüzün bilgi ve fikirlere dayalı ekonomilerinde hayatta kalmak istiyorlarsa örgütsel DNA'larını değiştirmek için harekete geçmek zorundadırlar.³⁵

Organizmalar çevresel değişime cevap olarak yeni formlara evrimleşmek için birçok ömürlük zamana gereksinim duymaktadırlar. Dinazorlar kuşlara doğru evrimleşmelerini milyonlarca yılda gerçekleştirmiş görünmektedir. Bir kuşakta, bazı dinazorların genetik materyali –yavrularının daha kuşa benzer hale gelmelerini sağlayacak şekilde- dönüşüm geçirmiş olabilir. Ama bilimsel araştırmalara göre hiçbir dinazor kendini bir kuşa çevirmemiştir. Diğer yandan bir organizasyon pazarlarına uyum sağlayarak birçok kez evrimleşebilmektedir. Diğer bir fark ta organizasyonlar kendi evrimleri üzerinde daha çok kontrol sahibi olmaktadır. Biz insanlar ise kendi genetik dönüşümlerimizi yönetememekteyiz.

Organik DNA vücutlarımızın içinde kodlanmış durumdadır ve insanoğlu genetik mühendisliği sayesinde şu an sadece kendi genetik materyalini yönetebilmenin ne aşamaya kadar mümkün olabileceğini öğrenmektedir. Diğer yandan örgütsel DNA ise insanın yaratımıdır. Saf bir şekilde akıllarda bulunmaktadır ve insanlar istedikleri zaman değiştirme gücüne sahiptir. İşte bu sebeplerle pazarlar ve doğal ekolojiler arasında bu önemli fark bulunmaktadır.

Tıpkı bireyler gibi, her örgütün DNA'sının da kendine has olduğu belirtilmektedir. Her örgütün kendine has bir takım ruhu, kültürü, ritmi ve iş yapma şeklinin olduğu gözlenmektedir. Unutulan bir şey var ki bir şeyin DNA'sını değiştirmek sanıldığından zordur. Bu hiç değiştirilemez anlamına gelmemelidir ama özellikle DNA gibi en temel taşları değiştirmek sanıldığından daha çok zaman ve para gerektirebilir.³⁶

Yine de pazarları ekolojiler gibi incelemekte kazanılacak çok şey olabilir. Doğal ekolojiler ve pazarlar, karmaşık uyum sağlayan sistemlerdir. Başka bir deyişle her ikisi de sıklıkla daha geniş birimler halinde gruplanmış (örneğin şirketler sürüsü ya da kalabalığı) ve devamlı olarak kararlar veren birçok bireyden oluşmaktadır. Bu

³⁵ Worman, Dianah, "CIPD urges orgs to change corporate DNA", <http://www.cipd.co.uk/press/PressRelease/CIPD+urges+orgs+to+change+corporate+DNA+.htm>, 2002

³⁶ http://www.beyondvc.com/2003/11/like_individual.html, 2003

bireylerin kendileri de karmaşık uyum sağlayan sistemlerdir. Kararları ve etkileşimleri sistemin tüm bireylerini birbirine bağlar. Bilginin sürekli akışı ile birleştirildiğinde, bu etkileşimlerden (örneğin nüfus dinamikleri) ekolojide bireylerden ya da daha küçük gruplardan herhangi birinin hareketinden asla tahmin edilemeyen davranışların bulunduğu bir davranış sistemi ortaya çıkmaktadır.³⁷ Afrika otlaklarında örneğin, zebra, antilop ve diğer otobur hayvanlar avcılarıyla dinamik bir dengede bulunurlar. Hep birlikte, (etobur) avcılarının otoburların otlaklarda aşırı nüfuslaşmasını ve otobur sayısının da avcılarının nüfusunu sınırladığı, karşılıklı-bağımlılığa dayalı bir sistem oluştururlar. Bir sistem olarak izlendiğinde, ekoloji, daha az karmaşık seviyede varlığı mümkün olmayan davranışlar geliştirmiştir.

Benzer bir şekilde, bireysel tüketiciler ve organizasyonların üyeleri olarak insanlar bir araya gelerek ekonomiyi oluştururlar. Tüm bu bireylerin satın alma tercihleri herhangi bir organizasyonun büyümesine sınırlar koyar.

Böyle karmaşık uyumlu sistemlerin zaman içerisinde devamlı öğrenmek ve evrimleşmek zorundadırlar. Biyolojik sistemler ve insanların oluşturduğu sosyal sistemlerin her biri farklı prensipler grubu tarafından yönlendirilebilir. Ama ikisi de tarihsel değişimlerin sistemleridir. Tarihte ilerlemiş tüm sistemlerin temelini oluşturan daha genel prensipler olmak zorundadır.³⁸ Doğal ekolojinin temel prensipleri, bugünün pazarlarına uyarlandığında ne tür bilgilerin öğrenilebileceği araştırılmıştır.

2. BİRLİKTE-EVRİMLEŞME VE UYUM DALGALARI

Doğal ekolojiler, kendilerini meydana getiren türlerin üyelerinin etkileşimlerinden ortaya çıkan karşılıklı-bağımlı sistemlerdir. Bir ekolojide önemli olan bireyler değil aralarındaki ilişkilerdir. Örneğin, bazı akasya ağaçlarının içi boş dikenleri ve yapraklarının dibinde de besin paketleri vardır. Bir karınca türü bu dikenlerin içinde yaşar ve besin paketlerini yer. Bunun karşılığında karıncalar da akasyaları diğer böcek ve küçük bitki yiyen memelilerden korur. Bu ilişki, bazı akasyaların besin paketleri oluşturmaya doğru form değiştirmeleriyle evrimleşmiş olduğunu göstermektedir. Doğal

³⁷ Baskin, Ken, Corporate DNA-Learning From Life, Butterworth-Heinemann, Boston/Amerika, 1998, s.16

³⁸ Baskin, Ken, a.g.k., s.16

seçilim, besin paketleri sağlayan ağaçları desteklemiştir çünkü çektikleri karıncalar onları saldırılardan korumuştur. Aynı zamanda doğal seçim, ağacı koruyan karıncaları da desteklemiştir çünkü onlar da kolay besin kaynağına ve, içi boş dikenlerin evrimleşmesiyle, yaşayabilecekleri korunaklı bir yere sahip olmuşlardır. Merakla, araştırmacılar bu ilişkiyi Amerika, Afrika ve Avrupa'da bulmuş olmalarına rağmen, akasyaları tehdit edecek küçük bitki yiyen memelilerin bulunmadığı Avustralya'da bu ilişkinin gelişmediğini gözlemişlerdir.³⁹

Bu türler birbirlerinin ihtiyaçlarını gidermek için genetik uyum sağlayarak başarılı olmuşlardır. Yani evrimleşmekten çok birlikte-evrimleşmişlerdir. Herhangi bir ekolojide, zaman içerisinde, birçok benzer karşılıklı-bağımlı ilişkinin birlikte evrimleşme sonucu ortaya çıkmış olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, böyle bir ekoloji sadece içerisindeki türlere ayrı ayrı bakarak anlaşılamayabilir. Ekolojinin gerçek hikayesinin, karşılıklı-bağımlılıkların birlikte-evrimleşme sonucu oluşmasında ve birlikte evrimleşmelerin ekolojiyi bir arada tutma yollarında gizli olduğu belirtilmektedir.

Bu karşılıklı ilişkiler, bir ekolojinin tüm üyelerini karşılıklı-bağlayan bir ağ oluşturduğundan, herhangi bir üyenin önemli bir değişimi tüm sistemi etkileyen uyum dalgaları gönderebilir. Örneğin, 140 milyon yıl kadar önce, otobur dinazorların vücut dizaynı değişim gösterdi. Brontosaurus gibi ağaçların yüksek kısımlarındaki yapraklarını yiyen yüksek (uzun-boylu) otlayıcılardan, ördek-gagalı dinazorlar gibi yere daha yakın kısımlardaki yaprakları yiyen alçak (kısa-boylu) otlayıcılara doğru evrimleştiler. Bu zamana kadar bitki yaşamı yavaş ilerleyebiliyordu. Örneğin, ağaçlar yüksek-otlayıcıların yapraklarını yiyebileceği boya ulaşana kadar genellikle güvendediler ve sık sık kozalak şeklinde, nispeten daha az sayıda tohum üretebiliyorlardı. Ancak alçak-otlayıcı dinazorlar kozalak halindeki tohumları ve genç ağaçları yiyerek ağaçların olgunlaşma ve üremelerini zor duruma soktular. Bitki yaşamı, bu yeni gerçekliğe uyum sağlamak yada türünün yok olmasıyla yüzleşmek zorundaydı. Yaşamın bu meydan okumaya karşı cevabı yaklaşık bu zamanlarda gelişmiş, ilk çiçek veren bitkiler ortaya çıkmıştır. Çiçek veren bitkiler çabucak büyür ve

³⁹ Baskin, Ken, a.g.k., s.17

birçok tohum saçar. Onlar ekolojideki bu değişime gösterilen mükemmel bir uyumun eseridir.⁴⁰

Devamında, çiçek veren bitkilerin gelişinin ekolojilerinde devasa bir etkiye sebep olduğu belirtilmektedir. Örneğin, çiçek veren bitkilerin yayılması zamanı sıralarında böcekler gelişmeye başladığı ve buna ilaveten yaklaşık olarak aynı zamanlarda kuşların dinazorlardan evrimleştiği belirtilmiştir. Çiçek veren bitkilerle kuşların evrimleşmesinin yaklaşık olarak aynı zamana denk gelmesinin sadece bir tesadüf olabileceği görüşü mevcuttur. Yine de çiçek veren bitkilerin ortaya çıkışının, yüksek seviyede çiçeklere bağımlı olan, kuşlar ve böceklerin dünyasını değiştirdiği söylenmektedir. Bir arada bakıldığında bu değişimlerin gezegen üzerindeki ekolojilerin yapılarını değiştirmiş olduğu ve bugün bildiğimiz doğal dünyanın oluşumuna sebep olduğundan (alçak-otlayıcı-dinazorlar, çiçek veren bitkiler, yeni böcek ve kuş türleri) bahsedilmektedir. Evrimsel gelişimlerin yukarıda bahsedilen bu ilerleyişinin, yüksek seviyede karşılıklı-bağımlı doğal ekolojilerdeki bir değişimin, bir sistemin tümünde dolaşan bir uyum dalgasına nasıl sebep olduğunu örneklemektedir.

3. PAZARLARDAKİ UYUM DALGALARI

Endüstri tarihinin çoğunda, otomobil üreticileri pazarlarındaki diğer grupların onlarla birlikte evrimleşmelerini zorlaştırmış olduğu belirtilmektedir. İşgörenlerle yapılan her iki tarafın memnun olduğu anlaşmalardan sonra onlara rakibiymiş gibi davranır oldukları gözlenmiştir. Açık bir şekilde, sendika oluşturma çabalarını savuşturmak için daha az zekileri işe almış olduklar, aynı zamanda, tedarikçileri ile de rekabete girmiş oldukları, çoğu parçanın fiyatını düşürmek için onları birbirlerine kırdırma yolunu seçmiş oldukları belirtilmektedir. Yirmi-otuz yıl kadar, pazarlardaki bu tür bağlantılar işe yaramış olduğu, ancak bugün ise, bu tür uygulamaların çoğunlukla problemler yarattığı belirtilmektedir. Örneğin, General Motors'un, işgörenlerini rakibi gibi görmeye devam etmekte olduğu ve sonuç olarak, bu tutumunun tekrarlayan grevlere neden olduğu ve Chrysler ile Ford'un aksine, tedarikçilerini, hiç de ortakmış tavrı göstermeyen bir tarzda, maliyetleri kısma zorladığı gözlenmiştir. GM'in

⁴⁰ Baskin, Ken, a.g.k., s.17

rakiplerine pazar payını kaptırmaya devam edişinin tesadüf olmadığı söylenmektedir.⁴¹ Organizasyonların, pazarda diğer gruplarla birlikte çalışmak (tüm grupların çıkarı için birlikte-evrimleşmek) zorunda olduklarını anlamadıkça, büyük sorunlar yaşayacakları üzerine önemle durulmaktadır.

Bu değişimin, dünün mekanik modeli organizasyonları ile günümüzün organik modellemesi arasındaki önemli farklardan birine işaret etmekte olduğu belirtilmektedir. Makinenin amacı mümkün olduğu kadar verimli bir şekilde aynı mamulü tekrar tekrar üretmektir. Diğer taraftan, yaşayan varlıklar sadece ekolojilerinde birlikte-evrimleşebileceği ilişkileri geliştirerek var olabilirler. Mekanik modeli organizasyonlar amaçlarını ürün veya hizmet yaratmak olduğunu düşünürler. Organik modeli olanları ise pazar ekolojilerinde diğer gruplarla ilişkilerini kontrol altına almaya odaklanırlar. Bu farka örnek olarak, Intel ve Microsoft'un kişisel bilgisayar endüstrisinin liderliğini IBM ve Apple'dan nasıl aldığı hikayesi anlatılmaktadır. IBM ve Apple'ın, pazarlarındaki en önemli şeyin masaüstü için yaptıkları kutular olduğunu düşünürlerken, Intel ve Microsoft'un, bilgisayar üreticileri, parça üreticileri, dağıtımıcılar ve müşterilerden oluşan ağı kontrol altına almakla meşgul oldukları gözlenmiştir.

İlişkilerin çok önemli hale gelmesinin bir sebebinin, günümüzün pazarlarının bütünleşmiş ve içindeki organizasyonların öncekilerden daha karşılıklı-bağımlı olmalarından kaynaklandığı söylenmektedir. Bu pazarlarda başarılı olabilmek için, bütün endüstrilerdeki şirketlerin aşağıdaki gruplarla karşılıklı çıkara dayalı ilişkiler geliştirmekte olduğu gözlenmektedir:

3.1. Tedarikçiler

Endüstriyel çağın pazarlarında, üreticiler kasıtlı olarak herhangi bir parça için birçok tedarikçi oluşmasını desteklemişler böylece hiçbirine bağımlı olmak zorunda kalmamaya, sonra da bir tedarikçiyle diğerine kırdırarak en karlı anlaşmaya varmaya çalışmışlardır. Günümüzde, parçaların ihtiyaç anında tedarik edildiği, just-in-time (tam-zamanında) envanter kontrolü şirketlerin maliyetleri düşürebilmesine olanak

⁴¹ Baskin, Ken, a.g.k., s.18

sağlamaktadır. Ama bu aynı zamanda üreticiler ve tedarikçileri arasında güçlü ilişkileri gerekli kılmaktadır. Wal-Mart, dağıtımıcılar yerine direk tedarikçilerden alarak Amerika'nın lider perakendecisi olmasıyla bu durum için örnek gösterilmektedir.⁴² Böyle bir başarıya, tedarikçilerle son derece yakın ilişkiler geliştirmekle ulaşılabileceği; bu yüzden de günümüzde, tedarikçiler ve tedarik edenlerin birbirlerinin başarılarına ortak olmaya başlamış oldukları belirtilmektedir.

3.2. Müşteriler

Endüstriyel çağda, üreticiler mamul üzerinde yoğunlaştıkları gözlenmiştir. Uzmanların, müşterilerin neye ihtiyacı olduğunu bildiği belirtilmektedir. Henry Ford'un, o zamanlar,

*“İstedığınız herhangi bir renkte araba sahibi olabilirsiniz, yeter ki siyah olsun.”*⁴³

dediği kaydedilmiştir. O zamanlar pazarlamanın işinin, müşterileri o ürünleri alma yönünde uyarmak olduğu, fakat günümüzde ise, artan rekabet, müşteri memnuniyeti ve hızlı yeni ürün tanıtımları ile gücün dengesinin yer değiştirmiş olduğu belirtilmektedir. Bugün, Ford, Hewlett-Packard ve Microsoft gibi farklı şirketlerin, müşterilerine, onları da ürün geliştirme çabalarına katarak, istediklerini vermenin önemini takdir etmekte oldukları gözlenmektedir. Artık müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlere yoğunlaşmaktan, müşteri ile olan ilişkinin tanımladığı ihtiyaçlar karşılamaya doğru gidilmekte olduğu gözlenmektedir.

3.3. Rakipler

20 yıl kadar öncesine kadar, MCI ve AT&T gibi eski rakiplerin bir arada çalışmaları fikrinin imkansız olduğu düşünülmeğe, 1991'de, kişisel bilgisayarlardaki standardı belirleme savaşı vermiş olan iki şirket, IBM ve Apple'ın, bir değil hatta, iki ortak atılıma imza atmış oldukları gözlenmiştir.⁴⁴ Başka bir örnekte de,

⁴² <http://www.webraw.com/quixtar/forum/viewtopic.php?t=381>.

⁴³ Rice, Dien, “A Great Entrepreneur's Big Idea, That Revolutionized An Industry”, http://www.sowpub.com/cgi-bin/forum/webbbs_config.pl?read=3102, Ocak 2001

⁴⁴ Fasoldt, Al, “Apple and IBM team up to make the power PC”, The Syracuse Newspapers, <http://aroundcny.com/technofile/texts/powerpc91.html>, 1991

üç büyük Amerikan araba üreticisinin, üretmeye çalıştıkları elektrikli arabalar için ticari değere sahip bir akü (pil) yaratmak için şimdi beraber çalışmakta oldukları belirtilmektedir. Bugünün pazarlarında, sert rekabete girişen şirketlerin bile günden güne güçlerini birleştirmeye doğru gitmekte oldukları görülmektedir.

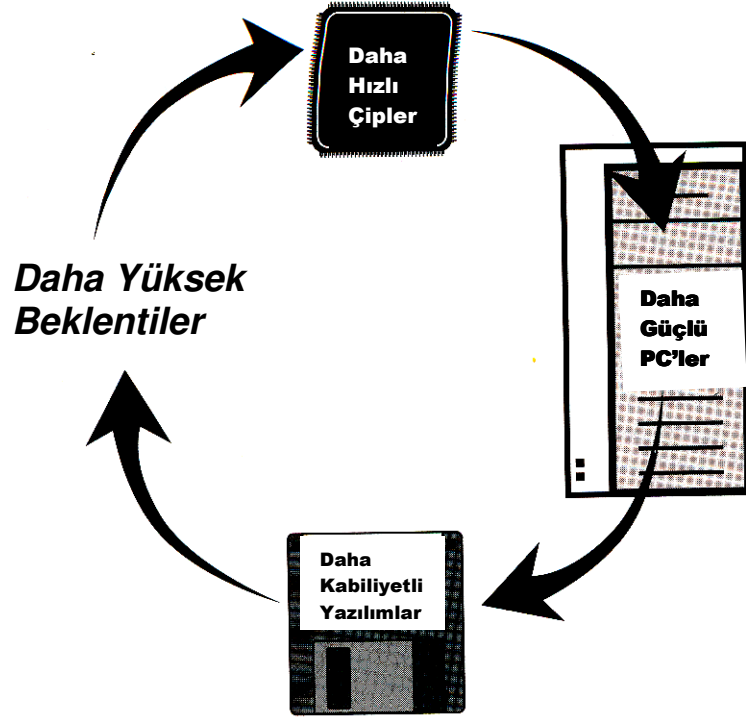
Bu ilerleyen karşılıklı-bağımlılığın, doğal ekolojilerin gösterdiği uyum-dalgalarının aynısını gösteren pazar ekolojileri yarattığı söylenmektedir. Kişisel bilgisayar pazarının (yada en azından büyük çoğunluğunun Intel-Microsoft standardına dayandığı) Intel'in her yeni bir microchip (entegre devre)'i piyasaya sürdüğünde kendini yeniden yapılandırması, bu olgunun en iyi örneklerinden bir tanesi olarak sunulmaktadır. Microchip bir kişisel bilgisayarı çalıştıran motor olarak bilinmektedir. Intel'in piyasaya ne zaman daha güçlü bir çip sürse, daha güçlü makinelerin, kelime işlemci yada muhasebe(hesap) yazılımları gibi, uygulamaların daha gelişmişlerini yapabilme imkanını buldukları; öte yandan müşterilerin de, başta yeni makinenin yeni yeteneklerinden memnunken, kısa zamanda yeni yazılımlarının sınırlarını fark ettikleri ve onların artan beklentilerinin de çip gücünde bir sonraki artışa basamak sağladığı; böylece döngünün yeniden başladığı gözlenmiştir.

Yenilikçi grupların, halihazırdaki pazarı, dengeleri oynatacak yeni teknolojiler sunarak hareketlenmeye zorladıkları ve bunu tipik olarak piyasadaki popülerliğini yitirmiş ürünleri yeni ve daha basit bir formda tasarımıyarak yaptıkları gözlenmektedir. Böyle yeniliklerin en önemlilerinden birinin daha küçük disk sürücülerinin tasarımılanmasında gerçekleştirilmiş olduğu belirtilmektedir. (14 inch çaplı disklerden 8 inch, 5,25 inch ve 3,5 inch ve daha sonra da 2,5 ve 1,8 inch'lik disklerle kadar küçülmüştür; 1 inch 2,54 cm'dir)⁴⁵

Disk sürücü endüstrisindeki yeniliklerin tarihine bakıldığında büyük firmaların değişimlere uyum göstermek için yenilikçi olmak zorunda oldukları görülmektedir. Disk sürücülerindeki küçülmenin (ve hızlanma) daha güçlü PC lere, bu PC lerin de programcılarının daha güçlü yazılımlar üretebilmelerine olanak sağladığı görülmüştür. Yukarıdaki örneğin tersine bu gelişime zorlayıcı örnekte döngüyü başlatanın donanım

⁴⁵ Bollier, David, "Ecologies of Innovation: The Role of Information and Communication Technologies", The Aspen Institute Communications and Society Program, Washington DC, 2000, s.15

grubundan çıktığı görülmektedir. Anlaşılacağı üzere döngünün dinamiğinin, tüm grupların etkileşiminde yatmakta olduğu görülmektedir.



4. ESKİ VE YENİ PAZARLAR

Bu yeni tarz pazarların, endüstriyel çağın pazarlarından daha karşılıklı-bağımlı olmalarından öte farklılıklar da gösterdikleri belirtilmektedir. Burada Microsoft ve Xerox'un yükselişi arasındaki farklara değinilecektir.

Xerox'a hayat veren fotokopi teknolojisinin ilk defa 1954'te ticari bir hal aldığı belirtilmektedir. Xerox'un yirmi yıldan fazla bir süredir teknolojiyi kontrol altında tutmuş ve sanal olarak pazarı tekeline almış olduğu, ancak, 1970'lerin ortalarında, yeni fotokopi teknolojileri kullanılabilir hale geldiğinde, Xerox'un rekabet etmek zorunda kaldığı belirtilmektedir.

Her iki şirketin de yeni teknolojiler etrafında geliştiren olmalarına rağmen, Xerox ve Microsoft'un pazarlarının tamamıyla farklı olduğu belirtilmektedir:

“- Xerox 20 yıl hiç rekabete maruz kalmamıştır. Microsoft başlangıcından beri rekabet halindedir. Halihazırdaki teknolojik devrim neredeyse her şeyi yapmanın sayıca çok, yeni yollarını oluşturmaktadır. Bu yüzden fotokopi gibi kar potansiyeli yüksek bir pazarda sadece bir şirketin olmasını hayal etmek neredeyse imkansızdır. Microsoft kişisel bilgisayar işletim sistemlerinde bir tekel konumu oluşturmaya rağmen, Internet'in popüler olması gibi yeni gelişmeler onu devamlı olarak kendini yeniden ayarlamaya ve yeni ürünler sunmaya zorlamaktadır.

- Xerox çoğunlukla tek başına duran bir şirket olarak başarılı olmuştur. Diğer yandan Microsoft ise başarısını ilişkilerine borçludur. İlk başarısını IBM ve Intel ile oluşturduğu ortaklık sonucunda gerçekleştirmiştir. Sonra, Microsoft, Apple ve IBM'in kopya üreticilerinin çabalarından -her iki gruba da uygulama yazılımları üreterek- yararlanmışır. Microsoft, ortaklarının başarılı olmalarına yardım edebildiği ölçüde başarılı olabilmektedir.

- Tek başına üretici olarak, Xerox kendi programındaki fotokopi cihazlarındaki gelişimleri sunabilmiştir. Rakipsiz olduğu için, müşteriler tamamıyla şirkete bağımlıydılar. Ancak, Microsoft, pazarındaki her değişime uyum sağlayarak ve ondan faydalanarak başarılı olmuştur. Hatta, değişimler kurucu Bill Gates'in görüşüne ters düşse bile, bu durum geçerliliğini korumaktadır.”⁴⁶

“Örneğin 1984'te Bill Gates bir kişinin bir bilgisayarda 640 kilobayttan daha fazlasına neden ihtiyacı olabileceğine dair efsanevi sorusunu sormuştur. 1990'ların ortalarında sadece Microsoft Word bunun 40 katı hafızaya ihtiyaç duymaktadır.”⁴⁷

5. PAZAR EKOLOJİLERİNİN OLUŞUMU

Dinazorların, 65 milyon yıl önce, öldüğü bilinmektedir. Nüfuslarının 2 milyon yıl süren bir seri küçük şoklar –iklim değişiklikleri, deniz seviyesindeki değişimler, vb.- la azalmış olmasına rağmen bilim adamlarının çoğu dinazorların yeryüzünden tamamen silinmelerinin bir kuyruklyıldızın dünyaya çarpması sonucu olduğu üzerinde

⁴⁶ Baskin, Ken, a.g.k., s.21

⁴⁷ Monaghan, Robert, “Historical and Hysterical Microcomputers Page”, <http://people.smu.edu/rmonagha/computers.html>, 2000

hemfikirdirler. Kuyruklu yıldızın etkisinin dünya yüzeyinin çoğunu kapsayan cehennem bir orman yangınına ve arkasından gelen dev gel-gitlerle, büyük miktarda zehirli gazlara neden olduğu; sonuç olarak, gezegendeki tüm türlerin yaklaşık yarısının ölüp yok olduğu belirtilmektedir.

Duman temizlendiğinde, çevrenin hayatta kalanlar için çok farklı bir konuma gelmiş olduğu, iklim koşullarının hayatta kalan türlerin evrimleştikleri eski koşullardan çok farklı olduğu, birçok türün yok olduğu, sonucunda, ilişki ve etkileşimlerin yapısının -bazen besin ağı olarak da bahsedilir- sert bir şekilde bozuma uğramış ve tüm canlılar için yıkılışın (çökmenin) eşiğine gelmiş olduğu belirtilmektedir. Bu yeni dünyada, türlerin -onların karşılıklı-bağımlılıklarını desteklediği- sabit ekolojilerinde yüzyıllar boyu evrimleştirdikleri, özelliklerinin artık işe yaramadığı ve hayatta kalmanın kurallarının artık değişmiş olduğu belirtilmektedir.

Bitki yaşamının birkaç yüzyılda kendini tekrar oluşturabildiği, diğer yandan hayvan yaşamının ise milyonlarca yılda kendini yeniden oluşturabildiği belirtilmektedir. Bu yeniden hayata geçirmenin ardılık mantığıyla çalışmakta olduğu söylenmektedir. Bunun bir seri besin düzeyini izlemekte olduğu; önce bitki yaşamının, sonra otoburların ve arkasından da etoburların gelmekte olduğu belirtilmektedir. Çünkü bu çevredeki, bitki yaşamı tarafından başlatılıp çoğaltılan, enerjinin en temel besin haline geri dönüşünü sağladığına varılmaktadır. Bitki türlerinin, diğer bitki türleri ve hayatta kalmış böcek, sürüngen ve memelilerle tekrar etkileşime girdiği, yeni türlerin bazen çevreyi istila ettiği, bazılarının ise yeni gelişen ekolojilerle bütünleştiği, bazılarının da yok olduğu bir sistemden bahsedilmektedir.

Bitki yaşamının besin düzeyi göreceli olarak kararlı bir hal aldığına, benzer sürecin otoburlar için gerçekleştiği söylenmektedir. Eski ekolojilerinin karşılıklı-bağımlılıklarından kurtulmuş olarak, yaşam bu yeni ortamda en iyi nasıl var olabileceğini görmek için yeni hayvan formlarıyla deneylerini yapmaktadır. Otoburların seviyesi kararlı bir hal almaya başladığında, etoburlar da artarak ekolojik karışımın içerisinde bütünleşmişlerdir. Diğer seviyelerde de, örneğin parazitler üzerinden beslenen hiper-parazitler gibi, değişimler gerçekleşmiştir. En sonunda yeterli seviyede karşılıklı-bağımlılıklar tekrar geliştiğinde, yani besin ağının tüm üyelerini

birbirine bağlayarak yeniden kendini kurmasıyla, ekolojilerin ortaya çıkmış olduğundan bahsedilmektedir.

Bir ekoloji ortaya çıkmadan önce, yeni türler kolayca ortamı ele geçirebilmektedir. Daha sonra, ekolojik sistem olarak kararlı hale gelir ve görünmez bir duvarla çevrilmiş gibi istila edilmesi çok zor hale gelmektedirler. Tamamen olgun hale geldiklerinde, bu ekolojiler sadece evrimsel gelişimlerle ele geçirilebilmektedir. Alçak (kısa-boylu) otobur dinazorlar, fare yada insan gibi, varolan bir ekolojiyi tamamıyla bozan davranışlara sahip türler olduğu belirtilmektedir.

Bu yeni ekolojinin evrimleşmesinin bu sürecinin onlarca milyon yıl sürdüğü; yünlü mamut ve kılıç-dişli kaplan gibi, dikkate değer yaşam formlarını üreterek dinamik kaldığı, bu süreçle, bizim zamanımıza kadar genellikle kararlı bir halde kalabilmiş ekolojiler geliştirdiği söylenmektedir.

Ekolojik sistemlerin bu oluşum ve kendini bakım sürecinin aşağıda verilen 4 prensiple gerçekleşmekte olduğu ve bu prensiplerin, yeni pazar ekolojilerinin oluşumu hakkında düşünmek için mükemmel yollar sunduğu söylenmektedir. Aşağıda günümüzün kendini en çok tamamlamış pazar ekolojisi olarak kabul edilen kişisel bilgisayar pazarının oluşumunu gösteren bir örnek verilecektir:

5.1. Oynatılmış Denge

Araştırmalar evrimin oynatılmış dengelerle gerçekleştiğini belirtmektedir. Bunun, araştırmacıların tüm karmaşık uyum-sağlayan sistemlerde tanımladığı karmaşıklık teorisindeki (complexity theory) kararlı ve kaotik haller arasındaki değişimin evrimsel yansıması olduğu söylenmektedir. Uzun süreli nispi ekolojik kararlılıkların, 65 milyon yıl önce olduğu gibi, kitleler halinde yok oluşlarla denge kaybına uğradıkları söylenmektedir. Kararlı geçen sürelerde farklılıklar gelişmekte ve bunlar yeni gelişmelere yol açmak için kitleler halinde yok oluşlar sonucu budanmak zorundaymış gibi olduğu gözlenmektedir. Budamadan sonra yaşam yeni dünyada neyin en iyi çalışacağını deneylemektedir.

“İlk kişisel bilgisayar 1970’lerin ortalarında ortaya çıkmıştı. Bundan önce IBM, %70’lik payıyla pazara egemendi. Büyük boyutlu

işlemciler(terminaller)in kullanıcıları olan müşteriler böyle bir büyük şirkete bağımlıydılar. Kişisel bilgisayar imkanını başlatan olay, yani pazar dengesini oynatan “kuyruklu yıldız”, Intel’in 1971’de microchip’i icadı olmuştur.”⁴⁸

“II. Dünya Savaşı’ndan sonra, savaşı kazanan A.B.D.’nin, Japonya’nın askeri yayılcılığında önemli bir rol oynadığı düşünülen 15 Zaibatsu firmasının dağıtılmasıdır. Gerekçe olarak da bu firmaların hükümete müdahale ederek demokratik yapıyı zedeledikleri öne sürülmüştür.”⁴⁹

5.2. Farklı Kurallar

Kitlesel yok oluşlara sebep olan olaylardan sonra, türler, hayatta kalmanın farklı kurallarına maruz kalmaktadırlar. Türlerin çoğu, bu yeni kurallara uyum sağlayamamakta ve ölmektedirler. Örneğin, dinazorların kuyruklu yıldızın neden olduğu etkiyle sonuçlanan farklı kurallara uyum sağlayamadıkları belirtilmektedir. Dinazorların genetik paketlerinin eski ortamlarına çok iyi uyum sağlıyor olduğu, ama ortamdaki değişime uyum sağlayamadıkları; diğer yandan, bazı memelilerin uyum sağlamada başarılı oldukları belirtilmektedir. Yeryüzünde bir zamanlar yaşamış türlerin %99’unun ortadan kaybolduğuna ve 3,5 milyar yıllık evrim sırasında yaşamın, farklı kurallara evrimleşerek uyum sağlama yetisi en yüksek olan türlerin yanında olduğuna varılmıştır. Bu kabiliyete evrimleşebilirlik de denmektedir.

“IBM 1981’de kişisel bilgisayar pazarına girmeye karar verdi. Hatta bu yeni kurallara uygun çalışacak, ana şirketten bağımsız kararlar alabilen, yeni bir grup oluşturdu. Şirketten ayrılmış kişisel bilgisayar takımı, IBM’in katı örgüt çizgisi yerine pazarın bu yeni kurallarına tepki verebilecekti. Nitekim öyle de oldu. IBM kişisel bilgisayar grubu, bu farklı kurallara adapte olabildi. Ancak yeni ürün çıkartmakta acele etti. Şirket yeni kuralları tam anlayamadı ve baştan kritik hatalar yaptı. Compaq ve Dell gibi şirketler ise kişisel bilgisayar endüstrisinin yeni kuralları içinde, IBM’deki gibi kendi bürokratik engellemelerinin kısıtlamalarına maruz kalmayacak konumda doğdular ve kişisel bilgisayarları -microchipleri Intel’den, işletim sistemlerini Microsoft’tan alarak- ucuza mal ederek pazarda başarılı oldular.”⁵⁰

⁴⁸ Baskin, Ken, a.g.k., s.30

⁴⁹ Tüz, Melek Vergiliel, Japon ve Amerikan Yönetim Modeli, Alfa, İstanbul, 2001, s.4

⁵⁰ Baskin, Ken, a.g.k., s.31

“Zaibatsu’ların dağıtılması Japonya’nın dış ticaretinde geçici bir boşluk yaratmıştır. Aile mülkiyeti, yerini binlerce pay sahibine bırakmıştır. 1947 yılından itibaren Toyo Menka, Goshō, C.Itoh, Marubeni, Iwai Co., Nissho Co., Ataka Co. Gibi şirketler gelişmeye başlamıştır. Bu şirketler Kore Savaşı’ndan sonra hızlı bir gelişme göstermişler ve 1950’lerin başlarından itibaren denizaşırı şubelere yönelmişlerdir. Öte yandan, A.B.D. işgalinin 1952 yılında son bulmasıyla birlikte, finansman kurumları ve özellikle bankalar etrafında gruplaşmalar yeniden başlamıştır. Bu birleşmeler sonucu Mitsubishi (1954 yılında) ve Mitsui (1959 yılında) şirketleri tekrar faaliyete başlamıştır. Ancak eski unvanlarını kullanan bu şirketler, artık nitelik bakımından oldukça farklıdır. Aile hakimiyeti yoktur ve finansal, yönetsel merkezileşme eskiye göre azdır.”⁵¹

5.3. En Şanslı Olanın Hayatta Kalması

Diğerleri kaybederken, niye bazı memelilerin yok olma tehdidinden şanslı bir şekilde kurtuldukları hala sorgulanmaktadır. Bu durumun en uygun olanın hayatta kalması olmadığı, gerçekte, eski ortama en uygun formdaki hayvanların çoğunun yeni dünyada hayatta kalma konusunda en çok zorluğu çekecek durumda oldukları belirtilmektedir. Hayatta kalanların, örneğin memelilerin, kendi normal evrimlerinin bir yan etkisi olarak, ama yeni kurallara uyum sağlamalarına olanak sağlayan özellikler geliştirdikleri düşünülmektedir. Bu türlerin hayatta kalma niteliklerinin, memelilerin dinazor-egemen ekolojilerinin kararlı ortamında hayatta kalmak için geliştirdikleri özelliklerle hiçbir ilişkisinin olmadığından, evrimleşebilmeye ek olarak, şansın, bu yok olma tehdidinde önemli bir rol aldığından bahsedilmektedir.

“Doğal ekolojilerde olduğu gibi, Microsoft’un egemenliği en şanslıının hayatta kalması prensibinin sonucudur. Örneğin, Microsoft’un kişisel bilgisayar yazılımındaki egemenliği 1981’de IBM’e tedarik ettiği işletim sistemi üzerine kurulmuştur. IBM ilk defa Bill Gates’ten işletim sistemi istediğinde; O, Gary Killdall’ın teknolojik olarak en gelişmiş CP/M’ini tavsiye etmişti. Ancak, IBM onunla buluşmaya gittiğinde, Killdall bir iş gezisindeydi ve karısı IBM’in gizlilik anlaşmasını imzalamayı reddetti. Daha sonra, Killdall, IBM’in telefonlarına cevap vermedi. IBM, Killdall’la anlaşamadığından, işletim sistemi tedarikini Gates’ten talep etti. Bu sadece, çıkan bir gerginlik üzerine yapılmış bir seçimdir. Zira o

⁵¹ Tüz, Melek Vergiliel, a.g.k., s.4

sıralar Killdall alternatifinin en iyisi olduğu Gates tarafından bile kabul ediliyordu.”⁵²

5.4. Ardılık

Ekolojilerin art arda gelen süreçlerle oluşmuş oldukları ve bir ekolojide, ilk kararlı hale gelenlerin genellikle diğer türlerin en çok bağımlı oldukları türler oldukları belirtilmektedir. Bir besin düzeyinin kararlı hale gelmeye başlayınca, ona en bağımlı olan besin düzeyinin de kararlı hale gelmeye başlayabileceği bir sürecin bulunduğu gözlenmiştir. Avcıların (predators), otoburlar kararlı bir nüfusa sahip olana kadar başarılı olamayacağına ve kararlı bir seyir tutturamayacaklarına varılmaktadır. Tabii otoburların da yeterli bitki yaşamı oluşana kadar başarılı olamayacakları belirtilmektedir.

“Doğal bir ekolojide olduğu gibi kişisel bilgisayar pazarı beslenme düzeyleri de belirli bir mantık silsilesi doğrultusunda kararlı hale gelir. Önce donanım, sonra yazılım ve ardından ağ kurulumu/bağlantıları. İlk, donanım seviyesi kararlı hale gelmelidir. Çünkü yazılımlar, bilgisayarın uygulamaları ve dosya kaydetmek gibi temel işlevleri yerine getirebilecek belirli bir işletim sistemi için hazırlanırlar. Donanım seviyesinde standart bir işletim sistemi olmadığı sürece, uygulama (yazılım)pazarının kararlı bir hal alması imkansızdı. Yazılım pazarı kararlı bir hale gelmeye başladığında, mantıken bir sonraki seviye insanları bir arada çalışmasına olanak sağlayacak ağ kurulumuydu.”⁵³

Tablo 1: Ekolojiler Arası Karşılaştırma

	Doğal Ekolojiler	Kişisel Bilgisayar Pazarı Ekolojisi
Oynatılmış Denge	Kuyruklu yıldız	Microchip'ler
Farklı Kurallar	Farklı İklim Koşulları	Kişisel (küçük) Bilgisayar Pazarı Koşulları
En Şanslıın Hayatta Kalması	Memeliler	Microsoft
Ardılık	Bitki Yaşamı ↓ Otoburlar ↓ Etoburlar	Donanım ↓ Yazılım ↓ Ağ Kurulumu/Bağlantıları

⁵² Baskin, Ken, a.g.k., s.36

⁵³ Baskin, Ken, a.g.k., s.42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DNA

Örgütsel DNA'nın belirlenmesine dair yapılan çalışmaların araştırılması sonucunda üç tip bakış açısına ulaşılmıştır. Birinci bakış açısıyla örgütsel DNA yapı ve prosedür bilgilerinin bir araya getirilip herkesin ulaşımına sunulduğu bir veritabanı olarak görülürken, ikinci bakış açısı örgütsel DNA'nın temel ilişkilerden oluştuğunu varsaymaktadır. Üçüncü bakış açısı ise örgütsel DNA'yı belirleyen dört temel yapı taşının (yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler ve bilgi) olduğunu savunmaktadır. Bu bölümde sırasıyla bu bakış açılarından bahsedilecektir.

1. ÖRGÜTSEL DNA: BİR VERİTABANI

Örgütün bütün prosedürleri ve yapısı kendi kimliğine göre dizildiğinde örgüt DNA'sına benzer bir olgu ortaya çıkmaktadır. Yaşayan sistemlerde DNA'nın iki önemli niteliğinden bahsedilmektedir;

“- Yaşayan sistemlerin vücudundaki bütün unsurlarda aynı DNA yapısı vardır. Bu anlamda bilginin tamamı bütün unsurlara ulaşmaktadır.

- DNA esnektir. Çevredeki değişimlerle birlikte gelişmektedir.

Bu anlamda örgüt DNA'sı hem uluslararası hem de esnek olmalıdır.”⁵⁴

The Ritz-Carlton Otellerinde, herkes şirketin neyle ilgili olduğunu ve felsefesinin her türlü eylemini nasıl şekillendirdiğini belirten değişmez bir hatırlatıcı (credo) kartın kopyasını taşımaktadır. Arkasında, 18 puntuyla –geriye kalan kısmı 9 yada 10 puntuyla yazılmış- örgüt sloganı (motto) bulunmaktadır:

“Biz hanımefendi ve beyefendilere hizmet veren hanımefendi ve beyefendileriz.”⁵⁵

⁵⁴ Tüz, Melek Vergiliel, Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı, Alfa, İstanbul, 2001, s.14

⁵⁵ The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C., <http://www.ritzcarlton.com/resources/rcappsum.pdf>, Atlanta, Georgia, 1999, s.2

Bir kez okunduğunda, bu organizasyonun ne ile ilgili olduğu anlaşılabilir. Broşür halindeki bu kartın içinde, The Ritz-Carlton'ın Esasları (Basics) bulunmaktadır. Bu şirketin felsefesini oluşturan en önemli prensipleri ve prosedürleri tarif etmektedir. Örneğin, yan hizmetler prensibine göre, işgörenlerin otelin herhangi bir yerinde hizmetle ilgili bir aksamayla karşılaştığında, hep beraber olağan görevlerini yapmayı bırakıp problemi çözmeleri gerektiğinden bahsedilmektedir. Restorandan herhangi birinin, resepsiyonda (frontdesk) müşterilerin uzaklaştıklarını fark ederse, bu kişinin hemen resepsiyona geçip müşterilere uygun bir şekilde hizmet verilmesini sağlaması gerekmektedir.

THE RITZ-CARLTON® BASICS

- 1 The Credo will be known, owned and energized by all employees.
- 2 Our motto is: "We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen". Practice teamwork and "lateral service" to create a positive work environment.
- 3 The three steps of service shall be practiced by all employees.
- 4 All employees will successfully complete Training Certification to ensure they understand how to perform to The Ritz-Carlton standards in their position.
- 5 Each employee will understand their work area and Hotel goals as established in each strategic plan.
- 6 All employees will know the needs of their internal and external customers (guests and employees) so that we may deliver the products and services they expect. Use guest preference pads to record specific needs.
- 7 Each employee will continuously identify defects (Mr. BIV) throughout the Hotel.
- 8 Any employee who receives a customer complaint "owns" the complaint.
- 9 Instant guest pacification will be ensured by all. React quickly to correct the problem immediately. Follow-up with a telephone call within twenty minutes to verify the problem has been resolved to the customer's satisfaction. Do everything you possibly can to never lose a guest.
- 10 Guest incident action forms are used to record and communicate every incident of guest dissatisfaction. Every employee is empowered to resolve the problem and to prevent a repeat occurrence.
- 11 Uncompromising levels of cleanliness are the responsibility of every employee.
- 12 "Smile - We are on stage." Always maintain positive eye contact. Use the proper vocabulary with our guests. (Use words like - "Good Morning," "Certainly," "I'll be happy to" and "My pleasure").
- 13 Be an ambassador of your Hotel in and outside of the work place. Always talk positively. No negative comments.
- 14 Escort guests rather than pointing out directions to another area of the Hotel.
- 15 Be knowledgeable of Hotel information (hours of operation, etc.) to answer guest inquiries. Always recommend the Hotel's retail and food and beverage outlets prior to outside facilities.
- 16 Use proper telephone etiquette. Answer within three rings and with a "smile." When necessary, ask the caller, "May I place you on hold." Do not screen calls. Eliminate call transfers when possible.
- 17 Uniforms are to be immaculate; Wear proper and safe footwear (clean and polished), and your correct name tag. Take pride and care in your personal appearance (adhering to all grooming standards).
- 18 Ensure all employees know their roles during emergency situations and are aware of fire and life safety response processes.
- 19 Notify your supervisor immediately of hazards, injuries, equipment or assistance that you need. Practice energy conservation and proper maintenance and repair of Hotel property and equipment.
- 20 Protecting the assets of a Ritz-Carlton Hotel is the responsibility of every employee.

©1992, The Ritz-Carlton Hotel Company. All rights reserved.

THREE STEPS OF SERVICE

- 1
A warm and sincere greeting. Use the guest name, if and when possible.
- 2
Anticipation and compliance with guest needs.
- 3
Fond farewell. Give them a warm good-bye and use their names, if and when possible.

"We Are Ladies and Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen"


THE RITZ-CARLTON®

CREDO

The Ritz-Carlton Hotel is a place where the genuine care and comfort of our guests is our highest mission.

We pledge to provide the finest personal service and facilities for our guests who will always enjoy a warm, relaxed yet refined ambience.

The Ritz-Carlton experience enlivens the senses, instills well-being, and fulfills even the unexpressed wishes and needs of our guests.

Şekil 4. Ritz-Carlton Otelleri hatırlatıcı (credo) kartı⁵⁶

Sonuç olarak, The Ritz-Carlton Otelinde herkesin, otelin tüm prosedürleri ile aşına olma ihtiyacını hissettikleri gözlenmiştir. Bu otel zincirinin, prosedürleri öğrenmek isteyen personel için birçok imkan sunduğu, departmanların eğitimler sundukları, işgörenlerin departmanlar-arası (çapraz) eğitim (cross-training) aldıkları ve farklı iş gruplarındaki işlemler üzerinde sertifikalı oldukları gözlenmiştir. Her otelin her

⁵⁶ The Ritz-Carlton Hotel Company, a.g.e., s.2

bir departmanına ait Ustanın El Kitabı (Skills Mastery Manual) bulunmaktadır. Bu kitabın, içerisinde departmanın tüm prosedür (işleyiş)lerini ihtiva eden setin bulunduğu bir klasör olduğu ve bu klasörlerin bir rezervasyonun nasıl teyit edileceğinden tuvaletin nasıl temizleneceğine; restoranda bir masanın nasıl hazırlanacağından misafirlere(müşterilerden) birine bir tiyatro biletinin nasıl ayırılacağına kadar her türlü prosedürü öğrenmek isteyen herkesin ulaşabileceği konumda bulunduğu belirtilmektedir.

The Ritz-Carlton Otelleri, her departmanın hazırladığı Ustanın El Kitaplarıyla, her tür işleyişe dair bilgiyi (prosedürü) tüm bölümlerin ulaşabileceği konuma getirmiş olduğu gözlenmiştir. Bu uygulamanın, DNA'nın vücudumuz için yaptığının aynısı olduğu belirtilmektedir. Hatırlatıcı (credo) kart, işleyişe dair (prosedürel) kısa eğitici not ve Ustanın El Kitabı'nın bir araya getirildiğinde, bu organizasyonun örgütsel DNA'sının ne olduğu ve herhangi bir örgüt için örgütsel DNA'nın nasıl olabileceğine dair bir fikir sahibi olunabileceği belirtilmektedir.

“Örgüt DNA'sı, organik bir örgütteki insanların organik kimliğe uygun olarak, self-organize (kendi kendine-organize) bir yolla çalışabilmek için ihtiyaç duyduğu yapı ve prosedürlere ait bilgilerden oluşan bir veritabanıdır.”⁵⁷

Bir başka örnek olarak, aşağıda bir bilgi ve teknoloji danışmanlık şirketi, Davis, Kingsley & Company'nin kısa ve öz mesajı bu şirketin örgütsel DNA'sı olarak sunulmuştur:



We are focused on business growth.
We build on strengths.
We seek and thrive on repeat business.
We are expensive but worth it.
With us there is candid, trusted dialogue.
We have fun!

Biz;
İş büyümeye odaklanıyoruz.
Güçlü yönlerinizi bulur oraya inşa ederiz.
Devamı gelecek işleri arar buluruz.
Pahalıyız ama buna değeriz.
Samimi ve güvenilir bir diyalog kuruyoruz.
Eğleniyoruz.

Şekil 5. Davis, Kingsley & Company'nin Örgütsel DNA'sı⁵⁸

⁵⁷ Baskin, Ken, a.g.k., s.91

⁵⁸ Davis, Kingsley & Company, <http://www.daviskingsley.com/about-us.htm#DKCO-CoreValues>

Bir diğ er danışmanlık şirk eti, Blackstone & Cullen'ın örgütsel DNA'sında, görüldüğü üzere, aşağıda sırasıyla

- şirketin ne şirk eti olduğu
- sunduğu temel profesyonel hizmetler
- pazarlanan ürünler
- işğ ören sayısı
- kuruluş yılı
- bulunduğu yer belirtilmiştir

Buradaki örnekte, Blackstone & Cullen şirk eti, web sitelerinde, tıpkı Ritz-Carlton örneğindeki hatırlatıcı karta benzer nitelikte, kim olduklarına ve ne yaptıklarına dair özet bilgiyi sunmaktadır.

Corporate DNA

Founded in 1989 by Lee Blackstone & Frank Cullen, Blackstone and Cullen (BAC) is an information technology-consulting firm offering enterprise project management, business intelligence and e-business solutions and services to help clients meet the increasing needs of the integrated knowledge workers.

Key Professional Service Competencies

- Business Intelligence / Collaborative Solutions
- Enterprise Project Management Solutions (Microsoft Project / Project Server)
- Data Warehousing/Migration
- Legacy Application/Systems Integration
- E-Business custom applications
- Global Information Systems Strategy
- Security Assessments

Products Marketed / Deployed

- Microsoft Project / Project Server 2003
- Microsoft SharePoint Portal Server 2003
- Microsoft Office 2003
- Microsoft InfoPath 2003
- Microsoft SQL Server
- Microsoft Reporting Services for SQL Server
- Microsoft Windows Server 2003

Number of Employees

30

Year Established:

1989

Location

2000 RiverEdge Parkway, Suite 797
Atlanta, GA 30328
Phone (770) 612-1550 / Fax (770) 612-1471

Şekil 6. Blackstone & Cullen'in Örgütsel DNA'sı⁵⁹

⁵⁹ Blackstone & Cullen, http://www.bac-atl.com/_content1.aspx

1.1. Örgütsel DNA ve Bilgi

Örgütsel DNA'ya olan bu yaklaşımda bilginin önemli olduğu gözlenmektedir. Daha önce örgüt teorisinin tarihsel olarak geçirdiği evrime dikkat çekildiğinde mekanik yapılanmalardan daha organik yapılanmalara doğru bir değişimin söz konusu olduğu gözlenmektedir. Bu boyutuyla değerlendirildiğinde, bilginin mekanik ve organik yapılanmalarda işlenişi, aktarılışı ve kullanımına dair bir karşılaştırmanın yapılmasının zaruri olduğu anlaşılmaktadır. Bu yapılmadan önce, örgütsel DNA kavramının organik DNA ile yapılan analogisini tamamlaması açısından makineler ve canlılar arasında bir karşılaştırmaya gerek duyulmuştur.

1.1.1. Makineler ve Canlılar

Makineler mevcut bilgilere sınırlar koymaktadır. Her bir parça sadece kendi işini yapmak için ihtiyaç duyduğu işleyişe ait (prosedürel) bilgiyle donatılmıştır. Bir arabadaki bujiler silindirlerin içindeki yakıtı nasıl ateşleyeceğini bilebilirler. Başka bir bilgi içermezler ve diğer parçalardan hiçbiri de yakıt ateşlemeyi bilmemektedir. Makine tasarımı, parçaları, herhangi bir makinenin tasarımı için gerekli ürün veya hizmeti oluşturacak neden-sonuç tabanlı süreçler yaratmak için parçaları bir araya getirmektedir. Parçaları sınırlı bilgiyle tasarlayarak, onların işlerini her zaman aynı şekilde yapmalarını sağlamakta, böylece insanoğlu, makineleri kontrol etme yetisini arttırmakta ve onların öngörülebilir olmalarını sağlamaktadır.

Yapısal bilgi ise daha da sınırlıdır. Bu bilgi, makinenin ayrıntılı planında ve - onu ancak istediği kadar ulaşılabilir hale getirme kararına sahip- tasarımcıda bulunmaktadır. Bahsedilen makine çeşitleri bu bilgiyi hiçbir şekilde kullanamazlar. Yakın zamanlarda “canlı” makineler üzerinde yapılan araştırma göstermiştir ki kendi yapısal tasarımı bilgisine sahip kendini onarabilen makineler yapılabilmektedir. Ama söz konusu makineler ve bürokratik yöneticilerin kendilerinin kurduğu organizasyonlar bu tasarımı anlamak için gerekli bilgiden yoksundurlar.

Diğer yandan, canlılar tümün –hem işleyişe ait (prosedürel), hem de yapısal-bilgisini DNA'larında tüm (parçaların) bireylerin kullanımına sunmaktadırlar. DNA,

yaşamın yaratıcı problem çözümü için kullandığı en mükemmel aracı olarak bilinmektedir. Yaşamın kendisinin yazdığı dil olarak nitelendirilmektedir. Sadece dört sembolle –nucleotidler: (A) adenine, (T) thymine, (G) guanine ve (C) cytosine – DNA'nın, yaşamın tüm bitki ve hayvanlarının yaratılışına olanak sağladığı bilinmektedir. Fakat DNA'nın bundan da fazlası olduğu; kendi kendini oluşturabilmek için gerekli talimat ve çalışma, tamir, hatta yolcu tercihleri ve yol durumlarındaki değişimlerden avantaj sağlayacak değişiklikleri yapabilme bilgisini de barındıran ayrıntılı plana sahip bir araba gibi işlediği belirtilmektedir. İşte DNA, canlıların bu kadar ileri seviyede işlev görmesine olanak sağladığından bahsedilmektedir.

Organik DNA'nın örgütsel DNA için önemli olan iki niteliği vardır çünkü onlar insanların organizasyonlarının pazar değişimlerine birlikte-evrimleşmelerine yardım etmelerine olanak sağlamaktadırlar. Birincisi, **ulaşılabilirlik** yani DNA parçalarının(bireylerin) tümünün ulaşımına ve kullanımına açık olmasıdır. DNA, her bir parçaya yayılmış bir şekilde, her bir işlem (proses) ve vücudumuzdaki her bir diğer yapının nasıl oluşturulacağına dair bilgiyi içermektedir. Bir insan, bileğinde, karaciğerindeki DNA'nın aynısını taşımaktadır. Sonuçta, moleküler seviyede vücudun her bir parçasının her bir diğer parçasının nasıl çalıştığına dair bilgiye erişimi mevcuttur. Yaşamın bilgiyi neden bu kadar aşırı (gereksizce fazla) kullandığını kimse bilmemektedir. Ama hala, bu aşırı bilginin, canlı varlıkların yaşayabilmeleri için önemli olduğuna varılmaktadır.

DNA'nın bir diğer niteliği ise **esneklik**dir. Arada sırada nükleotidlerin düzeninde küçük yapısal değişiklikler (mutasyonlar) gerçekleşmektedir. Vücudun bu değişikliklerin çoğunu elimine eden genetik bir (editör) düzenleyicisi olduğu ve geriye kalan yapısal değişim(mutasyon)lerin çoğunun hayatta kaldığı gözlenmiştir. Değişikliklerin yaşamsal (hayatta kalma) değeri olan sadece birkaçının DNA kodunun bir parçası olduğu ve bu az sayıdaki seçilmişlerin ancak çevremizdeki değişimlere uyum sağlayabilmemizi sağladıkları belirtilmektedir. Uyumun, kuşaktan kuşağa tüm hayvan nüfuslarının doğasını değiştirecek kadar hızlı gerçekleştiği, milyonlarca yıldır, bu değişimlerin, dinazorların kuşlara evrimleşmesi gibi, canlı varlıkların yeni yapılar ve yeni türleri evrimleşerek oluşturmalarına izin vermekte olduğuna varılmaktadır. Bu

esneklik gerekliliği vurgulanmaktadır. Canlı varlıkların iklimdeki ve ekolojilerindeki dengeyi algılamasının güç bir hızla değiştii ve bu değişimden sonra ekolojinin diğer üyelerinin değişimlere uyum sağlamak zorunda kaldıkları belirtilmektedir. Esnek DNA'nın birlikte-evrimleşebilmeyi olanaklı kıldığı belirtilmektedir.

1.1.2. Mekanik örgütlerde bilgi

Çağdaş sanayi devrimini başlatan görkemli makinelerin bilimin gelişme yönünü belirlediği belirtilmektedir. İnsanın içinde bulunduğu çevrenin ve giderek evrenin makine modeliyle açıklanması o dönemlerde sayısız kolaylıklar getirmiştir. Bu kolaylık öylesine benimsenmiştir ki, sonuçta insanın bile makine modelinin getirdiği kısıtlamalar içinde açıklanması kaçınılmaz olmuştur. Kalp altı-üstü bir su pompasıdır. Ciğerlerimiz bir körüğe benzetilebilir. Beynimizse, mekanik ilişkilerin egemen olduğu bir hesap makinesidir.⁶⁰

Mekanik bir model üzerine kurulan bir organizasyonda, işgörenlerden, (parçalardan) sadece kendi işlerini yapmak için gerekli bilgiye sahip olmaları beklenmektedir. Buna karşılık, yönetim önceden tanımlanmış ürünler yaratmak için bu canlı parçaları bir neden-sonuç zincirinde bağlamaktadır. Daha ileride de, işgörenlerin işlerini yapma şekillerinin sadece onları kontrol eden harici bir zeka –örgütsel makinenin operatörü- tarafından değiştirilebilir olması beklenmektedir. Son olarak, ayrıntılı bilgiye erişim sağlıyor olabilirlerse de, onların bu bilgiden çok az kullanabilmeleri ve, kesinlikle, onların örgüt yapısını değiştirebilme yetkilerinin olmamasını beklenilmektedir.

Bir bürokraside çalışmış herhangi birinin bu tanımlamanın ne anlama geldiğini anlaması çok kolay olacaktır. Bir bürokraside, işgörenlerin işlerini yapabilmek için ihtiyaç duydukları, genellikle esnek olmayan, geleneksel standart çalışma prosedürleri (SÇP) olarak da adlandırılan, bilgiden daha fazla bilmeleri beklenmemektedir. Bir işgörenin işi, müşteriye hizmetin daha iyi ve hesaplı bir yolunun aşıkard olduğu zamanlarda bile, SÇP'yi yerine getirmektir.

⁶⁰ Sargut, A.Selami, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara, 2001, s.31

SÇP'ler, bürokratik yöneticilerin kontrolü ve tahmin edilebilirliği sağlayabilecekleri anahtar yoldur. Bir işgörenin her bir prosedürü yerine getirmesi tek bir yolla sınırlandırıldığı zaman, yöneticiler o işgörenin davranışlarını tek bir mekanik tepki grubuna indirebilirler. İnsan davranışlarının kontrolü üzerine yapılanlar bazen anlaşılamaz hale gelebilmektedir.

“IBM’de örneğin, SÇP’ler, bir konuşma yazarının üst düzey toplantılarda yapılacak konuşmalarda kullanılabilecek şaka sayısını sınırlamıştı. Konuşmacının seviyesi arttıkça, yazarın şakaları seyrekletmesi ve dolayısıyla sayısını azaltması gerekiyordu.”⁶¹

Örgütlerin bilgiyi mekanik olarak kullandıklarında, özellikle bürokrasilerde, birine kurallara bir istisna getirilip getirilemeyeceği sorulduğunda, karşılığında -tam net olmayan- onun bürokratik çalışma şekline müdahale edildiği mesajı verildiği gözlenmektedir. Bunun böyle olmasının nedeni kesinlikle onun işinden alıkoyuluyor olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Bir bürokratin işi müşterilere hizmet etmek olmadığı gözlenmektedir. Daha çok SÇP’leri ve amirinin emirlerini yerine getirmeye çalışırlar. Bürokrasideki insanlar, bunları yapmak için maaş alırlar. Birçok durumda, sadece işteki kişi o işin SÇP’lerini bilir. Sonuçta, SÇP’leri uygulama esnasında herhangi bir bilgi eklendiğinde (geldiğinde) SÇP’ler artık uygulayıcılarına ait olmaktan çıkmaktadırlar. Birçok bürokrasinin toplam kalite yönetimi (TKY) programlarında hayal kırıklığına uğramasının bir sebebin de bu özelliklerinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Herhangi bir iş veya işletme biriminde sınırlı miktarda ilerleme mümkündür. Çünkü işgörenler toplam kalite uygulamaları ile kendi prosedürlerine sahip olduklarını hissederler. Ama yine de departmanlar arası geliştirme yada başka bir deyişle, diğer departmanlardaki insanlardan gelecek geliştirme önerilerine, sıklıkla, şüpheyle baktıkları da ayrıca gözlenmektedir.

1.1.3. Organik örgütlerde bilgi

Tarih içerisinde yönetim biliminin edindiği deneyimler, mekanik modellere yukarıdaki örneklerde gösterildiği gibi bir bağımlılığın, zamanla egemen paradigmaları

⁶¹ Baskin, Ken, a.g.k., s.93

bazı kriz noktalarına doğru itmeye başladığını göstermiştir. Ortaya çıkan sorunlara çözüm üretmekte zorlanma gündeme geldikçe, (mekanik) modelin gösterdiği dışında farklı gerçek yada doğruların da olabileceği kuşkusu yaygınlaşmıştır.⁶² Mekanik modellere en büyük darbeyi Heisenberg'in "Belirsizlik İlkesi" vurdu. Atom altı parçacıklar düzeyinde mekanik evrenin dikte ettirdiği belirlenimcilik havada kalıyordu. Çünkü atom altı parçacıklar, insanoğlunun ölçme, biçme çabalarına direniyor, zaman ve uzaydaki konumlarının kestirilebilmesine olanak vermiyordu. Ölçmedeki bu belirsizlik atomik nesnelere geleceğini kestirme ve belirleme olanağını olanağını da ortadan kaldırıyordu. Makine modellerin görkemli çağının sürmeyeceğine ilişkin belirtiler böyle başlamıştı.⁶³ Örgütlerde bilginin işlenilişi de bu etkiden payını almış ve günümüzde daha organik bir yapıya bürünerek bilginin canlıların bünyelerinde taşıdıkları bilgi (DNA) formatına dönüştürülmesi üzerine çalışılmaktadır.

Canlıların yaptığı gibi işleyişe ait (prosedürel) ve yapısal bilgiyi, kullanan bir organizasyon tasarlanacak ise, DNA'nın örgütsel bir karşılığını inşa edilmesi beklenebilir. Başka bir deyişle, organizasyonun bütün işleyişlere ait (prosedürel) ve yapısal bilgisini bütün işgörenlerine ulaşılabilir kılınması beklenebilir. Aynı zamanda, bu bilginin esnek ve böylece devamlı olarak pazar ekolojileri ile birlikte-evrimleşebiliyor olmasını da istenebilir. Aslında, The Ritz-Carlton veya Federal Express gibi şirketlerin bilgiyi depolama ve bilgiye erişim yollarına bakıldığında, tam olarak böyle bir çeşit örgütsel DNA bulunur –**esnek**, (tüm bireyler için) **ulaşılabilir** bir şirket prosedür ve yapı veritabanı.

Örgüt DNA'sının esneklik ve ulaşılabilirlik özelliklerine değinmeden önce organik DNA ile örgütsel DNA'nın yapılarına bir göz atmakta fayda vardır.

1.2. Organik DNA Ve Örgütsel DNA

Organik DNA ve örgütsel DNA'nın ortak bir problemi vardır: ikisi de devasa boyutlarda bilgi içerirler. Yine de bu bilgi az yer kaplayan/küçük (compact) ve kolay ulaşılabilir bir formda olmalıdır. Vücudumuz, cenin halden ölüme kadar, yaşamımızı

⁶² Sargut, A.Selami, a.g.k., s.32

⁶³ Sargut, A.Selami, a.g.k., s.34

oluşturan tüm aktivitelerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu bilgiyi DNA'mızda depolamaktadır. Tek bir DNA sarmalının uzatılmış haliyle boyu yaklaşık yarım metredir, ancak, her birinin çapı santimetrenin binde biri kadar olan hücre çekirdeğine sığacak şekilde yapılanmıştır. Benzer bir şekilde, 3M veya Motorola gibi bir şirketin dünya çapındaki şubelerinde yüz binlerce prosedürü bulunmaktadır. Tam etkinlik sağlanabilmesi için, bu prosedürlerin hızlı-erişilebilir ve kolay güncellenebilir olmaları gerekmektedir.

DNA'nın yapısı vücutlarımızın tüm bu talimatları aşırı küçültülmüş (sıkıştırılmış) bir alana sığdırabilmesine olanak sağlamaktadır. DNA'nın nasıl çalıştığını incelemeye değil, daha çok, onun çok fazla bilgiyi nasıl sıkıştırılmış bir halde depolayabildiğini anlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece, benzer bir şekilde, örgüt DNA'sını nasıl depolanacağı hakkında sonuçlar çıkarılabilir.

Deoksiribonükleik asit (DNA) 4 yapı taşı (nükleotid)'ndan oluşur. adenin (adenine) (A), timin (thymine) (T), sitozin (cytosine)(C) ve guanin (guanine)(G). Bu temel taşlar 3'lü gruplar halinde birleşirler. Bunlar, kodon (codon) diye adlandırılmaktadır. Her bir kodon'un belirli bir anlamı vardır. Birçoğu, RNA'ya çevrildiğinde, 20 amino asitten birini üretmektedir. Örneğin, AAG kodonu lizin(lysine) amino asidini üretir. Bu kodonların bir serisi bir araya gelerek bir geni oluştururlar. Diğer birçok kodon, bir genin üremesini başlatma ve durdurma talimatlarını verir. Örneğin, UGA “dur!” anlamına gelmektedir. (U = urasil (uracil), bir RNA tabanı olarak timinin yerine geçmektedir). Genler, anlamsız görünen genetik materyal gergileriyle, bir araya gelerek kromozomları oluştururlar. İnsan vücudunda 23 çift kromozom vardır.

DNA, vücutta, bir çift helezon halinde görünmektedir. Bu, temel taşların iki karşıt –yansımalar- zincirinden oluşan bir döner merdiven formundadır. Adenin (A) ile timin (T) ve sitozin (C) ile guanin (G) karşıt konumda bulunmaktadırlar. DNA'ları inşa eden nükleotid zincir çifti, hücrelerin hem kendi DNA'larını kopyalamalarına hem de DNA'nın kimyasal mesajlarını taşıyan ribonükleik asit (ribonucleic acid) (RNA) üretebilmelerine olanak sağlamaktadır. Çift helezon, hücre çekirdeğine sığabilmek için aşırı şekilde dolanmış döngüler içinde sıkıca paketlenmiştir. Bu yapı, örgütsel DNA tasarlanırken, yönetim bilimcilere aşağıdaki ana noktaları sunmaktadır:

Basitten başla. DNA sadece 4 sembolden oluşmaktadır. Yani örgüt işleyişlerini organizasyonda herkesin anlayabileceği basit talimatlar halinde yazmak önemli görünmektedir. Örneğin, The Ritz-Carlton'ın “Biz hanımefendi ve beyefendilere hizmet veren hanımefendi ve beyefendileriz.”⁶⁴ kimlik sloganının yanlış anlaşılması güçtür.

Grupla. Basit talimatları, tıpkı DNA'nın temel taşlarının kolonlarda birleşmesi gibi, daha karmaşık prosedürlerin ayrı ayrı kısımlarını temsil eden, nispeten küçük gruplar halinde birleştirmek gerektiğine varılmaktadır.

Topla. Örgüt kolonlarının, tıpkı genlerimiz gibi, ilgili prosedür gruplarını tanımlayan, daha büyük talimat gruplarında toplanması gerektiği belirtilmektedir.

Sıkıştır. Gerektiğinde, prosedürleri bir arada olabildiğince sıkıştırmak gerektiği; böylece onların küçük/toplu halde ve kolay ulaşılabilir olabilecekleri belirtilmektedir. Örneğin, en büyük şirketlerin bile tüm prosedürlerini her bir departmanın ulaşabileceği (sadece) bir bilgisayar veritabanında depolamak mümkün olmalıdır.

Önemli olanın, örgütsel DNA'nın tam olarak organik DNA'nın yapısını yansıtmaması olmadığı; anahtar, küçük, basit birleşimlerden, daha büyük ve daha karmaşıklara doğru hareket edilmesi gerektiği ve bu yolla birleşimlerin, fiziksel erişilebilirlikleri kadar, kolay-anlaşılabilirliğiyle de ulaşılabilir olabileceği tavsiye edilmektedir.

1.3. Örgütsel DNA'nın Özellikleri

Örgütsel DNA'nın iki önemli niteliğinden bahsedilebilir. Bunlar Ulaşılabilirlik ve Esneklik'tir.

1.3.1. Ulaşılabilirlik

Örgüt DNA'sı herhangi bir organizasyondaki insanların self-organize bir yolla çalışabilmeleri için ihtiyaç duydukları dahili bilginin her yere (birime) dağıtılmış tam setini içermektedir. Canlılardaki DNA'nın organizmadaki tüm yapı ve işleyiş (proses) talimatlarını içermesi gibi, örgütsel DNA'nın da, organizasyondaki her bir yapı ve her

⁶⁴ The Ritz-Carlton Hotel Company, a.g.e., s.2

bir işleyiş talimatını içermesi gerektiği tavsiye edilmektedir. Tıpkı DNA'nın, vücuttaki her bir hücre çekirdeğine dağılmış olması gibi, organik örgütlerdeki herkes de örgütsel DNA'larına erişime ihtiyaç duymakta oldukları belirtilmektedir. Başlarda, bu mantıksız görülebilir. Örneğin, bir otelin resepsiyon görevlisi, olası misafir (müşteri) sorularını cevaplandırmak dışında, oda görevlilerinin nasıl oda temizlediklerini bilmeye neden ihtiyaç duyması gerekeceği sorulmaktadır. Günümüzün değişken iş dünyasında, insanların, çalıştıkları yerlerle ilgili, bilmek istedikleri işleyişe ait (prosedürel) bilgiyi istedikleri zaman alabildiklerinde mucizeler yaratmakta oldukları, aşağıda verilen örnek olayla, anlatılabilir:

“Bir otel, oda temizliği prosedürlerinin yürütülmesi ile ilgili bir sorun yaşıyordu. Oda görevlilerinden birisi, bu durumu, resepsiyon görevlisi bir arkadaşıyla tartıştı. Bu konuşmadan sonra, resepsiyon görevlisi oda temizliği grubunun da misafirleri takip edebilmek için tıpkı resepsiyon grubunun kullandığına benzer bir bilgisayar sistemi kullanırlarsa neler olabileceği üzerinde düşünmeye başladılar. Resepsiyon görevlisi bu öneriyi yönetime sundu ve bu öneri oda temizliğini daha etkin bir yolunu geliştirmenin anahtarı haline geldi.”⁶⁵

Örgütsel DNA'nın ulaşılabilirliği son zamanların “açık-kitap yönetimi” diye adlandırılan sisteme çok benzediği söylenmektedir. Açık-kitap yönetimi 3 temel bölümden (parçadan) oluşur. Bu sisteme göre organizasyondaki herkesin, eskiden sadece üst düzey yöneticilerin elindeki en temel bilgi olan finans bilgilerine –satışlar, bütçeler, gelir bildirgeleri (raporları)) ve tahminlere- herkesin erişimi olmalı ve bu bilgileri anlamalıdır. Kalite hedeflerine ek olarak, kendi birimlerinin finansal performanslarından sorumlu tutulmalıdırlar. İşletmenin tamamının başarısından dolayı tazminat ve ödül almalıdır.

Bu sistem, söylendiğine göre, tamamıyla şeffaftır: insanlar, başarıyı temsil eden rakamları görüp anlamakta, bu rakamların oluşmasındaki rollerini öğrenmekte ve birimleri hedeflerini gerçekleştirdiklerinde nasıl ödüllendirileceklerini bilmektedirler.

Bu sistemin gücü aşikardır. Açık-kitap yönetimi, bir organizasyonda, yönetim ve işgörenler arasında güveni geliştirirken, herkesin sahiplik hissi geliştirmesine olanak sağlar. Örgütsel DNA'sını inşa eden herhangi bir organizasyon için bu finansal

⁶⁵ Baskin, Ken, a.g.k., s.97

veritabanını ve ulaşılabilir hale getirmek için derleme metotlarını oluşturmanın esas olduğu belirtilmektedir. Fakat neden sadece finansal bilginin dahil edildiği sorulmaktadır. Bir organizasyonda herkesin sahiplik hissi geliştirmesini isteniliyorsa, ortak tüm bilgileri neden baktak isteyen herkesin ulaşılabilir hale getirilmediği tartışılmaktadır.

Yöneticiler bilgiyi (herkes için) ulaşılabilir hale getirdiklerinde, dikkate değer şeylerin olduğu gözlenmektedir. Kuzey Amerika'daki Mercedes Benz Corporation'da, hiyerarşik mekanik modelden daha organik bir modele doğru örgütsel bir geçiş gerçekleşmiş; yeni model, şirkette ilgili olan herkesi, gelişmeler olurken, yeni yapı ve prosedürler hakkında haberdar eden Lotus Notları'nın kullanımını içermektedir. Bu bilgiyi herkesin ulaşımına sunmak uzun süreli yanlış anlamaların üstesinden geldiği gözlenmiştir.

Birçok şirkette çalışma alanındaki grup ile yönetim karargahındaki grubun, diğer grubu tam anlamıyor veya yaptıklarını takdir edemediği gözlenmektedir. Örneğin, Lotus Notları diye adlandırılan sistemin, iki gruba da diğer grupta neler olduğuna dair erişim sağladığı ve oluşturulan tartışma veritabanının onlara birbirleri hakkında daha çok şey öğrenmelerine olanak sağladığı belirtilmektedir. Çalışma alanındakiler, örgüt karargahındakilerin hizmetlerini geliştirmek ve onları daha değerli ve destekleyen hale getirmek için nasıl çalıştıklarını gördüklerinde, bu anlayış eksikliğini yok olmaya başladığı gözlenmiştir. Zaman içerisinde, iki grubun da birbirleri hakkında anlayış ve takdir etme hisleri kazandıkları belirtilmektedir. Birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamak için daha çok çalışmaya başladıkları, bir noktada, çalışma grubundakilerin diğer grubun *şirket (örgüt)* adıyla birlikte anılmasından hoşlanmamaya başladıkları, çünkü şirketin işinin çalışma alanındakileri desteklemek olduğu anlaşılmış olduğu gözlenmiştir. Sonunda, bu şirketin karargahının isminin Destek Merkezi olarak değiştirildiği ve iki grubun daha önce hiç gerçekleşmemiş bir destek ve birlikte-çalışma anlayışı geliştirdiği belirtilmiştir.⁶⁶

Finansal, yapısal ve prosedürel bilgi –bunların hepsi ve daha fazlasının bir organizasyonun örgütsel DNA'sının herkese açık kayıtlarında kolayca ulaşılabilir

⁶⁶ Baskin, Ken, a.g.k., s.97

olması gerektiği belirtilmektedir. Bu bilgiyi kolayca ulaşılabilir hale getirmemiş herhangi bir şirketin, günümüzün pazar ortamında müşteri kaybedeceği tahmin edilmektedir. Günümüzde, herbir ürün ve hizmet için çok fazla rekabet edilmekte olduğu ve insanların bir parça bilgi için bir düzine telefon görüşmesi yapamayacak kadar meşgul oldukları bilinmektedir.

1.3.2. Esneklik

1990'ların başlarında, bürokratik bir şirketteki insanlar için, prosedür (işleyiş) kelimesi SP (Standart alışma Prosedürleri) –insanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğini söyleyen değişmez talimatlar- ile aynı anlama gelmekteydi. Günümüzde, prosedürler çoğu işgören tarafından müşterilere hizmeti zor hale getiren kısıtlamalar olarak görülmeye başlamıştır. Yine de prosedürler gereklidir. Bir işi yapmanın en iyi yolunu -henüz hiç kimse tarafından bulunmamış olsa bile- bilmeye ihtiyaç duyarız. Hala, teknolojinin yaptığımız her işin yolunu hızla değiştirdiği, her yönden yeni rakiplerle karşılaştığımız ve müşteri ihtiyaçlarının durmadan değiştiği bir zamanda, her bir işin her bir detayını nasıl gerçekleştireceğimizi yeniden değerlendirmeye de ihtiyaç duyarız. Yoksa rekabetçi bir yolla müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetimizi kaybederiz. TKY hareketi, değerlendirme ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamada esnekliğin önemini fark etti. Bu yolla, TKY'i, organizasyonlarımızın, rgt DNA'larını ilerinde çalıştıkları pazarlarla uyumlu hale getirerek, birlikte-evrimleşmeleri için bir yol olarak görebiliriz.

TKY'in özünde istatistik analizlere dayanarak devamlı kalite geliştirme fikri yatmaktadır. Toplam kalite rgt, işletmenin yeni bir yaklaşım içinde ele almasıyla birlikte, tüm faaliyetlerin yerine getirilmesinde kalite anlayışını kabul eder. Kalite kavramı, iş hayatının kendisinde kalite, hizmetler ve üretimde kalite, kısaca tüm işletmede kalitenin kurulması şeklinde algılanmaktadır.⁶⁷ özellikle, devamlı kalite geliştirme –retkenliği arttırmak, maliyetleri azaltmak ve müşterilere istedikleri mamulleri sunmak yoluyla- pazarlarda baskın gelmenin anahtarıdır. Kalite müşterinin

⁶⁷ Efil, İsmail, Yönetimde Kalite Kontrol emberleri ve Uygulamadan rnekler, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988, s.17

istedikleri ile tanımlanır. Proses(işleyişler) kontrol dışına çıktığında, mamulleri üretme, dağıtım ve müşterinin istediği hizmetleri geliştirmek için bu prosesler iyileştirilir. Bu proseslerden herhangi biri hatasız işlemeye başladığında (istatistiksel olarak kontrol altındaysa), onu müşterilerin kalite tanımlarını tam karşılayacak şekilde yeniden düzenlemeye devam edilir. Müşterilerinize istediklerini daha çok verdiğinizde, ihtiyaçları değişir ve bu da proseslerin yeniden başlamasına neden olur.

TKY'in felsefesi birçok yönden organik bir modeli yansıtır. Örneğin, W. Edwards Deming'in TKY için önerdiği "amacın değişmezliği", 3M ve Ritz-Carlton gibi şirketler için bir örgüt kimliğinin neyi yarattığına odaklanmayı yansıtır. Deming'in, tedarikçileri sadece fiyat ve sayısal kotaları elimine etme kriterleri üzerine seçmek yerine onlarla uzun-sürelili ilişkiler üzerinde ısrar etmesi, organizasyonları para makineleri gibi gören, mekanik bakış açısından uzaklaşma eğilimini göstermektedir. Deming'in, diğer, "korkuyu at", ve "yönetimin etrafındaki duvarları yık" şeklindeki önerileri de organik yapılanmayı önermektedir.

Deming'in devamlı kalite geliştirme prosesi, Pazar ekolojilerinde bilinçli olarak birlikte-evrimleşen organizasyonlara bir araç sunmaktadır. Sıklıkla, diğer işletme düşünürleri bu prosesin sadece ilk iki adımı üzerine odaklanırlar (kaliteyi tanımlamak ve varolan prosesleri iyileştirmek). Ancak, işgörenlerin bir problem anında kendi işlerini durdurup problemi çözmeye doğru desteklenmesi örneğindeki gibi kalite geliştirmede kullanılacak esnek uygulamalardan kaçınırlar. Ancak, oluşturulacak güven ortamıyla yaratılacak esneklik organik yapılanmaya doğru önemli bir adımdır.

Organik bakış açısıyla, devamlı kalite geliştirmede, *geliştirme* kelimesi bizi yanlış yönlendirebilir. Hızla evrimleşen pazar ekolojilerinde, en iyi "gelişmeler", organizasyonların pazar ekolojilerinin diğer üyeleri ile birlikte-evrimleşmek için gerçekleştirdikleri adaptasyonlardır. Bir prosesin kalitesini geliştirmek için, mutlaka verimliliği artırmak veya maliyeti düşürmek zorunda değilsiniz. En önemlisi, değişen müşterileri ihtiyaçlarını karşılayacak prosesler oluşturmaktır. Bu yolla, TKY, organizasyonların daha bilinçli bir şekilde ve daha anlamlı bir amaca dayanarak, pazar ekolojileriyle birlikte-evrimleşmeleri için kullanabilecekleri bir araç olmaktadır.

1.4. Örgütsel DNA Modelinin Uygulanması

Biyolojik parçalar kendi kuralları çerçevesinde self-organize davranış sergileyerek bir araya gelir ve daha büyük parçaları meydana getirirler; atomlar molekülleri, moleküller organizmaları ve bu aynen türlerde ve ekolojilerde de böyle devam ederler. Ekolojiler atomlardan oluşur, tersi gerçekleşmemektedir. Daha büyük yapılar oluşturan self-organize parçaların bu prensibi biyolojide olduğu gibi ekonomilerde de gerçekleşmektedir. Yarı iletkenler bilgisayarları, sonra modemleri ve sonra da interneti oluşturmaktadır. Bunun tersi gerçekleşmemektedir.⁶⁸ Gerek biyolojik gerekse ekonomik olarak self-organize davranış sergileyen bu parçaların kendine has kurallarını DNA'ları belirlemektedir.

DNA, bize organizasyonların yapısal ve prosedürel bilgisini nasıl kullanabileceklerine dair kaotik pazar yapılarına uyum sağlayabilecek bir model sunmaktadır. Bir türün evrimleşme yolunda, yapısal değişimler (mutasyonlar) iki koşulda oluşmaktadır: radikal değişimler ve coğrafi yalıtımlar. İlk olarak, çevre radikal değişimler göstermekte ve türler hayatta kalmak için yeni yollar bulmak zorunda kalmaktadır. Sonra, türlerin küçük bir kısmı coğrafi bir yalıtıma maruz kalmaktadır. Radikal çevresel değişiklikler olmadan, mutasyonlar (yapısal değişiklikler) normal olarak -tüm türlerin genleriyle rekabet edebilmek için ihtiyaç duydukları dayanıklılığı geliştirmeden önce- doğal seçilim yoluyla filtreden geçmektedirler. Küçük bir grup coğrafi olarak yalıtıma maruz kaldığında ancak, böyle mutasyonlar, diğer tüm türlerin meydan okumalarından bağımsız olarak, gelişme zamanı bulmaktadır. Bu yalıtılmış grup tüm diğer türlerle tekrar karşılaştıklarında, türlerin arasına karışmak için yeterli güce erişmiş olabilirler.

Coğrafi dağılım, 3M'in yenilikçi kimliği ile oluşturduğu başarısının anahtarı olduğu gözlenmiştir. 3M'deki ana yapıyı 40'a yakın ürün-tabanlı bölüm oluşturmaktadır. Her bir bölüm kendi ticaretini gerçekleştirmekte ve çoğunun kendine has kültürü ve örgütsel DNA'sı bulunmaktadır. Sonuçta, şirket, örgütsel DNA'larındaki -hayatta kalabilmek için gerekli dayanıklılığı oluşturma ve bunu diğer bölümlere

⁶⁸ Meyer, Christopher – Davis, Stan, It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology and Business, Crown Business, New York, 2003, s.36

göstermeye olanak sağlayacak- değişimleri test edebilecekleri 40 coğrafi yalıtılmış alanda faaliyet göstermektedir. Şirket çapında yayılmış bu mikro seviyede tekrarlar (deneme-yanılma)ların teknolojisi ile 3M'in, yılda bir milyar dolarlık satışların sahibi olduğu belirtilmektedir.⁶⁹

DNA vücudumuz için başka bir iş daha gerçekleştirmektedir. Vücudumuzu yabancı bir şey istila etmeye çalıştığında, vücudumuzun onu fark etmesine yardımcı olan bir uyarı mekanizması olarak çalışmaktadır. Vücudumuz, farklı DNA'ya sahip bir virüs yada bakterinin istilasını fark ettiğinde bağışıklık sistemini uyarmaktadır. Bu yolla bir canlı olarak bütünlüğümüzü korumaktayız. Organizasyonların farklı örgüt DNA'larını reddetme eğilimleri bu modelin diğer dikkate değer bir uygulamasıdır.

“Organizasyonlar, yabancı DNA ile karşılaştıklarında, genellikle bir bağışıklık sistemlerine uygun bir tepki verirler. IBM'in 1981'de kurduğu kişisel bilgisayar grubunu hatırlayalım. IBM yönetimi, bu grubu, Armonk, New York'taki örgüt karargahlarından uzakta, Boca Raton Florida'ya yerleştirmiş ve ayrı bir birim olarak çalışmasına, böylece kendi örgüt DNA'larını geliştirebilmelerine ve şirketin en önemli kurallarını dikkate almamalarına müsaade etmişti. Bu grubun yarattığı kişisel bilgisayar çok popülerdi ve 1984'ün endüstri standardı olmuştu. Ancak, grup başarılı olduğunda, zaman içerisinde IBM, şirket DNA'sı içindeki örgüt politikalarına maruz bırakarak, onu kendi bünyesine entegre etmeye başladı. Sonuç olarak, IBM kişisel bilgisayarında yeni özelliklerin gelişmesi gitgide azaldı ve kalite düştü. Kısa sürede IBM'in pazar payı %10'un altına indi ve grup artık yılda 1 milyon dolar kaybediyordu.

IBM kişisel bilgisayar grubu kendi örgüt kimliği ve DNA'sıyla varolabildiği süre zarfında yeni kişisel bilgisayar Pazar ekolojisinde başarılı bir şekilde birlikte-evrimleşebiliyordu. Ancak, grup örgüt organizmasına geri çekildiğinde, onun farklı örgüt DNA'sı (tıpkı bir bakteri yada virüs gibi) bir istilacı olarak algılandı ve IBM'in örgüt bağışıklık sistemi kişisel bilgisayar grubunun farklı şekilde çalışmasını imkansız hale getirdi. Organik bir ifadeyle, grubun başarısı çalışma şeklindeki farklılıktan –farklı bir örgüt DNA'sından- geliyor olduğu için IBM'in örgüt bağışıklık sistemi yarattıkları birimi öldürmeye başladı.”⁷⁰

Birçok şirkette, son 20 yıldır ortaya çıkan “değişim” programlarının kafa karıştırıcı sağanağıyla, örgüt bağışıklık sistemine dayalı tepkilerin çok sıradan bir hal almış olduğu gözlenmektedir. Mekanik model kullanan yöneticilerin bu teknikleri örgüt makinelerine ekleyecekleri yeni parçalar olarak düşünmeye meyilli oldukları belirtilmektedir.

⁶⁹ Baskin, Ken, a.g.k., s.100

⁷⁰ Baskin, Ken, a.g.k., s.100

Örgüt DNA'sının koşullarında düşünebilen yöneticilerin, burada yeni bir parçanın eklenmesinden daha çok şey olduğunu fark ettikleri gözlenmektedir. Diğer türlü, şirketin eski örgüt DNA'sı ihtiyaç duyulan yeni DNA'ya, diğer bir deyişle bölümler arası takım çalışmasına, bağıklık sistemine dayalı bir tepki gösterecektir. Aynı şey tekrar tekrar gerçekleşecektir. Bölümler arası takımlar, işgören yetkilendirme veya kalite geliştirme uygulamaları gerçekten kaçınılmaz ise, organizasyonların bütün prosedür ve yapı veri tabanlarını ve hatta örgüt kimliklerini yeniden gözden geçirmeye ihtiyaçlarının olduğu belirtilmektedir.

Bir bireyin kişiliğini anlayabileceğiniz gibi, bir şirketin ne tür bir organizasyona sahip olduğunu –organizasyonun hangi parçalarının büyümeyi desteklediğini ve yüksek performansla çalıştığını ve hangi parçaların faaliyetleri baltaladığını- o şirketin örgüt DNA'sına bakarak anlayabilirsiniz. İşletme stratejistleri bir şirketin stratejik profilini ve organizasyonel DNA'sının performansını nasıl etkilediğini anlayabilmek için araçlar geliştirmişlerdir. Bu araçlar tıpkı bireylerin kişilik profillerini belirler gibi organizasyonun bir nevi kişiliğinin haritasını çıkarmak için sorgulamalara başvurur.

'DNA testi'nin insan sağlığı için olduğu gibi şirket sağlığı için de bir değere sahip olmaya başlamıştır. Bir şirketin genetik materyalini analiz ederek, organizasyonel bozuklukların altında yatan sebepler ayırt edilebilir ve 'gen terapileri' –kişiye has ihtiyaçlara yönelik çözümler- geliştirilebilir. Şirket profilini bilmek aynı zamanda şirket yöneticilerinin stratejilerini organizasyonlarının nasıl daha etkili faaliyetlerde bulunabileceklerine doğru belirlemelerine yardımcı olur.⁷¹

1.4.1. Örgüt Sinir sistemi

Vücutun İletişim Sistemi. Vücutlarımız iki sistemin etkileşimiyle iletişim kurarlar –endokrin sistemi ve sinir sistemi. Endokrin sistemi, vücudun dahili işlemlerini düzenleyen –büyüme hormonları veya, örneğin, bizi tehlikelere karşı tepki göstermeye hazırlayan epinefrin (epinephrine) gibi- hormonlardan oluşur. Sinir sisteminin iki kısmı vardır. *Çevresel (İkincil) sinir sistemi* duyu organlarından ve vücudumuzun diğer parçalarından omuriliğe ve beyine (ve geriye) elektrik sinyallerini taşır. *Merkezi sinir*

⁷¹ Neilson, Gary, <http://www.leighbureau.com/speaker.asp?id=324#value>

sistemi, beyin ve omurilik, çevresel (ikincil) sinir sistemi ve endokrin sinir sisteminden gelen mesajları bütünleyerek bir bütün olarak vücudun aktivitelerini düzenler.

Mekanik ve Organik İletişim. Sinir sistemi etrafımızda ve içimizde olanlar hakkındaki bilgileri idare etmemizi sağlar. Sinir sistemi bilgileri yorumlayarak anlayabileceğimiz hale getirir. Vücudumuzun tepki vermesi gereken bölümlerine mesajları ulaştırır. Dahası, tepkilerimizin istediğimiz gibi olup olmadığı gözlememizi sağlar. Sinir sistemi, dünyamızı, durmaksızın, algılayıp test etmemizi sağlayarak, çevremizde rahatlıkla hareket edebilmemizi ve başarılı olmamızı sağlar. Bu bir makinede olandan farklıdır. Bir makinenin etrafında gelişen olaylar hakkında bilgiye erişiminin olması için çok az sebep vardır. Dünya ile bağlantıyı genellikle makine operatörleri gerçekleştirir. Bazı makinelerin, termostat gibi, etraflarındaki çevre ile ilgili basit bir bağlantısı vardır. Günümüzde tasarlanan makinelerin daha karmaşık algılayıcıları vardır –örneğin “kendi kendini onaran” uzaktan-iletişim (telecommunication) ağları. Ama bunların çoğu geliştiğinde, bu tür karmaşık algılayıcılar bilinmiyordu. Buna ek olarak, bahsettiğimiz makineler aşırı şekilde sınırlı zekaya sahiptirler. Sonuçta, sadece, içleri ve çevreleri ile ilgili en basit bilgileri anlamaktadırlar.

Makinelerin tersine, vücutlar, güncel olaylar hakkındaki bilgilerin sabit bir akışı olmadan hayatta kalamazlar. Bir bardak portakal suyunu almak için uzanıldığında, gözler, el ve koldan beyine ve beyinden, omurilik yoluyla, el ve kol kaslarına; deriden ve parmak kaslarından geriye beyine doğru bir mesaj fırtınası akar. Bu mesaj fırtınası, bardağa uzanan elin hızını, ne kadar yaklaştığını ve bardağı yeterince sıkı tutup tutmadığını ölçmeyi sağlar. Sinir sistemi ve çevre arasındaki bu devamlı iletişim yoluyla bir problemle karşılaşmadan içeceğin alınabilir. Bu iletişimden gelen bilgiye yeterince dikkat edilmez ise, insanların başına geldiği gibi, bazen alınmaya çalışılan su dökülür.

Sinir sistemi ve dünya arasındaki iletişim, öğrenmek için kullanılan bir işlemdir ve DNA'nın davranışları belirlediğine inananların vücudun nasıl çalıştığını neden yanlış anladıklarını gösterir. DNA'nın davranışları belirlediğini -ancak her bir algıdan edinilen bilginin DNA'daki belirli bir prosedürü değiş(tir)meden tetiklerse- söylenebilir.

Fakat vücut böyle çalışmamaktadır. İlk defa bir algıyla karşılaştığında, örneğin sıcak sobaya ilk kez dokunulduğunda, belirli bir prosedür tetiklenir. Bu prosedür bütünlüğü korumaya izin verirse -el otomatik olarak sobadan çekilir- bu şekilde davranmaya devam edilir ve davranış DNA tarafından belirlenmiş olur. Birkaç algıdan oluşan etkiler nispeten basittirler. Bir bebek, bezinin ıslak olduğunu algıladığında, bu duyulmama büyük ihtimalle ağlamayı tetikleyecektir. Ancak, ebeveynler ağlamaya karşılık kızgın bağırıp çağrılarla karşılık verirlerse, bebek bu ebeveynlerle daha iyi işleyecek bir tepki geliştirmeyi öğrenene kadar farklı tepkiler deneyecektir. Bu durumda bebeğin DNA'sı davranışını belirlememiştir. Davranış, sinir sistemi yardımıyla, çevre ve DNA prosedürleri arasında gerçekleştirilen iletişim sayesinde, öğrenilmektedir.

DNA'da önemli olan vücudun bu bilgileri nasıl taşıdığına tam yolu değildir. Bunun yerine, organizasyonların daha iyi çalışmaları için uygulanabilecek iki tasarım prensibine odaklanılması gerektiğinden bahsedilmektedir. Bunlar:

Devamlı Geribildirim. Sinir sistemi, devamlı ve gerçek-zamanlı bir geribildirim döngüsü yaratmaya olanak sağlar. Bu yolla, sadece çevrede neler olduğuyla ilgili değil, aynı zamanda tepkilerin, olması istenilenle hangi derecede uyum sağladığıyla ilgili haberdar olunabilmektedir. Organizasyonlar için, bu, eylemlerin etkileri üzerine devamlı geribildirimle sahip olma ihtiyacını ve eylemlerimizi herhangi bir zamanda değiştirebilme yetisine işaret eder.

Ölçüm. Çevrede belirli bir derecede rahatlık oluşturabilmek devamlı olarak çevreye karşı geliştirilen tepkileri ölçmeyi gerektirmektedir. Vücut bir bardağı tutmak için uygulanacak doğru miktardaki basıncı, çok azı ve çok fazlayı deneyerek öğrenmektedir. Organizasyonlarda yapılan her şeyi devamlı olarak ölçme ihtiyacı, toplam kalite yönetimi fikrini çok güçlü yapan göstergelerden biri olarak gösterilmektedir.

Mekanik ve organik modeller dahili ve çevresel bilgiyi işle(t)menin çok farklı yollarını sunmaktadırlar. Makine parçaları etraflarında neler olduğuna dair bilgiye erişim ihtiyacı duymazlar; onlar bir uzman tarafından kontrol edilmek için yapılmışlardır. Mekanik modelin yöneticileri organizasyon içinde ve dışında olanlarla ilgili bilgileri paylaşmaya çok az ihtiyaç duyarlar. Canlılar, diğer yandan, devamlı bir

bilgi akışına ihtiyaç duyarlar. Bir organik model üzerine inşa edilmiş organizasyon, bir bilgi toplama ve dağıtma yoluna ihtiyaç duyar. Bunu bir örgüt sinir sistemiyle yapabileceği tavsiye edilmektedir.

İletişim organik bir şekilde düşünülürse, organizasyonların geniş tabanlı bir bilgiyi -dahili sistemlerin başarısından, pazarların sunduğu meydan okuma ve fırsatlara elemanlarının verdiği tepkilere kadar- devamlı olarak işlemeleri gerektiğinden bahsedilmektedir. Bu organizasyonlardaki insanların, kendi başlarına hareket edebilecekleri, çünkü pazar ekolojilerinde **neye** tepki göstermeleri gerektiğini, **örgüt sinir sisteminden**, ve **nasıl** tepki göstereceklerini de **örgütsel DNA**'larından öğrenebilecekleri belirtilmektedir. Hatta çabalarının ne kadar etkili olduğunu da örgüt sinir sistemlerinden öğrenebilecekleri ve en sonunda öğrendiklerini organizasyonlarının tamamına iletebileceklerinden bahsedilmektedir.

Organik örgütlenmeler en az üç tip bilgiyi elemanlarının ulaşımına sunarak bundan faydalanabilirler. Bunlar: organizasyonda neler oluyor, şirketin pazarlarında neler oluyor, ve (şirketin içinde bulunduğu daha geniş) dünyada neler oluyor. Örgüt sinir sistemi örneklerinin çoğu bizim kendi (organik) çevresel sinir sistemimizin her iki fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Hem merkezi sinir sistemi tarafından işlenilmek üzere bilgi topluyor, hem de işlenmiş bilgiyi faydalı olabilecek yerlerin ulaşımını sunuyor.

Bir örgüt sinir sistemi şartlarıyla düşünmek, özellikle günümüzün hızla değişen pazarlarında, önemli rekabet avantajları sunabilir. Günlük rutinlerinin bir parçası olarak bilgileri toplayarak ve işgörenlerin istediklerinde ulaşabileceği hale getirerek, bu tür organizasyonlar şunları bekleyebilirler:

Şirket-içi Olaylara Ulaşılabilirlik: Organizasyonun nasıl çalıştığına dair keskin bir duyarlılık geliştirmek. İşgörenlerle iletişim için bir kanal çeşitliliği yaratarak organizasyonlar, sistemler bozulmaya başladıklarında bunu daha çabuk öğrenebilirler. Yönetimin bu tür bilgiye açık olması çok önemlidir. Açıklık problemlere doğru olursa bu, özellikle, yönetimin işgörenlerle ilgilendiğini ve neyin önemli olduğunu gösterebilir ve işgörenlerle ilgili konularda bir şey yapılacağını kanıtlayabilir. Bir organik örgütün

sağlığının çoğunlukla yönetimin işgörenleriyle ne kadar ilgilendiği ve ne kadar onları ilgilendiren konulara hitap ettiğine bağlı olduğu belirtilmektedir.

Pazar Geribildirimi: Pazardaki ihtiyaçların ne olduğu, nasıl evrimleştikleri, örgütün bunları ne kadar karşıladıkları konusunda yoğun bir şekilde haberdar olmak. Şirketler bu bilgiyi kaynakların en geniş ağından toplamaktadırlar. Pazarlarda, bilgisayarı en iyi kullanan şirketle, işgörenlerinin günlük deneyimlerinin en fazla gerçekleştiği başka bir şirketin ve ölçüm sistemleri en iyi çalışan diğer bir şirketinde bulunduğu bir grup şirkete ait zengin ve dolayısıyla da değerli bir bilgi birikiminin organizasyonun bilgi sinir sistemine dahil edilmesiyle pazarın evrimi ve şirketin bu pazardaki kabiliyeti hakkında bilgi edinilebilir ve sağlıklı kararları olanaklı kılabilir.

Dünyayı araştırma: Dünya pazarlarının daha net bir resmini oluşturmak. Gelişen pazarların giderek karlı bir hal almaya başladığı zamanlarda, organizasyonlar hem pazarlardaki hem de politik gelişmeleri hızla değerlendirmek için bir yola ihtiyaç duyarlar. Bir şekilde, bu “habercilik” endüstrinin endüstrisinin yeni sınırı olabilir. Organizasyonların, kendilerine uygun kararlar verebilmesine ve bu kararların ardından gerçekleşen olaylar üzerine devamlı geri-bildirim edinebilmesine olanak sağlayacak, bilgiyi bulma(yakalama)sına yardımcı olabilecek servislerin ilerde çok büyük değerler sağlayacakları tahmin edilmektedir.

Bu üç avantajın ortak bir noktası vardır. Bunlar organizasyonu, bürokrasilerde çok nadir olan, bir dürüstlük seviyesine doğru itmektir. Bürokrasiler bilgiyi bölümlere ayırarak, bu bilgiyi kontrol edenlerin yüzleşmek istemediği olayları inkar edebilmesini kolaylaştırır. Etkili bir örgüt sinir istemi, bu tür bir inkarı zorlaştıracaktır. Herkesin, müşteri taleplerini karşılamada, şirketin etkililiğinin ölçümlerine erişimi olduğu zaman, her şeyin, eğer iyi değilse, iyi olduğunda ısrar etmek oldukça zor olacaktır. Günümüzün pazarlarında, neler olup bittiğinin net bir resmi kesinlikle gereklidir. Sonuç olarak, güçlü bir örgüt sinir sisteminin yardımıyla dünya ile iletişim artık bir lüks olmaktan çıkmıştır. Bunun bir hayatta kalma yolu haline geldiği gözlenmektedir.

“112 milyon dolar gelirli General Electric şirketinin başındaki Jack Welch, araç-gereçlerden jeneratörlere, plastik malzemeler ve ağ (network) programlamasına kadar birçok dalda faaliyet gösteren 600 üst düzey yöneticisiyle birlikte birkaç ay içerisinde bir e-ticaret stratejisi geliştirmiştir ve

yatırımcılarına; “E-ticaret şirketin her köşesine yeniden hayat kazandırıp güç katacak ve GE'nin DNA'sını değiştirecektir.” demiştir.”⁷²

Etkili iletişim, örgüt yaşamının, bu tür bir dürüstlüğü mümkün kılan tek gerçeği olarak görülmemektedir. İnsanların birbirleri ile bir arada çalışmalarını ve birbirlerinden öğrenmelerini sağlayan bir yapılanmanın da aynı öneme sahip olduğu bilinmektedir. Bunla birlikte, organizasyonları canlıymış gibi düşündüğümüzde, insanların birimlerde nasıl bir araya getirileceği ve bu birimlerin birbirlerine nasıl bağlanacağı soruları ortaya çıkmaktadır.

1.4.2. Organik topluluk yapısı

Mekanik modelin yöneticileri, gayri-resmi organizasyonlarının aktivitelerini kontrol etmek ve gereken yönde ilerlediklerinden emin olmak için analitik hiyerarşiler kullanmaktadırlar. Organik modelin yöneticisi, gayri-resmi organizasyonlarının, kendi kendilerini kontrol ederek, örgüt kimliğini izlemelerine olanak sağlayacak bir yuvalanmış ağlar (nested networks) hiyerarşisi kullanmaktadır. Her iki modelin de avantajları varken, organik topluluk yapısı, günümüzün değişken pazar ekolojilerinde çalışabilmek için bir seri birbirlerine bağlı çıkarları olan organizasyonlar sunmaktadır:

“- Organik bir yapı insanların, yeni ürünler bulma meraklarını ve işleri yapmanın yeni yollarını bulmalarını cesaretlendirerek, özerk davranmalarını destekler. Değiştirilebilir parçalar olarak muamele görmenin tersine, insanlar organizasyonda herkesle paylaştıkları hedeflere, arzuladıkları kadar yaratıcı seviyede, katkıda bulunmaları için cesaretlendirilir. Çünkü organizasyonları tarafından kendilerine değer verildiğini hissederler ve başarısına katkıda buldukları için de iyi hissederler.

- Organik birimlerin yarı-geçirgenliği ihtiyaç anlarında insanlarla projeler arasındaki bağlantıları destekler. Görevler fazla uzmanlaşmış değildir. Çalışanlar grubun görevlerini yerine getirmek için farklı görevleri yerine getirebilmektedirler.⁷³ Mekanik bir yapı iletişimi sınırlarken, organik yapılar şirketin farklı birimlerinden insanların ortak ilgiler üzerinde bir araya gelebilmelerini sağlayacak fırsatlar sunar. Bilginin bu serbest akışı, insanların yenilik için geliştirdikleri fikirlerini gerçek ürünlere ve işleyiş(proses) geliştirmelere dönüştürebilmelerini kolaylaştırır.

- Organik yapı tarafından canlandırılan açıklık ve ortak amaç anlayışı insanların birbirlerine güvenmeleri ve birbirlerine karşı dürüst olmaları için bir ortam sağlar. Bu dürüstlük hem organizasyon hem de içindeki insanlar için gereklidir. Yeni ürünler tasarlayan insanlar iş arkadaşlarından ve

⁷² Rudnitsky, Howard, <http://www.forbes.com/global/2000/0724/0314099a.html>, 2000

⁷³ Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa, İstanbul, 1999, s.80

müşterilerden dürüst geribildirim alırlarsa, bu ürünler üzerinde, onların pazarda başarılı olabilecekleri kadar değişikliği gerçekleştirebilirler.

- Bütün bu nitelikler organizasyonların pazar ekolojilerinde birlikte-evrimleşebilmelerini kolaylaştırır. Herhangi biri pazarda bir değişiklik fark ettiğinde bu bilgi tüm organizasyonda herkes tarafından ulaşılabilir konuma gelir ve insanların yeni fikirler üzerinde yoğunlaşmalarına ve bu fikirleri müşteri problemlerinin çözümü haline getirmelerine imkan tanır. Çünkü organik yapılar bürokratik yapılardan daha az serttirler ve insanlar ve kaynaklar müşteriler için en faydalı olacakları yerlere hızla akabilirler. Sonuç olarak organizasyon pazar değişimlerine doğal bir tepki verir gibi büyüyebilirler.”⁷⁴

Bu avantajların ötesinde, topluluk yapılarına organik bir gözle bakmak yöneticilerin, günümüzde mekanik düşünen diğer yöneticilerin düştüğü hatalardan kurtulma şansı bulabilirler. Örneğin, mekanik düşünen yöneticiler sık sık büyümeyi artan ölçekle karıştırdıkları belirtilmektedir.

“Disney, ABC’yi almıştı veya Aetna U.S.Healthcare ile birleşmişti, bu şirketler çalışmaların “sinerji”lerinden ve karların artışın devamından söz ettiler. Bu, eğer bu organizasyonlar sadece para basma makineleri ise, ancak, doğru olabilir. Öte yandan, organik düşünen yöneticiler büyümeyi 3M’dekilerin gördüğü gibi, bir şirketin hizmet sunduğu pazardaki değişimlere tepki olarak işin genişlemesi olarak görmektedirler.”⁷⁵

Birçok birleşmenin, gerçekte, iki farklı topluluk yapısının bütünleşmeleri sırasında ortaya çıkan zorluklar yüzünden, müşterileri sınırlendiren (kızdıran) bir ortamla sonuçlandığı gözlenmektedir. Genellikle bünyesine alan şirketin bir istilacı gibi davranmakta ve bünyesine aldığı şirketin işleri kendilerinin yaptığı gibi yapmalarını beklemkte olduğu; işleyişler (proses) de oluşan sürtüşmelerin ve her iki şirketin hizmet sunduğu pazarlar arasındaki farkların şirketleri umdukları sinerjileri başarmalarından alıkoydukları gözlenmiştir.

Organizasyonlarını mekanik bir topluluk yapısı olarak gören yöneticiler küçülme (downsizing) ve yeniden yapılanma (reengineering) gibi, organik bakış açısı gerektiren, diğer tekniklerle problem yaşadıkları gözlenmiştir. Burada şirketlerin başka şirketleri almamaları veya küçülmemeleri gerektiği anlamı çıkarılmamalıdır. Çevre

⁷⁴ Baskin, Ken, a.g.k., s.138

⁷⁵ Baskin, Ken, a.g.k., s.139

koşullarının sürekli değiştiği durumlarda bu değişime mekanik örgüt yapılarının uyum sağlaması zor olacaktır. Bu nedenle mekanik yapıların krize son derece açık olduğu; ve bu yüzden, krize kolay cevap verebilmek açısından, örgüt yapısında değişime paralel olarak mekanikten organiğe doğru geçiş yapmaları gerektiği belirtilmektedir.⁷⁶ Organik modelin, yöneticilere bu teknikler üzerinde, mekanik düşündüklerinde görmezden geldikleri zorlukları önceden görüp önlem almalarına yardımcı olacak bir perspektif sunacağı düşünüldüğünden tavsiye edilmektedir.

Makineler çalışmak için bir operatöre ihtiyaç duyarlar; canlılar merkezi sinir sistemleri ile kendilerini yönetirler. Bu farkın organizasyon bağlamında kendini nasıl gösterdiği düşünüldüğünde, örgüt makinesinin operatörü konumundaki üst düzey yönetim ile örgüt organizmasındaki merkezi sinir sistemi arasındaki farklar değinmenin faydası olacaktır.

1.4.3. Merkezi Sinir Sistemi: üst düzey yönetim

Mekanik modelde, örgüt makinesinin operatörü konumundaki üst düzey yönetici formel (resmi) yapıyı kontrol altında tutmalıdır ki, böylece informel (resmi olmayan) organizasyonun, arzulanan yönde, öngörülebilir bir şekilde hareket etmesini sağlayabilir. Organizasyonların yürütülmesindeki bu mekanik tarz, şirketi pazarlarıyla uyumlu bir halde tutabilecek vizyon sahibi bir lider olduğu sürece çalışır. Ancak, vizyon sahibi bir liderle bile, mekanik bir tarz günümüz pazarlarında problem olabilir.

Alternatif olarak yol gösterici konumundaki organik üst yönetici, örgütün merkezi sinir sistemi görevini yerine getirebilir. İşgörenlerin otonom bir şekilde davranmalarının beklendiği organik bir örgütlenmede, hiçbir yönetici işinin kontrol etmek olduğunu düşünmez. Yol gösterici konumundaki üst düzey yönetici örgüt sistemlerini desteklemelidir; böylece organizasyondaki insanların pazarda birliktelikle evrimleşmeye doğru kendilerini zorladıkları bir ortam yaratmaya devam edebilir. Bu tarz bir üst düzey yöneticinin, yaşamın kendini tasarılama prensiplerini bünyesine kabul etmiş bir organizasyonda (en) etkili olacağı düşünülmektedir.

⁷⁶ Tüz, Melek Vergiliel, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa, İstanbul, 2001, s.51

Yol gösteren bir üst düzey yönetici ile, organik bir örgütün, örgüt kimliği, DNA'sı, sinir sistemi ve yuvalanmış ağlar (nested networks) hiyerarşisi olgularından sağlayacağı avantajlardan daha iyi yararlanmasına imkan bulacağı düşünülmektedir. Bu yararlar şöyle özetlenebilir:

- Günümüzün değişken pazarlarında neler olduğuna dair ve bir şirketin birlikte-evrileşebilmek için neler yapması gerektiğine dair daha güçlü bir bilinçlilik geliştirmek. Küreselleşmenin getirdiği yeni dengeler şirketlerin dış pazarlardan bilgi toplamasını zorunlu kılmaktadır. Bu, dil, kültür ve toplumsal zevk gibi yönlerden farklılık gösteren bir pazar ortamında veri toplanması ve bunların analizini gerektirir.⁷⁷
- İşgörenlerin hizmetlerini nasıl iyileştirebilmelerine, müşteri ihtiyaçları ve onları nasıl karşılayacakları hakkında devamlı öğrenebilmelerine ve yarın için yeni ürün ve hizmetler geliştirebilmelerine olanak sağlayacak bilgi akışını arttırmak.
- İşgörenlerin paylaştıkları kimliğin peşinde işbirliği yapmalarına olanak sağlayacak güveni yaratmak.

1.5. Örgütsel DNA'nın Örgüt Kültüründen Farkı

Örgüt kültürü, örgütün kendilerine ait geçmişleri ve deneyimleri temel alınarak örgütsel yapılar içerisinde ortaya çıkmaktadır. Kurucularla başlayarak, bir örgütün gelişimini ve büyümesini paylaşan örgüt üyeleri dünyaya ve bunun içerisinde nasıl başarılı olunacağına ilişkin varsayımlar geliştirerek, örgütün yeni varsayımlarını öğretmektedirler.⁷⁸

Bunların yanında örgüt kültüründen örgüt genetiğine doğru bir yapılanma vardır. Kültür örgütü geçmişe bağlar. Gelenekselci kılar. Ancak, genetik değişim yaşanmak durumundadır. Genetik kodlama kültürde olduğu gibi kimlik ve değer kavramlarını açıklar ama, ileriye dönük bir bakış açısı vardır, bugün yapılan her şey yarına bir yatırımdır. Geçmişe atıf yoktur. Kod zamanla sabit kalır fakat hücre değişir.⁷⁹

⁷⁷ Tokol, Tuncer, Pazarlama Araştırması, Vipaş A.Ş., Bursa, 2000, s.151

⁷⁸ Tüz, Melek Vergiliel, Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı, Alfa, İstanbul, 2001, s.14

⁷⁹ Tüz, Melek Vergiliel, a.g.k., s.14

2. ÖRGÜTSEL DNA: TEMEL İLİŞKİLER

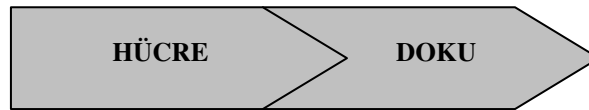
Bu bölümde, örgütsel DNA, örgüt içerisindeki temel ilişkiler açısından değerlendirilmektedir.

2.1. İnsan Genomu

İnsanların gelişimde önemli bir yer tutan kalıtım, türsel ve bireysel bir takım bilgilerin, fizyolojik oluşum sırasında hücreden hücreye aktarılması olarak tanımlanmaktadır.⁸⁰ Örgüt genomunu (örgütün tam ayrıntılı tasarımı) incelemeye önce, insan DNA'sının temel yapısı ve anahtar fonksiyonlarından söz etmekte yarar vardır. Örgüt ve insan genetikleri arasında dikkati çeken benzerlikler olduğu düşünülmektedir.

Hücre, insan vücudunun hem yapısal hem de fonksiyonel birimidir. Vücudumuzun tüm parçaları bu birimlerin bileşkesinden oluşmaktadır. İnsan gelişiminin başlangıç aşamasında, embriyonik hücreler birbirlerine benzemektedir. Ancak, kısa sürede, hücrelerin yapılarında, farklılaşma adı verilen, bir değişim gösterdikleri belirtilmektedir.

Farklılaşma oluşurken, hücre gruplarının, özellikle bir tip vücut aktivitesini yerine getirebilmek için, fonksiyonel olarak özelleştikleri ve hücre gruplarındaki bu farklılaşmanın ve özelleşmenin vücut **dokularımızın** oluşması ile sonuçlandığı belirtilmektedir.

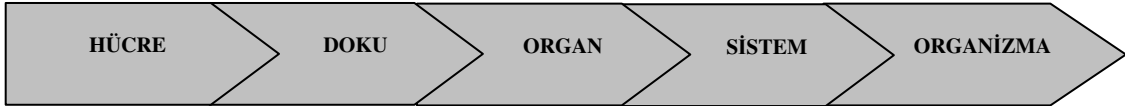


İki veya daha fazla doku bir arada gruplanarak özel bir fonksiyonu yerine getirmek üzere bir **organı** oluşturmaktadırlar. (Örneğin, akciğerler, kalp veya mide)



⁸⁰ Tolan, Barlas – İsen, Galip - Batmaz, Veysel, Sosyal Psikoloji, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s.8

Organ gruplarının birlikte hareket ederek yerine getirdikleri özel fonksiyonlara **sistem** denmektedir. Örneğin, kan dolaşımı işleminin tamamı dolaşım sistemi organlarının koordineli aktiviteleri ile gerçekleştirilir. Dokuz vücut sisteminin -örneğin kas, iskelet, solunum, sindirim ve sinir sistemi gibi- insan **organizmasını** oluşturduğu kabul edilir.⁸¹



Bu tanımlama bizi insan doku ve hücrelerinin mikroskobik dünyasından organ ve sistemlerin görünen dünyasına getirir. Şimdi hücrenin içerisindeki moleküler evrene geri dönüp kısaca insan genomuna (hücrenin içerisindeki genetik içerik) odaklanmak gerekmektedir.

“Yirmi yüzyılı aşkın bir süre önce, Aristo, yaşamın en meydan okuyan problemlerinden birini şu soruyla öne sürmüştür: Kediler neden yavrularlar? Cevap, iki genç, Amerikalı James D.Watson ve İngiliz Francis Crick’in DNA molekülünün yapısını belirlediği, 1953 yılına kadar bulunamadı.”⁸²

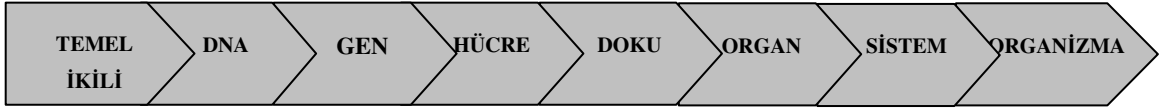
Bir insan, hayata eşsiz kimyasal bilgiye sahip tek bir hücre ile başlamaktadır. Hücre bölünürken, bilgilerin tam kopyaları yeni hücrelere de geçer ve bu bilgi, deoksiribonükleik asit (DNA) diye bilinen maddenin geniş moleküllerinde bulunan bir kimyasal kodla taşınmaktadır. Tek bir DNA molekülü, helezon şeklinde, dönmüş bir çift spiralden oluşan aşırı uzun bir merdiveni andırmaktadır.

Merdivenin her bir basamağı temel (base) adı verilen ve birbirine kilitlenerek bir **temel ikili** (base pair)yi oluşturan iki maddeden oluşur. Bu basamaklar (**temel ikililer**), tüm canlılarda, sadece dört tip temelden meydana gelir. (adenine, guanine, cytosine, thymine yada kısaltılmış halleriyle, A, G, C ve T). Basamakların tam dizilimi, insanlarda üç milyon temel ikiliye kadar çıkabilir ve bir hücrenin tüm kimyasal bilgisini oluşturmaktadır.

⁸¹ Bargatze, Gary F., a.g.k. s.20

⁸² Bargatze, Gary F., a.g.k. s.21

Bir **gen**, (bir vücut özelliğini belirler veya hücreye belirli tip organları oluşturması için bilgi verir) DNA molekülünün bir parçasıdır ve düzinelerce, hatta binlerce temel ikili (basamak) uzunluğundadır. Yaşayan organizmanın her bir hücresi bu organizmaya ait bir DNA molekülü içermekte ve bu tüm genetik şablonu vermektedir (örneğin, bir çam ağacı, bir kedi veya bir insan). Hücre bölündüğünde ve merdivenin basamakları ortadan ayrıldıklarında, merdivenin yarısı yeni bir hücre ile ayrılır ve diğer yarısı da diğeriyile kalır. Böylece, insan genomunun moleküler dünyasından organ ve sistemlerin görünen dünyasına yaptığımız yolculuğun resmi şöyle çıkmaktadır:



Genetik gelişimler ve diğer evrimsel teorilerden gelen araçlar bireysel ve organizasyonel karar almada kullanılmaktadır. Organizasyonel öğrenmenin, organizasyonel evrim sürecine nasıl yol gösterdiğine ilişkin genetik algoritmalar kullanılmaktadır.⁸³ 1980'lerin ortalarında, bilim adamları tüm insan genlerinin haritasını çıkarmak için 3 milyar dolarlık bir bütçeyle çalışma başlatmışlardır. Son birkaç yılda, İnsan genomu Projesi araştırmaları, göğüs, mesane, rahim ve bağırsak kanserine yatkınlık gösteren genleri tanımlamışlardır. Ayrıca, ilk başarılı kalıcı gen terapisi 1994'te başlamıştır.

Tüm insan genomunun haritalandırılabilmesi ve dizgisinin belirlenebilmesi, genetik nedenli bozuklukları daha iyi anlamamıza ve ölümcül yada tedavisi mümkün olmayan hastalıklar için çok daha etkili tedavilerin keşfine sebep olacaktır. İnsan genomunun haritasının çıkarılması 20. yüzyılın sonundaki en büyük başarılarından biridir ve faydaları –hastalıkların azaltılması ve yaşam uzunluğunun ve kalitesinin artırılması– üçüncü bin yıla kadar tam olarak anlaşılacaktır.

⁸³ Eoyang, Glenda, "Genetic Algorithm as Decision Support Tool", 1996, <http://www.winternet.com/~eoyang/genetic.htm>

2.2. Örgüt Genomu

Büyük çabalar sonucunda, insan genomunun nasıl sıralandığını öğrenmekteyiz. Genomda hangi genlerin gözümüzün rengini belirlediğini takip edebiliyoruz ve sağlığımızla genetik kodlamamız arasındaki bağlantıları da görmeye başlamaktayız. Belki gelecekte sadece vücudumuzun içindeki ve etrafındaki ortamları değiştirerek değil, aynı zamanda belirli durumlara doğru meyilimizi belirleyen maddenin kendisine müdahale ederek belirli hastalılardan kurtulabileceğiz yada vücut sağlığımız üzerinde etkilerde bulunabileceğiz.

İnsan genomu için, böyle düşüncelerin üzerinde hala bir bilim-kurgu gizemi vardır. İş dünyasında ise, şirket genetik mühendisliğinin çağının başlamak üzere olduğu görülmektedir. Bütün bir şirketin veya işletme biriminin sağlığına bakmaktansa, bir işletmenin ayrı ayrı bileşenlerine bakılabileceği düşünülmektedir. Bu şirket genlerine işletme yetenekleri denilmektedir. Tıpkı her bir insan geninin belirli bir insan özelliği için bir yapılanma el kitabı gibi çalışan bir DNA parçası olması gibi, her bir işletme yeteneği de bir şirketin çıktıklarına bir katkısı bulunan değer zincirinin bir bileşenidir. Örgüt genomu içerisinde örgütün ne yaptığı, ne sattığı, kime sattığı ve hangi kaynakları kullandığına dair temel bilgileri barındırır. Etki bakımından, örgütün hangi ürün ve hizmetleri sunduğunu tanımlar.⁸⁴

İnsan, toplumun atomu gibidir. Bir görüşe göre, birey her istediğini elde edebileceği bir dünyada yaşamış olsaydı, grup ve örgütsel yapının oluşmasına gerek kalmayacaktı. Fakat birey, içinde yaşadığımız dünyanın henüz her yönüyle keşfedilmemiş, karmaşık bir ruhsal yapısına sahip sosyal varlığıdır ve çoğu kez sınırlı yaşamını en iyi biçimde değerlendirmek için birden fazla gruba katılmak arzusundadır. Genel bir deyişle hangi yapıda olursa olsun her örgüt bireysel atomlardan oluşmaktadır.⁸⁵

⁸⁴ Aurik ,J.C. – Jonk, G.J. – Willen, R.E., Rebuilding The Corporate Genome, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, s.12

⁸⁵ Efil, İsmail, a.g.k., s244

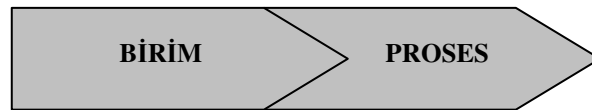
Daha önce örgütsel DNA kavramı olarak bir işletme içerisindeki **tüm yapısal ve prosedürel bilginin** esnek ve tüm hücre (insan)ler tarafından kolay ulaşılabilir hale getirilmesi diye bahsedilmişti.

Bir başka görüş olarak örgütsel DNA genlerden oluşmaktadır ve bu **örgüt genleri örgütün yetenekleridir** diye önerilmektedir. Bu görüş, daha çok fiziksel olarak büyük ve coğrafi olarak da büyük alana yayılmış uluslar arası örgütlerin DNA'larının tanımlanması ve üzerinde iyileştirmelerin yapılması için sunulmuştur. Çok büyük ve dünya üzerine yayılmış örgütler DNA'larına bakarken daha geniş bir perspektiften yola çıkmakta ve sadece yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Yani onların ne yaptıkları DNA'larını oluşturmaktadır.

Burada değineceğimiz başka bir görüş ise, **örgüt genlerini ilişkiler olarak adlandırmaktadır**. Tıpkı amino asitlerin genleri oluştururken kurdukları ilişkiler gibi insanlar da ilişkilere girerler ve bu temel ilişkilerden örgütün DNA'sı tanımlanır.

İnsan genomunu gözden geçirirken bahsettiğimiz gibi (1) **hücre** insan vücudunun hem yapısal hem de fonksiyonel birimidir ve (2) insan DNA'sının moleküler dünyasından organ ve sistemlerin görünen dünyasına kadar yapılanmanın dizilişi yukarıda gösterilmişti.

Örgüt paradigması buna oldukça benzemektedir. Organizasyonun yapısal ve fonksiyonel parçası bir veya daha fazla insandan oluşan **birim**dir. Çoğu organizasyon, özellikle bir tip aktiviteyi yerine getirmek için özelleşmiş bu birimlerin kombinasyonundan oluşmaktadır. Özel bir fonksiyonu yerine getirmek için bir veya birden fazla birim bir araya gelerek **prosesi** oluştururlar:



Proses grupları, tekrar, özel bir fonksiyonu yerine getirmek için, birlikte hareket ederek **sistemleri** oluştururlar ve birden fazla sistem de bir **organizasyonu** oluşturur.



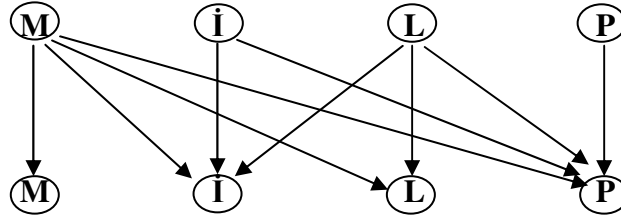
Yukarıdaki “anatomik” tanımlama bizi birimlerin yapısal ve fonksiyonel mikro dünyasından sistem ve organizasyonların makro dünyasına taşımaktadır. Şimdi, birimin içindeki moleküler dünyaya geri dönüldüğünde ve örgüt genomuna (organizasyon biriminin genetik içeriğine) odaklanıldığında oluşum aşağıdaki sırayı takip etmektedir.

İnsan DNA’sı gibi, örgüt molekülü de iki spiralli “merdiven” yada helezonu oluşturan bir merdiven gibi resmedilmektedir. Merdivenin her bir basamağı yine, temel (base) adı verilen ve birbirilerine kilitlenerek bir **temel ikili** (base pair)yi oluşturan iki maddeden oluşmakta ve bu basamaklar (**temel ikililer**), tüm organizasyonlarda, sadece dört tip temelden meydana gelmektedir (müşteri, işgören, lider, performans (değerlendirme) yada kısaltılmış halleriyle, M, İ, L ve P). Basamakların tam dizilimi, organizasyonlarda **on temel ikiliye** kadar çıkmakta, **birimin** tüm genetik bilgisini, diğer bir deyişle, **örgüt genomunu** oluşturmakta olduğu belirtilmektedir. İnsan DNA’sını oluşturan temel maddenin örgütsel DNA’daki karşılığı insandır. Bu sebeple, insan DNA’sının biyolojik dünyasında iki maddenin birbirlerine kilitlenmesinin, örgütsel DNA’nın sosyal dünyasındaki karşılığı iki insanın (**temel**) ilişkisidir.

Genlerimizi oluşturan ve hücre fonksiyonlarını dikte eden DNA gibi, örgütsel DNA organizasyon birimlerinin tüm fonksiyonel etkinliklerini belirler. Örgüt genetik materyali bozulmaya uğradığında, organizasyon biriminin giderek daha az üretken hale gelmekte dahili bozulmanın çoğalarak organizasyondaki diğer birim ve prosesleri de bozmakta, erken yaşlanma oluşmakta ve organizasyonun ömrünü tehdit etmekte olduğu varsayılmaktadır. Bu sonuçla, örgüt genomunun moleküler dünyasından sistem ve organizasyonların makro dünyasına kadar yapılanma dizilişi aşağıdaki gibi gösterilmektedir:



Bir şirket için, on temel ilişki aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi eşleştirilmektedir. (Müşteri, İşgören, Lider, Performans)



Şekil 7. Temel İlişkilerin Eşleştirilmesi

On temel ilişki üzerine olan tartışmamız, temel ilişkinin fonksiyonu açısından üç ana bölüme ayrılır. Bunlar, dış müşteri (1-4), işgören (5-6), ve liderlik (7-10). En önemli şirket performans (değerlendirme) fonksiyonu, özellikle müşteri, işgören ve liderlik ile ilgili ilişkilerin performansını değerlendirdiği için, performans (değerlendirme) temel ilişkisi üç ana bölüme de dağılmış durumdadır.

Tablo 2. Temel İlişkiler

	TEMEL İLİŞKİ	FONKSİYONU
1	M/L (Müşteri/Lider)	(Dış) Müşteri
2	M/İ (Müşteri/İşgören)	
3	M/M (Müşteri/Müşteri)	
4	M/P (Müşteri/Performans)	
5	İ/İ (İşgören/İşgören)	İşgören
6	İ/P (İşgören/Performans)	
7	L/İ (Lider/İşgören)	Liderlik
8	L/L (Lider/Lider)	
9	L/P (Lider/Performans)	
10	P/P (Performans/Performans)	

2.3. Temel İlişkiler (Base Pairs)

Bu bakış açısından, örgütsel DNA'yı oluşturduğu düşünülen temel ilişkilerden yukarıda verilen tablodaki sırasıyla bahsedilecektir.

2.3.1. İlişki I: M/L (Müşteri/Lider)

M/L ilişkisi, liderin, müşterinin sesini duyabilme yeteneği ve müşterinin gelecekteki satın alma kararlarını etkileyebilecek (rekabetçi, teknolojik, çevresel, toplumsal, ekonomik ve demografik gibi) faktörleri tam olarak, ve doğru bir şekilde, değerlendirebilmesini içermektedir. Bu ilişki, marka bağlılığını arttırıcı yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirme ve şirketin pazarda (iyi yönde) farklılaşma proseslerini yönlendirmektedir.

M/L ilişkisinde pazarlama araştırmasının rolünün büyük olduğu belirtilmektedir. Pazarlama araştırması, bilginin sistematik olarak araştırılması ve analizidir. Araştırmada objektiflik temel ilkedir. Pazarlama araştırması bilimsel yöntemin pazarlamaya uygulanması yoluyla sorulara cevap bulmaya çalışır. Bilimsel yöntemin temeli, bilginin objektif toplanması ve analizidir. Öte yandan, pazarlama araştırması Pazar hakkındaki bilgilerin elde edilmesi ve analizi için bir fonksiyon olarak da geliştirilmiştir. Bu anlamda pazarlama araştırması, işletme ile Pazar arasındaki iletişim bağlantısını sağlamaktadır.⁸⁶

Yeni başlayan şirketlerde, Müşteri/Lider temel ilişkisindeki genetik bozulmanın erken başarısızlık riskini arttırdığı, büyük organizasyonlarda ise, M/L bozulmasının genellikle erken yaşlanmaya ve artan işlem maliyetleri, azalan hasılat (gelir) ve pazar payı gibi kronik semptomlara sebep olduğu ve bir organizasyonun yıllarca semptom göstermeden kalabileceği belirtilmektedir.

⁸⁶ Tokol, Tuncer, Pazarlama Araştırması, Vipaş A.Ş., Bursa, 2000, s.1

2.3.2. İlişki II: M/İ (Müşteri/İşgören)

M/İ ilişkisi harici müşteri ile olan ilişkileri kurmak ve sürdürmekle ilgilidir. Amaç bütün kritik, müşteriyle muhatap olan personelin ürünün ve/veya hizmetin hayat süresi boyunca müşteriye etkin ve zamanında tepki verdiğinden emin olmaktır.

Bu ilişkide en etkin rol oynayan işgörenler satışçılardır. Kişisel satış, işletmeler için çok önemli bir tutundurma metodu olduğu gibi, tüm pazarlama çalışmaları içinde de başta gelen bir faaliyettir. Bazen, bir işletmenin tutundurma politikası geniş ölçüde kişisel satışa dayanır. Reklam da dahil olmak üzere, diğer tutundurma metod ve çalışmalarının hiçbiri etkin bir biçimde kişisel satışın elemanlarının –satışçıların- yerini tutamaz; diğer bir deyişle, onlar kişisel satışın yerine ancak kısmi birer ikame olabilirler. Çünkü, çoğu kez tüm tutundurma programını “istenen satış hacmine” ulaştıran son adım kişisel (veya yüz yüze) satıştır.⁸⁷

Sağlıklı Müşteri/İşgören ilişkisinin, şirketlerin fazladan müşterileri elinde tutabilmesine, tüm işlem maliyetlerini azaltabilmesine ve şirketin kar ve gelirlerini artırabilmesine yardımcı olduğu belirtilmektedir.

Yeni şirketler için, M/İ ilişkilerindeki genetik bozulmanın erken başarısızlık riskini arttırdığı, olgunlaşmış organizasyonlarda, M/İ bozulmasının kaçınılmaz bir şekilde erken yaşlanmaya ve kronik semptomların -örneğin azalan üretim, artan işlem maliyetleri, düşen satışlar, daralan kar marjları, azalan toplam gelir ve değerden çok fiyatta rekabete doğru baskı- oluşmasına sebep olduğu belirtilmektedir.

M/İ bozulmasının fark edilmesi ve anlaşılmasını zorlaştıran üç ana durum sayılmaktadır: (1) organizasyon genetik mutasyon (bozulma) başlamış ve ilerliyor olduğu halde yıllarca semptomları (açık bir şekilde) göstermeden yaşayabilir; (2) M/İ bozulması genellikle organizasyon içerisinde başlayan ve güç algılanan genel bir bozulmaya bağlıdır. (ilk tehdit genellikle dışarıdan değil içeridendir); ve (3) ortaya çıktıklarında negatif finansal sorunlara neyin sebep olduğunu üst düzey yöneticilerin tam olarak belirlemeleri çok uzun bir zaman alabilir.

⁸⁷ Mucuk, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.187

Üst düzey yöneticilerin ön saf (müşteri ile direk muhatap olunan ortamlar) M/İ bozulmasıyla negatif finansal sonuçları arasındaki bağlantıyı kurmalarının zor olmasının üç ana nedeni sayılmaktadır: (1) tahmin edileceği üzere, yönetici personel zamanının çoğunu makro seviyede şirket sorunları için kullanmaktadır; (2) ellerinde bulunan müşteri tatmini tahmin araçları belirli M/İ bozulmasını ortaya çıkaracak kadar duyarlı değildir; ve (3) organizasyonel hiyerarşi, müşterinin sesinin üst düzey yönetim seviyesine kadar ulaşabilmesini -dikkate değer derecede- sınırlayan bir filtre görevi görmektedir.

Büyük bir hizmet şirketinde, örneğin, başkanın ofisine ulaşan her altı memnun olmamış müşteri için 300 başarısızlıkla sonuçlanmış müşteri ile ön saf personeli teması, genel 1200 müşteri bağlantı girişimi ve toplam 1500 müşteri problemi bulunmaktadır. Bundan yola çıkarak, başkana ulaşan her bir müşteri şikayetine karşılık, pazarda yaklaşık 250 müşteri problemi bulunmaktadır. Buradaki oran 250/1'dir; ve 3000/1'e kadar yükselen oranları görmek mümkündür. Yani şirketin bağlılık sistemi ciddi derecede tehlikeye düşmektedir.⁸⁸

2.3.3. İlişki III: M/M (Müşteri/Müşteri)

M/M ilişkisi, her bir gruba ait müşteri verilerini toplama, bir araya getirme, analiz etme, finansal önceliklendirme ve tüm bunları müşteri bünyesiyle bütünleştirmeyi kapsar.

Bir işletme doğru kararlar almak ve bunları uygulamak üzere, pazarlama dış çevresini iyi tanımak, kendisinin güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili mevcut fırsat ve tehlikeleri sağlıklı olarak değerlendirebilmek için yeterli pazarlama bilgilerine sahip olmalıdır. Pazarlama kararları için gerekli bilgileri düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, muhafaza ve analiz etmek ve yaymak üzere geliştirilmiş pazarlama bilgi sistemine ihtiyaç duyulur.⁸⁹ İşte bu bilgi sistemine girmek üzere toplanacak verilerin en kritiklerinden bir tanesi de pazarı oluşturan bireylerin (müşterilerin) kendi aralarındaki ilişkilerdir. Bu etkileşim sonucunda işletmenin reklamı yapıldığı gibi sonunu getirecek

⁸⁸ Bargatze, Gary F., a.g.k., s.39

⁸⁹ Mucuk, İsmet, a.g.k., s.187

kötü deneyim aktarımları da gerçekleşebilir. Bu ilişkideki en kritik konumdaki personel müşteri hizmetleri kısmında çalışanlardır. Çünkü satış sonrası müşteri deneyimleri konusunda bilgi buradan işletmeye ulaşmaktadır. Eğer buradan alınacak olumsuz geribildirimlere zamanında müdahale edilemez ise problemler sanıldığından daha kısa zamanda büyürler.

Bunun yanında halkla ilişkiler departmanının rolü işletme imajı açısından büyük önem taşımaktadır. Bir işletme varlığını müşterilere borçludur. Ürettiği mal ve hizmetleri müşteriye sunar ve onların satın almalarını beklemektedir. Bu amaçla satışı artırma çabalarına girişir ve sık sık reklama başvurur. Bunlar kısa vadeli girişimlerdir. Oysa işletmenin uzun dönemde sabırla uygulayacağı bir halkla ilişkiler kampanyası tüketici zihninde bir “firma imajı” yarattığı takdirde işletmenin tüketici (müşteri) yi kazanma şansı çok yükselmektedir.⁹⁰ M/M ilişkisi sonucunda bir kamuoyu oluşmaktadır. İzlenimler insanlar arasında süratle aktarılmakta ve eğer bu bilgiler negatif deneyimleri içeriyorsa işletmenin reklamlarla kırması güç bir önyargı (negatif imaj) altında büyük zararlara uğramasına sebep olmaktadır.

Firma imajı, çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelir. Bu resimler dolaylı yada dolaysız algılar ve deneyimler sonucunda oluşmaktadır. Yani kişilerin kuruluşlar hakkında duydukları, gördükleri yada doğrudan kuruluşla ilişki kurduklarında edindikleri kanının görüntüsü “firma imajı” olmaktadır.⁹¹

Amaç bunu eyleme dönüştürülebilecek müşteri bilgisini (1) yeni (yenilikçi) ürün ve hizmet geliştirmek; (2) halihazırdaki ürün ve hizmetleri geliştirmek (pazardaki konumunu güçlendirmek); (3) sorunlarla karşılaşan müşteri yüzdesini azaltmak; ve (4) sorunlarını çözmek için organizasyonla iletişime geçen müşteri sayısını düşürmek için kullanmaktır.

M/M ilişkisinin bozulmasının kaçınılmaz olarak erken yaşlanma ve kronik semptomların oluşmasına sebep olmakta olduğu; örneğin: ürün tasarımında ve hizmette hataların devamlı tekrar etmesi, işlem maliyetlerinin artması, satışların düşmesi, kar

⁹⁰ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1996, s.85

⁹¹ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.k., s.85

marjlarının daralması, gelirlerin azalması ve şirket kültürünün yıpranması. Böyle durumlarda şirketin genellikle değerden çok fiyatta rekabete doğru bir baskıyı hissettiği belirtilmektedir.

2.3.4. İlişki IV: M/P (Müşteri/Performans)

Buradaki “performans” kavramı “performans değerlemesi” kavramından farklı bir misyonu üstlenmektedir. Bilindiği üzere;

Performans değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştırarak yada kişinin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir.⁹²

Yukarıda verilen ilişkiler tablosunda ise performans kavramını 4 ayrı yerde görmekteyiz. (Müşteri/Performans, İşgören/Performans, Lider/ Performans ve Performans/ Performans) Buradaki “Performans” kavramı ilişkilerin performansının (ne kadar başarılı, uygun ve verimli olduğunun) ölçümü ile ilgilidir.

M/P ilişkisi, halihazırdaki I (Müşteri/Lider), II (Müşteri/İşgören) ve III (Müşteri/Müşteri) ilişkilerinin performansının devamlı ve objektif ölçümünü kapsamaktadır. M/P ilişkisi, şirket bağımsızlık sisteminin belirli bir bölümünü içermektedir. IV numaralı M/P ilişkisi, müşteri ile ilgili I, II, III numaralı ilişkilerde ortaya çıkan/çıkacak hastalıkları teşhis etmekten ve buna ek olarak, varolan ve hala organizasyonun derinlerinde gelişen bir hastalığın teşhisinden de sorumlu kabul edilmektedir. Bu dahili (içsel) mutasyonlar şirketin bağımsızlık sisteminin derin dahili bileşeni tarafından henüz teşhis edilmemiş olmayabileceği, çünkü bağımsızlık sisteminin bu dahili bileşenlerinin de tehlikede olabileceği belirtilmektedir.

M/P ilişkisi, İlişki I (M/L), İlişki II (M/İ) ve İlişki III (M/M) ün performansını objektif bir şekilde devamlı olarak ölçümünü kapsar. İlişki IV (M/P), şirket bağımsızlık sisteminin önemli bir bölümünü oluşturur. İlişki IV, müşteri ile ilgili olan I, II ve III numaralı ilişkilerde oluşan hasta işleyişleri teşhisten sorumludur. Şirket bağımsızlık

⁹² Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tokol, Tuncer, İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.320

sisteminin M/P kısmı tehlikeye girdiğinde, ilgili olan kısımlarda kronik hastalık riskleri ve ardından gelen başarısızlıklar artar.

M/P bozulmasının kaçınılmaz olarak erken yaşlanmaya ve –verimliliğin azalması, işlem maliyetlerinin artması, satışların düşmesi, kar marjlarının daralması, gelirlerin azalması ve şirket kültürünün yıpranması gibi- kronik semptomlara sebep olduğu ve şirketin genellikle değerden çok fiyatta rekabete doğru itildiğini hissettiği belirtilmektedir.

2.3.5. İlişki V: İ/İ (İşgören/İşgören)

İ/İ (İşgören/İşgören) ilişkisi, dahili **müşteri/dahili tedarikçi** ilişkilerini içerir. İşgören/İşgören ilişkisindeki bozulma aynı zamanda hem bir sebep hem de bir semptom olduğu düşünülmektedir. İ/İ ilişkisindeki bozulmanın **harici** müşteri ilişkileri performansını (örneğin; M/İ performansı) negatif etkilediği ve bu önemli harici müşteri tatminsizliğine ve kaybına sebep olduğu değerlendirilmektedir. Buna ek olarak, İ/İ'deki bozulmanın organizasyonun derinlerinde şirketin bozulmasının bir semptomu olduğu da belirtilmektedir.

Birçok şirketin, dahili müşteri/dahili tedarikçi ilişkilerini tanımlamaya ve, bozulduğu zamanda, şirketin çürümesine ve ölümüne kadar sebep olabildiğini anlamaya yeni yeni başlamış oldukları gözlenmiştir. Dahili müşteri/dahili tedarikçi ilişki örnekleri şöyle verilmiştir: (1) sistem bölümü, insan kaynakları departmanı veya işgören ücretleri ödeme bölümü (mutemet) tüm organizasyonun dahili tedarikçileridir ve (2) organizasyon içerisinde dahili tedarikçi rolünü üstlenen çeşitli fonksiyonel birimler, örneğin, banka hesabı satış yöneticileri veya banka dalı(şubesi/bölümü) personelinin tedarikçileridir.

İnsan kaynakları departmanı işletme içerisinde dahili bir tedarikçi rolü üstlenmektedir. İKY iki temel felsefe üzerinde kuruludur: (1) İşletmenin hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve (2) İşgören gereksinmelerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması.⁹³ İKY'nin bu ilişkideki önemi, işe almadan

⁹³ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s.3

sonraki (Eğitim, performans Değerlemesi, Ücretleme v.b.) fonksiyonlarını sağlıklı yerine getirip getirmediğine bağlıdır. Bunlardan ücret yönetimi en kritik fonksiyon olarak öne çıkmaktadır. Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. Oysa ücretin maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olduğu da unutulmamalıdır. İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir yada işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselmelidir.⁹⁴

İ/İ bozulmasının kaçınılmaz olarak erken yaşlanmaya ve –verimliliğin azalması, işlem maliyetlerinin artması, satışların düşmesi, kar marjlarının daralması, gelirlerin azalması ve şirket kültürünün yıpranması gibi- kronik semptomlara sebep olduğu ve şirketin genellikle değerden çok fiyatta rekabete doğru itildiğini hissedeceği varsayılmaktadır.

İ/İ'deki genetik mutasyon (bozulma) devam ederken, şirketin yıllarca semptom göstermeyebileceği, İ/İ bozulmasının genellikle organizasyonun derinlerinde gerçekleşen fark edilmesi güç bir bozulmanın başlamasıyla bağlantılı olduğu ve bir kez ortaya çıktıklarında, üst düzey yöneticilerin, negatif finansal sonuçlara sebep olan şeyi tam olarak belirlemelerinin çok fazla zaman alabileceği düşünölmektedir.

Üst düzey yöneticilerin İ/İ bozulması ile negatif finansal sonuçlar arasındaki bağlantıyı kurabilmelerinin çok zor olmasının temel sebebinin, halihazırdaki dahili müşteri/dahili tedarikçi ilişkilerine dair teşhis aletlerinin varolmaması veya –varsa- İ/İ patolojisini teşhis etmede yeterince duyarlı olmamalarından kaynaklandığı ve bu durumda, bütün şirket bağışıklık sisteminin diğer bir önemli bileşeninin de tehlikeye girmekte olduğu varsayılmaktadır.

2.3.6. İlişki VI: İ/P (İşgören/Performans)

İ/P (İşgören/Performans) ilişkisi V nolu (İşgören/İşgören) ilişkinin performansının devamlı ve objektif ölçümünü kapsar. İ/P ilişkisi şirket bağışıklık

⁹⁴ Sabuncuoğlu, Zeyyat, a.g.k., s.3

sisteminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. VI nolu ilişki dahili müşteri/dahili tedarikçi ilişkisindeki hastalıklı işleyişlerin teşhisinden sorumludur. Buna ek olarak, varolan hastalıklı işleyişlerin organizasyonda daha derinlere doğru ilerlediğini teyit eden bir işaretçi görevini de üstlenmektedir.⁹⁵

İnsan kaynakları bilgi sistemi İ/P için önemli bilgiler sağlayabilir. Dahili tedarikçi konumundaki İKY departmanının işlevini ne kadar yerine getirdiği konusunda yönetimi bilgilendirebilir. İKY'nin amaçlarından bir tanesi şöyledir; çalışanlar tarafından kendilerine ait bilgilerin güncel tutulması ve bu sayede kişilerin kendi bilgilerinde gerçekleşen değişiklikler sonucunda sahip olabilecekleri hakların zamanında uygulamaya geçirilmesini sağlamak.⁹⁶ Buradan, İKY'nin İ/P'deki önemini açıkça görebiliriz.

İ/P ilişkisi V nolu ilişki (İşgören/İşgören) nin performansının devamlı, objektif ölçümünü kapsar. İ/P ilişkisi şirket bağımsızlık sisteminin önemli bir bölümünü oluşturur. Bağımsızlık sisteminin İ/P kısmı tehlikeye girdiğinde -veya hiç bulunmaz ise-, kronik hastalık ve ardından gelen başarısızlık riski belirgin bir şekilde artabilmektedir.

2.3.7. İlişki VII: L/İ (Lider/İşgören)

İlk olarak yöneticilik ile liderlik kavramları arasındaki farka değinmekte fayda vardır. Zira burada yönetici kavramı kullanılmamakla birlikte günümüzün hızla değişen pazarlarına uyum sağlamada işletmeler yöneticiden çok insiyatif sahibi liderlerin hızlı karar alma ve uygulama/uygulatma yeteneklerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Yöneticilik, daha çok belirlenen amaçlar doğrultusunda gücünü yetkiden alarak başkalarına iş yaptırma sanatıdır.

Liderlik ise, başında bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve grup üyelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyen yada yönlendiren kişiye denir. Liderlik bu tanıma paralel olarak başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltme

⁹⁵ Bargatze, Gary F., a.g.k., s.147

⁹⁶ Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000, s.293

sürecidir. Bu yöneltme liderin etkileme gücüne bağlıdır. Lider bu gücünü kişisel özelliklerinden, bilgi, yetenek, otorite ve grup içindeki saygınlığından kazanabilir.⁹⁷

L/İ (Lider/İşgören) ilişkisi tüm kademelerdeki yönetimle şirketin işgörenleri arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. İlişki VII (Lider/İşgören), VIII (Lider/Lider), IX (Lider/Performans) ve X (Performans/Performans) şirket genomunun en temel ve kritik bileşenleri olarak değerlendirilmektedir. Birçok hastalıklı işleyiş organizasyonun bu en derin seviyelerinde başlamakta olduğu ve L/İ ilişkisindeki bozulmanın dahili ve harici müşteri ilişkileri performansını negatif bir şekilde etkilediği, işgören motivasyonu ve verimliliğini düşürdüğü, işlem maliyetlerini düşürdüğü, gelirleri azalttığı ve şirket kültürünü dikkate değer bir seviyede yıprattığı değerlendirilmektedir.

Birçok şirketin, (1) organizasyonların içten çürüdüğünü ve (2) L/İ ilişkisinin şirketin eskimesi ve ölümlülüğü üzerinde stratejik etkisi olduğunu daha henüz keşfetmeye başlamış oldukları gözlenmektedir. Müşteri geribildirimlerinin (araştırma sonuçları), yirmi birinci yüzyılda, rekabetçi liderliğin temel taşlarının, yüksek seviyede motive edilmiş, verimli işgörenler, olduğunu teyit ettiği belirtilmektedir.

L/İ ilişkisi, tüm seviyelerde yönetim ile şirketin işgörenleri arasındaki ilişkileri kapsar. İyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- insanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme
- Objektiflik, adil olma
- Mantıklı olma, analiz, sentez ve muhakeme (yargı) gücü
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilme
- Teknik bilgi ve tecrübe
- Girişken (insiyatif sahibi), dinamik ve azimli olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme; tertipli ve düzenli olma
- İyi bir “satıcı” olma; fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma.⁹⁸

⁹⁷ Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tokol, Tuncer, a.g.k., s.165

Eugene Ionesco'nun oyunu, *The Bald Soprano* (Kel Soprano)'sundaki bir karakter bir kahine has edayla şunu söylemektedir:

*“Bir döngüyü okşayın, kısır (döngü) olsun.”*⁹⁹

Dünyanın her yerinde şirketlerin birçok döngüyü okşadıkları belirtilmektedir. Devamlı olarak işe alır, çalıştırır, eğitir, motivasyonunu düşürür, personel daha az verimli hale gelir, personel sayısını artırır, pazar payını kaybeder, fiyatları düşürür, personel sayısında indirim gider, motivasyonlarını düşürür, üretimi ve/veya servis kalitesini azaltır, pazar payını kaybeder, fiyatları düşürür, personel sayısında indirim gider, motivasyonlarını düşürür. Ionesco'nun sözü biraz daha anlaşılabilir halde şöyle dile getirilmektedir; “Bir döngüyü okşayın, ve ölümcül dibe batan bir spirale dönüşün.”

Finansal sonuçlar ve pazar payı eğilimlerinin negatif olduğunda, şirketlerin genellikle gelişigüzel işgören çıkarmaya başladıkları ve ilk toplu işten çıkarma beklenen sonuçları vermez ise, çıkarılmaya devam edildiği ve bunun tekrar edildiği gözlenmektedir. İronik (komik, yapılmaya çalışanın yada istenilen/beklenilenin tersine) bir şekilde şirket araştırma verilerinin (1) en belirgin uzun-vadeli büyüme fırsatlarının maliyet-düşürmede değil gelirleri artırmada olduğu ve (2) pazar, satışlarının müşteri hizmetleri ve dahili müşteri destek fonksiyonlarından kesilmiş her bir liraya karşılık gelirlerden en az beş liranın kaybedildiğini göstermektedir. Şirketlerin hep yanlış ve uzun-vadede ölümcül olan maliyet kesintilerine giderek gelirlerini düşürmüş oldukları gözlenmiştir.

VII ilişkinin (Lider/İşgören) örgütsel DNA'nın en temel ve kritik bileşeni olduğu düşünülmektedir. Birçok hastalıklı işleyişin organizasyonun bu derin seviyesinde başlamakta olduğu ve L/I'deki bozulmanın kaçınılmaz bir şekilde erken yaşlanmaya ve kronik semptomların oluşmasına neden olduğu; örneğin dahili ve harici müşteri ilişkileri performansında zayıflama, işgören motivasyonu ve verimliliğinde azalma, işlem maliyetlerinde artış, gelirlerin azalması ve şirket kültürünün belirgin bir şekilde yıpranmasına sebep olduğu belirtilmektedir.

⁹⁸ Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1998, s.144

⁹⁹ Ionesco, Eugene, “The Bald Soprano”, <http://www.imath.mathematik.tu-ilmenau.de/~schubi/bstxt.html>

2.3.8. İlişki VIII: L/L (Lider/Lider)

L/L (Lider/Lider) ilişkisi organizasyonun tüm kademelerindeki yöneticiler arasındaki ilişkileri kapsar. Direk (işgörenlerle yüz-yüze muhatap olan) yöneticiler, kabul edilebilir davranışları ve parametrelerini tanımlarlar. Birçok hastalıklı işleyişin, yönetsel etkileşimlerle başladığı ve işgörenler-yönetim, işgörenler-harici müşteriler, işgörenler-işgörenler arasındaki ilişkilerin kalitesini etkilediği belirtilmektedir.

“Politika” eserinde Aristo şöyle bir sonuca varmaktadır:

*“İnsanoğlu, doğası gereği politik bir hayvandır.”*¹⁰⁰

Çağlar boyunca, şairler ve filozoflar bizim (insanın) politik eğilimine şiddetle karşı çıkmışlardır. M.Ö. 410’da, örneğin, Yunanlı oyun yazarı Aristophanes, eski bir atasözü olan “Her taşın altında bir akrep pusuya yatar.” sözü üzerine şöyle demiştir.

“Her taşın altında bir politikacı pusuya yatar.”¹⁰¹

Organizasyonel politikanın bulaşıcı ve yıkıcı bir hastalık olduğu konusunda birçok kişinin hemfikir olduğu söylenebilir. Öte yandan, gerçekçi değerlendirmenin ise, tamamen yok edilemeyen bu politik işleyişlerin nasıl kontrol edilebileceğinin öğrenilebileceği ve öğrenilmesi gerektiğidir.

Şirket entrikaları insan organizmasında bulunan bir virüs yada bakteriye karşılık gelmektedir. Sağlıklı insan ve şirket bağışıklık sistemlerinin, potansiyel olarak yıkıcı (zarar verici) birimleri devamlı olarak izlediği, belirlediği, onlara karşı güçleri harekete geçirdiği ve sonra da yok ettiği düşünülmektedir. Ancak, insan ve şirket bağışıklık sistemlerinin belirli bir ölçüde zayıflatılırsa, yok etmeye meyilli biyolojik ve organizasyonel birimlerin çoğalmak, istila etmek ve en sonunda da taşıyıcıyı yok etmek için serbest kaldıkları da düşünülmektedir.

Organizasyonel hastalıklı işleyişlerin çok sık olarak Lider/Lider ilişkisinde başladığı değerlendirilmektedir. Buradaki bozulmanın belirli bir şekilde dahili ve harici

¹⁰⁰ <http://classics.mit.edu/Aristotle/politics.html>

¹⁰¹ <http://www.quotationspage.com/quotes/Aristophanes/>

müşteri ilişkileri performansını etkilediği, işgören motivasyonunu ve verimliliğini düşürdüğü, işlem maliyetlerini yükselttiği, gelirleri azalttığı ve şirket kültürünü yıprattığı düşünülmektedir.

(1) direk yöneticiler arasındaki ilişkilerin (İlişki VIII) kalitesi ve (2) yöneticiler ve onların direk raporları (İlişki VII) arasındaki etkileşimin etkililiği arasında güçlü bir korelasyon (karşılıklı- ilgi) olduğundan, L/L ilişkisi tartışmasına Lider/İşgören etkileşimleri üzerindeki son düşüncelerle başlayıp, sonra da Lider/Lider ilişkisine daha geniş bir perspektifle bakmakta yarar vardır. Alt seviyedeki yöneticilerin, aynı zamanda üst seviyedeki yöneticilerin işgöreni konumunda olmaları göz önüne alındığında; Lider/İşgören (İlişki VII) ilişkisinin fonksiyonu, Lider/Lider (İlişki VIII) ilişkisinin fonksiyonuna taban oluşturmaktadır.

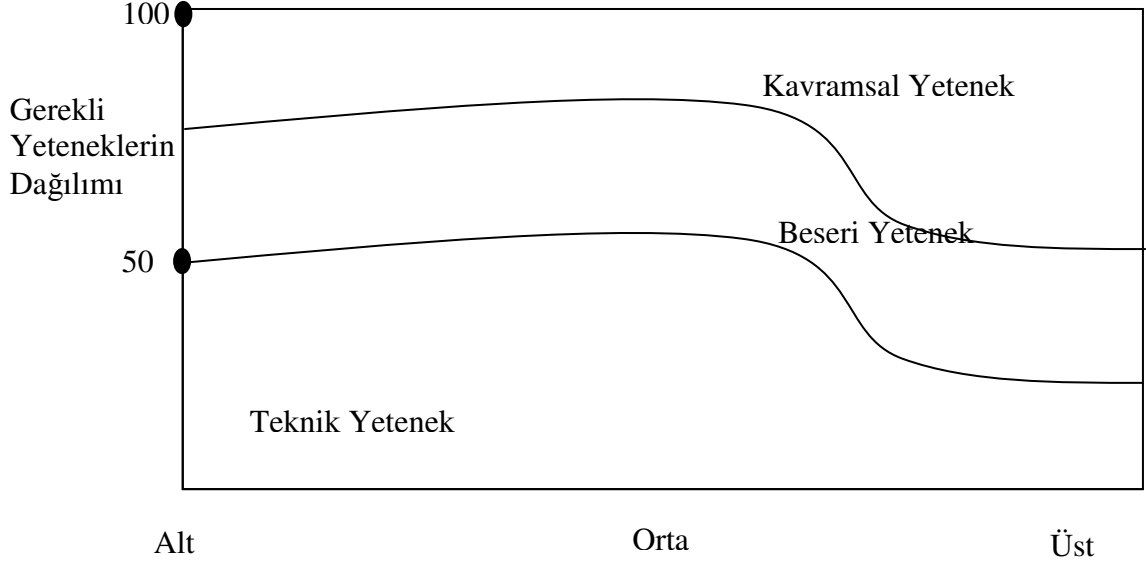
İşgören tabanı verileri kanıtlamaktadır ki birçok hastalıklı şirket işleyişi (1) yöneticiler ve onların direk raporları (bildirileri) arasındaki etkileşimler ve (2) değişik yöneticilerin kendi aralarındaki etkileşimlerle başlamaktadır. Araştırma verileri dahili düşmanca-rekabetin (düşmanlığın) olağan olduğunu ve bunun belirli bir şekilde işlem maliyetlerinin arttırdığını, işgören verimliliğini eksi(negatif) yönde etkilediğini ve şirket kültürünü yıprattığını göstermektedir.

Tam tersine ve komik bir şekilde, pazarda ileriye çıkabilmek için ortak hedefler doğrultusunda çalışmamız gerekirken, sık sık kendimizi düşmanca politikalar ve şirket entrikalarından oluşan bir ağın içinde yakalanmış buluruz. Yaptığımız iş üzerinde nasıl (çok iyi olabiliriz) ustalaşabiliriz yerine bir diğerinin ne yaptığı üzerine düşünmeye çok fazla vakit harcarız. Diğerlerinin ne düşünebileceği/düşünemeyeceği veya ne yapabileceği/yapamayacağı üzerine düşünmek bizim enerjimizi, yaratıcılığımızı ve verimliliğimizi azaltır.

Burada liderlerin bir organizasyonda sahip olması gereken yöneticilik yeteneklerine değinmekte fayda vardır.

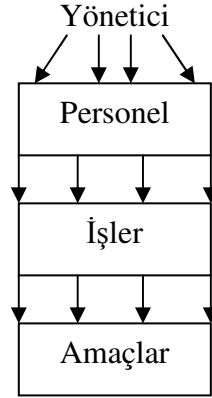
Yöneticilerle ilgili nitelikleri sayarken organizasyonda tüm kademe yöneticileri dikkate almak gerekir. Organizasyonun değişik kademelerinde yer alan yöneticiler belli ölçülerde bu niteliklere sahip olmalıdır. Ancak yöneticilik yetenekleri organizasyon

kademelerine göre farklılık göstermektedir. Organizasyon kademelerine göre yöneticilerin sahip olması gerekli yeteneklerin dağılımını bir şekil üzerinde şöyle gösterebiliriz.



Şekil 8. Organizasyon Kademelerine Göre Yeteneklerin Dağılımı

Şekilden de anlaşıldığı gibi organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici yetenekleri de farklılık göstermektedir. Organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici kendi teknik yeteneklerini uygulama yerine amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşmakta ve astlarını amaçlara yönlendirmektedir. Bunu başardığı ölçüde de yöneticilik fonksiyonunu yerine getirmektedir. Aksi durumda yönetici teknisyen durumuna düşecektir. O nedenle organizasyonun üst kademelerinde yöneticinin iş yapılması ile direk ilişkisi azalacak araya başkaları girecektir. Bu durum şekil üzerinde şöyle gösterilebilir.



Şekil 9. Yönetici ve İlişkileri¹⁰²

Bu bilgiler dikkate alındığında farklı kademelerdeki yönetici (lider) lerin sağlıklı bir organizasyonda nasıl farklı yetenek (niteliklere) sahip olduğunu görebilmekteyiz. Teknisyen durumuna düşecek bir yönetici kavramsal yeteneklerini kullanmaktan uzak kalacak, ve insan doğasının yukarıda belirtilen negatif eğilimlerinde, liderlik niteliğinden ödün vermek zorunda kalacaktır.

“Empati” kurabilme yeteneği bir liderlik özelliğiysen bunun “sempati”yle karıştırılmamasında fayda vardır. Empatikten çok sempatik olan bir lider bir süre sonra çocuğunun ödevini yapan bir anneye döner. Artık kavramsal yeteneklerini kullanmamaya başlar ve bir teknisyene döner. Bu bir süre sonra lider (yöneticinin) astlarının diğer kademelerdeki astlarla olan politik (yada beşeri) sıkıntılarının içinde bulur ve bu böyle devam ettiğinde yönetim gerçekte kavramsal yeteneklerin verdiği bilimsel desteğin kullanılmasından mahrum kalır.

Her kademenin kendine has sorumlulukları ve başarması gereken belirli hedefleri vardır. Bu yüzden liderin astlarıyla kararında bir mesafede bulunması hem kendi hem de organizasyon sağlığı açısından bir gerekliliktir.

Ancak, bu organizasyonda hiç rekabet edilmemeli anlamına gelmemelidir. Rekabet sağlıklı ve pozitif olabilir. Ama rekabet, düşmanlık ve süper-rekabetten ayırt edilmelidir. İş yaşamında ve sporda rekabet performanslarımızın bir standarda göre karşılaştırılmasını gerektirir. Bir hedefe yönlendirilmiştir ve bu hedef de yüksek

¹⁰² Efil, İsmail, a.g.k., s.11

performanstır. Diğer bir yandan düşmanlık insanlara yöneliktir. Hedef diğerlerini yenmektir ve kendi performansımız ikincil öncelik taşır.

Gerçek rekabet, sporda ve iş yaşamında, rekabetçilerin, en üst performansı başarabilmek için, meydan okumaktan çok birbirlerini karşılamaya davet ettikleri bir işbirliği ortamını gerektirir. Rekabetçinin işi rakibinin en iyiyi ortaya çıkarmasını sağlamak ve rakibinin sorumluluğu da buna karşılık vermektir. ‘New York Jets’ futbol yıldızı George Sauer, Jr. Gerçek rekabetin pozitif yönünü şöyle ortaya koymaktadır:

“Sporda rakipler düşman değildirler...Rakipler karşılıklı olarak, sporda rakipler olmadan mümkün olmayan zeka yüklü bir tahmin edilemezlik göstererek, birbirlerinin karşılamaya davetlerini zenginleştirirler...Rakipler, rekabet formunda, en üst seviyede bir işbirliği sergilerler. “rekabet etmek” ve “yarışmak” eylemleri bile ayrılıktan çok bir birlikteliği gerektirir. “rekabet etmek” (compete) kavram olarak “birlikte aramak” (seek together) ve “yarışmak” (contest) da “şahidi yanında taşımak” (bear witness together) anlamına gelmektedir.”¹⁰³

Bütün direktörlerin, bir işgören sorununu etkin bir şekilde çözüme başarısız olduğunda veya dahili düşmanlık, politika ve entrikaya doğru kaydığı zamanlarda sebep olabileceği finansal maliyetler hakkında kendisine bilgi verilmelidir. Etkili eğitim ve devamlı performans ölçümleri yoluyla yönetsel düşünce kalıplarını değiştirme prosesine başlanmalıdır. Hedef, yönetimle işgörenler ve direktörlerin kendi aralarındaki bariyerleri yıkılmasıdır.

Organizasyonun tüm seviyelerindeki direktörlerin, yönetimin tüm performansını arttırmak için, (1) işgören tabanı araştırmasından edinilmiş şirketin işgören motivasyonu ve verimliliği güdüleyicileri üzerinde ustalaşmaları, (2) etkin liderlik becerileri ve işgören ilişkileri eğitimi almaları ve (3) devamlı izleme sisteminden edinilen işgören geribildirimini nasıl kullanacaklarını öğrenmelerinin gerektiği vurgulanmaktadır.

¹⁰³ J. SCOTT, “Sports”, Ramparts, Aralık 1971, s.67

2.3.9. İlişki IX: L/P (Lider/Performans)

L/P (Lider/Performans) ilişkisi İlişki VII (Lider/İşgören) ve İlişki VIII (Lider/Lider)'in devamlı objektif ölçümünü kapsar. L/P ilişkisi şirket bağışıklık sisteminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İlişki IX'un liderliğe ilişkin İlişki VII ve VIII'deki hastalıklı işleyişleri belirlemeden sorumlu olduğu belirtilmektedir.

L/P ilişkisi İlişki VII (Lider/İşgören) ve İlişki VIII (Lider/Lider) performansının devamlı ve objektif ölçümünü kapsamaktadır. L/P ilişkisinin, şirket bağışıklık sisteminin önemli ve stratejik bir bölümünü oluşturduğu ve lider-bazlı İlişki VII ve VIII'deki hastalıklı işleyişleri belirlemekten sorumlu olduğu belirtilmektedir.

Harici müşteri, dahili müşteri ve işgören tabanı araştırması yapmış olan şirketler net ve ölçülebilir bir şekilde; ne kadar geriye doğru bakarlarsa sonuçların o kadar negatif olduklarını görmektedirler. Harici müşteri verilerinin, bunların arasında en az negatif olanları olduğu ve dahili müşteri/tedarikçi bulgularının ve işgören araştırması sonuçlarının artan bir şekilde daha negatif olduklarını gösterdiği gözlenmiştir:

Tablo 3. Kalitenin Üç Stratejik Boyutu İçin Taban Araştırması Sonuçları¹⁰⁴

	Harici Müşteriler	Dahili Müşteriler	Müşteri Konumundaki İşgörenler
Problem Deneyimi	% 49	% 74	% 87
Ortalama Problem Sayısı	3	6	10
Doğrudan İlişki Kurma Yüzdesi	% 75	% 57	% 42
Verilen Karşılıktan Memnun Olma Yüzdesi	% 40	% 24	% 16
Tüm Memnun Kalmalar	% 85	% 70	% 57

Daha önce de belirtildiği üzere, veriler bize (1) organizasyonların, medeniyetler gibi, içten dışa doğru bozulurlar ve (2) harici müşteri tatmini ve şirket finansal verileri, bozulmanın, gecikmiş uyarıcıları olabileceğini söyler. Örgütlenmeler aşırı hasta olabilir ve uzun bir süre hiçbir semptom göstermeyebilirler; nihayet semptomatik (semptom gösterir) olduklarında, ölümcül bir hastalığın son safhalarına gelmiş olabilirler.

¹⁰⁴ Bargatze, Gary F., 202

Bozulma sebepleri araştırılırken (1) şirketin uyguladığı kalite/verimlilik programının çeşidi, (2) yönetim stratejisi (örneğin, hedef-odaklı atılgan-girişken bir yönetim veya ortak karar yaklaşımıyla heyet yönetimi) ve (3) halihazırdaki organizasyonel yapı gibi fazladan şirket bulguları da kullanılabilir.

Liderlik ölçüm sistemi hiç olmadığına veya bozulmaya uğradığında, organizasyon, gerek işgörenler ve yönetim gerekse yöneticiler arası etkileşimlerdeki hastalıklı işleyişleri ortaya çıkaracak etkili araçlarından yoksun kalır. Yönetimin, işgörenin işi boşlamasının (ihmalinin) ve korkularının uzun dönemde motivasyon, verimlilik ve şirket karlılığı üzerindeki etkisini belirleyecek ölçülebilir bir yaklaşımı olmaz.

2.3.10. İlişki X: P/P (Performans/Performans)

P/P (Performans/Performans) ilişkisi, örneğin, müşteri, işgören, finansal ve işleyişe ait verilerin dahil olduğu şirket bilgilerinin, devamlı bir şekilde, toplanması, birleştirilmesi, analizi, ilişkilendirilmesi ve raporlanmasını kapsar. P/P ilişkisi rutin olarak stratejik kalite planlaması prosesine, eyleme yönelik bilgi üretmekten sorumludur.

İlişki X, örgüt bağımsızlık sisteminin dördüncü ve en ileri bileşenidir. Üst düzey yöneticileri, organizasyonun içinde sessizce büyüyen ve şirketin yapısına zarar veren işleyişler hakkında uyardıktan sorumludur. Şirketler, varlığını sürdürebilmek için sağlıklı bir P/P ilişkisine ihtiyaç duyarken, sadece birkaç tanesi, finansal öncelikleri belirleyebilecek ve stratejik kararlar alınmasına yardım edecek bütünleşik geribildirim proseslerini tam olarak geliştirebilmiş ve uygulamaya koymuşlardır.

Örgütler yaşayan varlıklar olduklarından, onlardan, aşağıda belirtilen, evrimin belirlenmiş prensiplerine uyum göstermelerini bekleyebiliriz:¹⁰⁵

Organizmalar önemli özelliklerini (hayatta) tutmaya çalışırlar ve kendilerini çoğaltırlar: Bu birinci prensip iki ucu keskin bir kılıç gibidir. Örgüt sağlıklıysa, pozitif bir kültür yeni birimler ve bölümlerle çoğalır. Diğer yandan, örgüt,

¹⁰⁵ Bargatze, Gary F., 206

böylece, bürokratikleşirse, organizasyon genişledikçe boğucu ve tutucu bir ortam oluşmaya ve yayılmaya başlar.

Organizmalar hayatta kalabilmek için harici enerjiye ihtiyaç duyar: Şirket ortamında harici enerji kaynağı, ürünleri tekrar tekrar satın alan harici müşteridir.

Organizmalar çevrelerinden alabildikleri kadar enerji alırlar: Bu prensip rekabet, kapitalizm ve özgür girişimi tetikleyen gücü etkin bir şekilde tanımlar.

Çevrelerinden daha çok enerji alan organizmalar daha çok hayatta kalır ve çoğalırlar: Buradaki vurgu biyolojik ve örgüt olarak en uygun olanların hayatta kalmaları üzerinedir. Yenilikçi ürünler, proaktif hizmetler ve motive işgörenler karlılık, verimlilik ve uzun organizasyonel yaşam süresi sağlarlar.

Çevrelerinden çok fazla enerji alan organizmalar çevrelerini ve kendilerini yok edebilirler: Bu prensip, devamlı pazar istihbaratı toplamanın ve şirketin geleneksel pazarının dışından ekstra müşterileri çekecek yenilikçi ürünler ve hizmetler yaratmanın önemini vurgular. (1) Her yeni ürün ve hizmet sunumuyla kazanç sağlayamayacağımıza ve (2) aşına olunmayan pazarlara girmek genellikle zor olduğuna göre, bu prensip aynı zamanda halihazırdaki müşterilerimize de konsantre olmamız gerektiğini hatırlatır.

Bir organizmanın uzun-dönemde hayatta kalması organizmanın kompleksitesini (örneğin, farklılaşma ve bunun bünyeye katılması gibi) arttıracak çevresel değişimleri gerektirir: Farklılaşma bir organizmanın ne kadar yapı ve fonksiyon olarak değişen organlardan meydana geldiğine bağlıdır. Bünyeye katma ise bu farklı organların etkileşimi ve tüm performansa katkısının derecesidir. Böylece, bir organizma diğerlerinden ne kadar farklılaşabilir ve bunu bünyesine katabilirse, o kadar **kompleks** kabul edilir.

Chicago Üniversitesi Psikoloji bölümü eski başkanı, profesör Mihaly Csikszentmihalyi, ileri görüşlülüğü ve provokatifliğini yansıttığı kitabı The Evolving Self (Evrimleşen Şahıs)'da “kompleks” (complex) ve “karmaşık” (complicated) kavramları arasındaki farkı tanımlamaktadır:

“Kompleksite kavramını yanlış anlamak çok kolaydır. Örneğin, çok sık olarak “karmaşık” ‘la eş anlamlı olduğu düşünülür. Ama genellikle biz bişeye karmaşık dediğimiz zaman, onun zor anlaşılmasına, önceden tahmin edilemezliğine, kafa karıştırıcı oluşuna tepki gösteriyoruzdur. Bunlar, gerçekte, farklılaşmış ancak iyi bütünleşmemiş (not well-integrated) bir şeyin özellikleridir –ki bu yüzden kompleksiteden mahrumdur. Kompleks bir sistem kafa karıştırıcı değildir, çünkü parçaları, ne kadar farklı olsalar da, organik olarak birbirleriyle ilişkilidir”¹⁰⁶

Maalesef, birçok şirket kompleksitenin etkin seviyelerine henüz evrimleşememiştir. Farklılaşmışlar fakat bunu personellerine, yapılarına ve sistemlerine bütünleştirememişlerdir. Büyümüşler fakat kafa karıştıran, tahmin edilemez ve karmaşık bir hal almışlardır. Özde, yok olmaya mahkum bürokratik dinazorlara dönüşmüşlerdir.

P/P ilişkisi, örneğin müşteri, işgören, finansal ve işlem verileri gibi şirket seviyesi verilerin toplanması, entegrasyonu, ilişkilendirilmesi ve raporlanmasını kapsar. İlişki X, örgüt bağımsızlık sisteminin dördüncü ve en ileri seviye bileşkenidir. Organizasyonun derinlerinde ilerleyen ve yıkıma sebep olan işleyişlerden üst düzey yönetimi uyarmaktan sorumludur.

3. ÖRGÜTSEL DNA: DÖRT TEMEL YAPI TAŞI

Üçüncü bir görüşte ise, Örgütsel DNA'nın yapı taşları bir öncekinden farklı bir şekilde değerlendirilmiştir. Bu görüşte de, bir örgütün yapıtaşları belirlenirken organik DNA'ya has dört temel yapı taşıyla bir analogi oluşturulmuştur. Birinci görüşteki *bilgi*, bu görüşte, bir örgütün DNA'sında temel taşlarından biri olarak gözükmektedir. Aşağıda IBM'in iyileştirme süreci anlatılırken bu dört temel yapı taşının neler olduğundan bahsedilecektir.

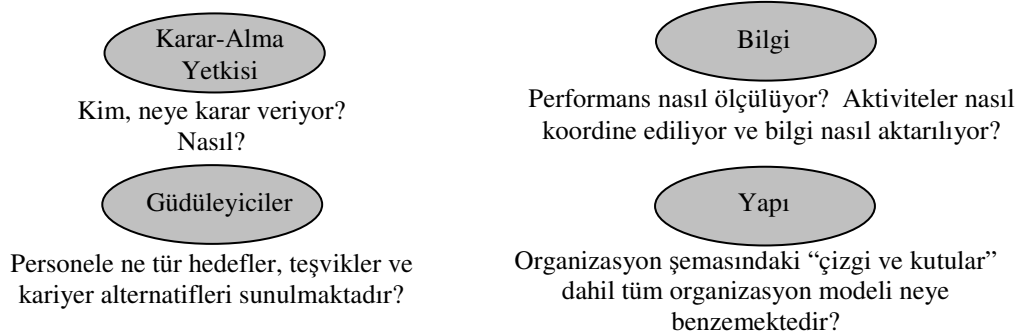
Örgütsel DNA, birlikte bir örgütün “kişilik”ini tanımlayan ve performansını açıklamaya yardımcı olan, örgütün dibinde yatan faktörler için kullanılan bir

¹⁰⁶ Mihaly Csikszentmihalyi, The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium, New York, Harper Collins, 1993, s.157

metafordur. Şirketlerin nasıl organize oldukları ve nasıl işledikleri üzerine yıllardır yapılmış çalışmaların deneyiminden arıtılarak örgütsel DNA çerçevesi Booz Allen Hamilton tarafından geliştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı sonuçlara ulaşmayı engelleyen yol taşlarını tanımlamak ve çareler bulmak için kolay ve ulaşılabilir bir yol geliştirmektir.¹⁰⁷

Zaman içerisinde bir örgütün başarısını bireysel davranışlar belirlediğinden, bozuk işleyişlerin düzeltilmesindeki ilk adım bir örgütün özellikleri (niteliklerinin) nin her bir bireyin davranışını ve performansını nasıl etkilediğini anlamaktır. Bir şirkete has özelliklerin kodunu çözümlenebilmek için DNA metaforunun kullanımı uygun görülür. DNA molekülü, dört nükleotidin ikili kombinasyonlarıyla oluşmuş temel ikililerin oluşturduğu bağlarla birada bulunan, birbirine sarılı iki ipi andırmaktadır. Temel ikililer, eşsiz bir organizmanın yaratılması için gerekli tüm bilgileri içinde bulundurur. Yaşayan bir örgütün DNA'sı, sayısız kombinasyonlarla bir araya gelmiş, bir örgütün kendine has özelliklerini tanımlayan, dört temel yapı taşına sahip olarak tanımlanır. Bu dört temel yapı taşı (ve bu temel taşı ilgilendiren sorular) şöyledir:¹⁰⁸

3.1. Dört Temel Yapı Taşı



Şekil 10. Örgüt DNA'sının Dört Yapı Taşı

Yapı. Örgütün hiyerarşisi neye benzemektedir? Örgütün yapı şemasında çizgi ve kutular nasıl birleşmektedir? Hiyerarşide kaç tane katman vardır ve her bir katman kaçar tane rapor almaktadır?

¹⁰⁷ Booz Allen Hamilton,, "Organizational DNA - About Organizational DNA", Chicago, 2005, s.1

¹⁰⁸ Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, "The Four Bases Of Organizational DNA", strategy+business, Chicago, 2003, s.1

Karar Yetkisi. Kim neye karar verir? Bir karar alma sürecine kaç kişi katılır? Bir kişinin karar-alma yetkisi nerede biter ve bir diğerinin ki nerede başlar?

Güdüleyiciler. İnsanlara ne tür hedefler, teşvikler ve kariyer alternatifleri sunulmaktadır. İnsanlar, başardıkları şeyler için, finansal olarak ve finansal olmayan bir şekilde, nasıl ödüllendirilmektedirler? Açık veya dolaylı yoldan, nelerle ve nasıl teşvik edilirler?

Bilgi. Performansın ölçümünde ne tür ölçütler kullanılır? Aktiviteler nasıl koordine edilir ve bilgi nasıl taşınır? Beklentiler ve gelişmeler insanlara nasıl bildirilir? Kim neyi bilir? Kimin neyi bilmeye ihtiyacı vardır? Bilgi, bilenlerden bilmeye ihtiyacı olanlara nasıl aktarılır?

Herhangi bir metafor oldukça detaylandırılabilir. Genel tartışmalarda, örgüt ve insan DNA'sının sadece temel anlamda bir karşılaştırılmasının yapılması arzu edilmesine rağmen, tepe yönetime, problemleri teşhis edebilmesi, gizli güçlü yönleri keşfedebilmesi ve şirket davranışını düzenleyebilmesi için pratik bir çerçeve sunar. Bir şirketin yapısı, kaynakları ve ilişkilerinin tüm yönlerini inceleyen bir çerçeve ile, oldukça karmaşık bir örgütün derinlerinde neyin çalışıp neyin çalışmadığını görmek, bu hale nasıl geldiğini anlamak ve bunu nasıl değiştirileceğini belirlemek çok daha kolay olabilir.

3.1.1. Yapı

Temel olarak, şirketler bir stratejiyi desteklemek için yapısal seçimler yaparlar (örneğin, işletme birimlerini müşterilere, ürünlere ve coğrafi konuma göre organize etme kararı). Fakat, pratikte, bir şirketin örgütsel yapısı ve stratejik amacı genelde uyumsuz olabilir. Uyuşmazlık, –bir firmada güç ve statünün göstergesi olan- organizasyon şemasının bir işletme biriminin stratejik planının üzerine zorla yerleştirilmesinden kaynaklanabilir.

Çok fazla yönetim bağının (derin katmanların) bulunuyor olması, stratejinin uygulamaya konulmasına engel teşkil eden genel bir problem olarak görülmektedir. Kısa mesafelerde çok az direk raporlamanın bulunduğu her bir bağda çok fazla bireyin

mevcut olması buna neden olmaktadır. Grafiğe döküldüğünde, bu yapı kum saatine benzemektedir.



Şekil 11. Kumsaati Örgütlenme¹⁰⁹

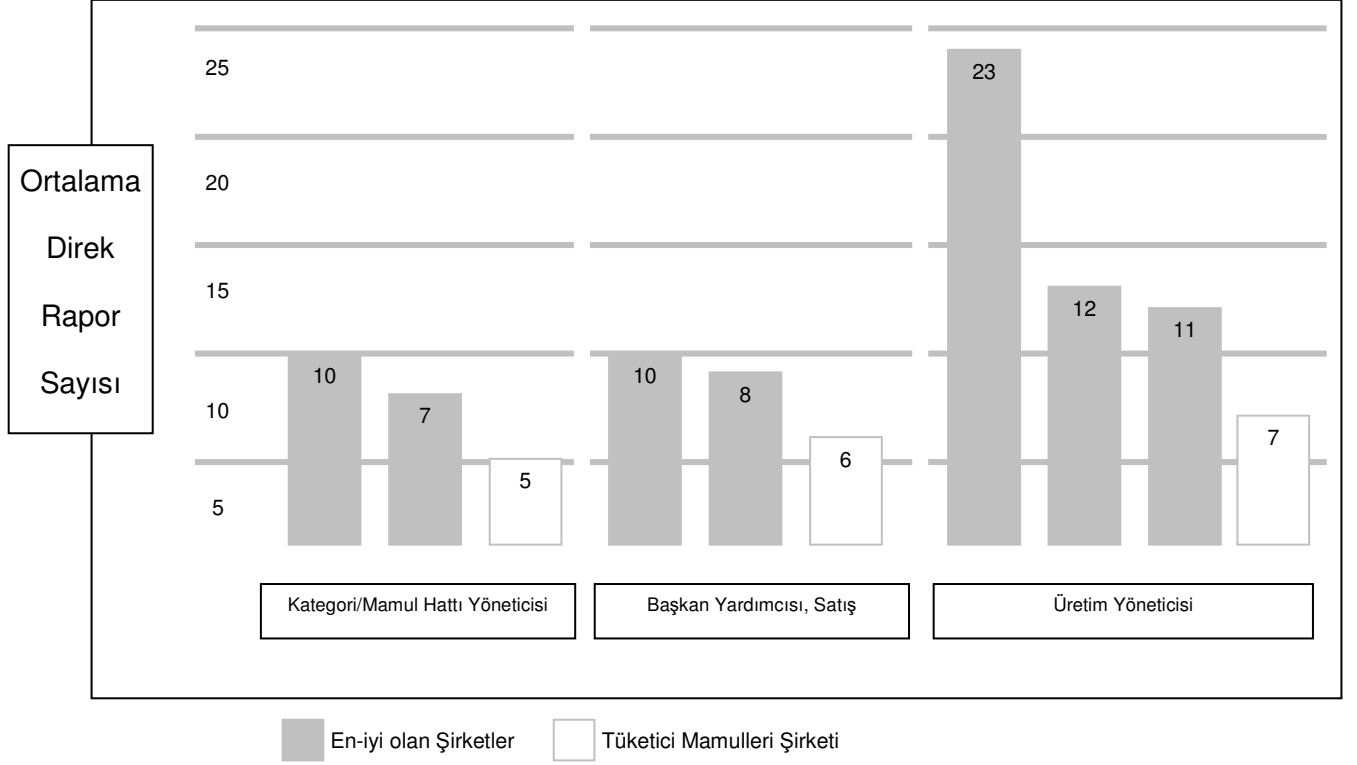
Orta seviyelerdeki daha dar mesafeler genellikle belirsiz karar almalar ve şirketin güdüleyicilerinin karışımından kaynaklanmaktadır. Genellikle böyle şekillenen bir yapı tehlikeye işaret etmektedir.

Belirli bir yönetim pozisyonunun, mantığa uygun bir şekilde, diğer bir pozisyondan daha dar veya geniş mesafeler oluşturmasının birçok sebebi vardır. Birimler arasında çeşitli bilgi bağların yaratılmasının ve sürdürülmesinin bir gereklilik olduğu karmaşık işlerdeki yöneticiler, daha basit bilgi toplama rolleri üstlenen yöneticilerin ilgilendiği sayıda direk raporlarla başa çıkamazlar. Fakat mesafelerin çok dar olması da kolaydır.

Üzerinde çalışılmış bir tüketici mamulleri şirketindeki üç tepe pozisyonu için kontrol mesafeleri üzerine düşünüldüğünde; şekil 10'da gösterildiği üzere, kategori/mamul hat yöneticisi beş direk rapor alırken, en iyi mamul şirketlerinde tepe yöneticileri yedi ila on direk rapor almaktadırlar. Satıştan sorumlu başkan yardımcısı, diğer şirketlerdeki sekiz ila on direk rapor alırken, sadece altı rapor almaktadır. Üretim yöneticisi sadece yedi direk rapor alırken; diğer şirketlerdeki benzer yöneticiler

¹⁰⁹ Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, “The Four Bases Of Organizational DNA”, strategy+business, Chicago, 2003, s.3

on bir yada daha fazla rapor almaktadırlar. Bu ölçüm 100'den fazla şirkette gerçekleştirilmiş, ve veriler göstermiştir ki bu şirket, kendisiyle karşılaştırılabilir firmaların bulunduğu alandan, oldukça uzakta bulunmuştur.¹¹⁰



Şekil 12. Kontrol Mesafelerinin Karşılaştırılması¹¹¹

Bu deneyde, ölçütlerin bu kadar dışında bulunan rakamlar, bir şirketin raporlama mesafelerinin olması gerekenden daha dar olduğuna güçlü dair bir kanıt sunmaktadır. Genellikle bu, aynı zamanda, çok fazla katmanın bulunduğu bir yapının oluşmasıyla da sonuçlanır. Bu, tüketici mamulleri şirketinin tepe yöneticilerinin zamanlarını nasıl geçirdiklerine bakıldığında netleşmiştir. Zamanlarının yaklaşık üçte biri, plan yapmaya, şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesinin sağlanmasına, ve istisnai durumlar ve yüksek-etkili/yüksek-riskli kararların alınmasına ayrılmaktaydı. Tüm bunlar, bu yöneticiler için uygun eylemlerdir. Ama, onlar zamanlarının çok daha fazlasını (yaklaşık yüzde 40'ını) üzerlerindeki tepe yönetime performanslarının yeterliliğini savunmaya ve raporlamaya; ve direkt raporlarıyla taktik ve operasyonel kararların alınmasına iştirak etmeye harcamışlardır. Diğer bir deyişle, zamanlarının çoğu altlarındaki insanların yaptıkları

¹¹⁰ Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, a.g.k., s.4

¹¹¹ Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, a.g.k. s.4

işler üzerine ileri tahminlerde bulunmaya ve üstlerindeki de ileri tahminlerde bulunabilmeleri için onlara raporlar hazırlamaya harcanmıştır. Zamanlarının daha fazlasını, şirketin stratejik ve operasyonel hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli eylem planları hazırlamaya harcıyor olmaları gerekmektedir.

Bu yapı, tüketici mamulleri organizasyonunun potansiyelini göstermesini engellemiştir. Tespit edilen belirli bozukluklardan bazıları şunlardır:¹¹²

- Alt seviyelerde temel kararların alınmasını sağlayacak temel standartlar bulunmadığı için, PC alımlarının ve seyahatlerin gerçekleştirilmesi için gerekli yetkilendirme gibi konularla ilgili kararların organizasyonun çok yüksek seviyelerinde alınıyordu.
- Yönetici ve denetçilerin, aksaklıkları gidermeden kendi rutin problemlerini çözümlenmeye kadar tüm durumlarda, çalışanlarını engelliyordu.
- Yöneticilerin işler üzerinde çok hızlı rotasyondan geçerek, yeterli deneyime sahip olmadan tepe yönetim pozisyonlarına geçiyorlardı. Sadece işlere yakın konumlarda denetçilik yapmaları değil, aynı zamanda devamlı olarak neyi bilmeye ihtiyacı oldukları konusunda çaba göstermeleri gerekmektedir.
- Şirketin en iyi ve en parlak çalışanlarını, kaybetmemek için, hızla terfi ettirmektedirler. Bu hiyerarşiye gereksiz katmanlar eklemiş ve alt seviyelerde daha çok iş yaratmıştı.
- Departmanlar arası toplantılar işgünü doldürmaktaydı. Temel mantık, tüm grupları “sorunları çözmek için bir araya getirmek”ti.

Tüm bu aktiviteler masraflı olmaktadır –bu kişiler alt sıradaki altı şekilde maaş alan yöneticilerdir. Bedelleri, artı aktivitelerinin gerçek maliyeti, şirketin genel ve yönetim maliyetlerinin seviyesini benchmark edilmiş şirketlerin ortalamasından %20 daha yukarıya itmiştir. Çünkü bunun birçok katmanının her biri, her bir karara katılmakta, şirketin hızı yavaşlamakta ve birçok kategoride pazar payını yeni ve daha çevik rakiplere kaptırmaktaydılar.

¹¹² Booz Allen Hamilton, “Management Saps and Layers – Streamlining the Out-of-Shape Organization”, USA, Booz Allen Hamilton Inc., 2003, s.3

Açık yapısal değişim, katmanların azaltılması ve mesafelerin artırılması olacaktır. Bu da her bir yöneticiye direk raporlar anlamına gelmekteydi. Tüm altı bölümde, yönetim seviyelerinde %10'luk azaltmayla sonuçlanacak yeni bir yapı tavsiye edilmiştir. Sonuçta, yöneticilerin ve destek personelinin elenmesi ve yeniden konumlandırılmasıyla, şirkete 250 milyon dolardan fazla tasarrufa götüren, yaklaşık 2300 yönetim işine son verilmiştir.¹¹³

Katmanların azaltılması ve mesafelerin açılması, hala, temeldeki davranış değişmediği sürece, uzun dönemde çok az etkiye sahip olacaktır. Şirketin izleyebileceği bir yol da net standartlar belirlemektir. (örnek: hangi PC'nin alınacağı ve hangi havayolu ile uçulacağı gibi) Böylece üst düzey yöneticiler, her bir işlemi izlemek ve onaylamak zorunda kalmayacaklardır. Aylık bir raporla, standartlara uymayanları tespit edebileceklerdir. Diğer bir çözüm: Yöneticilerin yukarıya doğru hareketlerini yavaşlatmak ve –terfileri sadece bir ödül olarak değil, fakat yöneticinin deneyim sahasını geliştirmek için kullanarak- daha yatay hareketleri desteklemek için terfi beklentilerini sıfırlamaktır. Her bir katmanın bilgi ihtiyaçlarını tatmin etmek için izlenen uzun ve hantal raporlama süreçlerinden ve detaylar için oluşmuş mevcut devasa talepten vazgeçilmelidir. Onların yerine, hedeflerin yukarıdan-aşağıya listelendiği ve uyumsuzlukların izlendiği, kritik işletme aktivitelerinin ardıl ve önemli bir raporu olmalıdır. Katmanların dönüşlü olarak eklenmesi sorununa daha ileri seviyede bir çözüm olarak da, şirket, daha fazla yönetici eğitimi gerçekleştirmeli ve terfi prensiplerindeki değişim hakkında daha iyi bir iletişim gerçekleştirmek zorunda kalmıştır. Yeniden yapılanma ve yönetimdeki değişimin ardından, mamul tanıtımı için yapılan pazarlama aylarla ölçülecek bir şekilde azalmıştır. Bu da şirketin, daha önce geleneksel hale gelmiş olan pazarda ilk olma avantajını yeniden yakalamasına sebep olmuştur.

¹¹³ Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, a.g.k., s.6

3.1.2. Karar yetkisi

Karar yetkisi, kimin hangi kararları almaya yetkisi olduğunu belirler. Bu yetkileri netleştirmek, organizasyon şemasının üzerine bir beden yerleştirir ve sorumlulukların nerede olduğunu anlaşılır kılar.

Net bir şekilde belirlenmiş karar yetkileri daha geniş mesafelerin ve daha az sayıda katman oluşmasına yardımcı olur. Bu da maliyetlerin azalması ve daha süratli eylem gerçekleştirme anlamına gelmektedir. Belirtilmemiş karar yetkileri boşa kaybedilen zaman demektir; onlar standardın altında gerçekleştirilmiş performansın –ve hatta hiç performans gösterilmemesinin ana nedenidir. Bir finansal-hizmet şirketinin işgöreni, bu problemi, gerçekleştirilen bir odak grubu çalışmasında somut olarak şöyle açıklar: “Sorumluluklar burada kasıtlı bir şekilde bulanıklaştırılmaktadır ve böylece herkesin bir işe katılmamasının bir sebebi olmaktadır.”

Bir endüstri şirketinde, üst yöneticilerin küçük projeleri gözden geçirmekle çok fazla zaman harcadıkları gözlenmiştir. Şirketin yöneticilerinin, onay için harcadıkları zamanın sınırları hakkında 10 yıldan fazla bir süredir değerlendirilmediği ortaya çıkmıştır. Onaylama prosesinin, organizasyonun daha alt kademelerindeki yöneticilerinin, daha çok projede son onay hakkı bulunmasını sağlayacak şekilde yeniden ayarlanması tavsiye edilmektedir. Söz konusu şirkette, üst düzey yöneticinin onayını gerektiren mali harcamaların miktarı 5 milyon dolardan 15 milyon dolara kadar çıkartıldı. Hedef, üst düzey yöneticinin zamanını, onların dikkatlerini pazar büyümesi ve potansiyel kazançlar üzerine odaklayabilmesine izin verecek şekilde, boşa çıkarmaktı. Şirketin geçmişi üzerine yapılan analize göre, üst düzey yönetimin onayını gerektiren projelerin seviyesinin 15 milyon dolara çıkartılmasının, üst düzey yöneticinin masasından geçecek projelerin sayısını yüzde 49 azalttığı gözlenmiştir. Bütün büyük projeler yine üst düzey yöneticiye gelecekti, böylece en üst kademede onaylanan projelerin toplam değerinde sadece yüzde 13’lük bir düşüş olacaktı.

Karar yetkileri, hepsi kasıtlı olmamakla beraber, birçok sebepten dolayı bulanıklaştırılmaktadır. Büyük bir endüstri şirketinin başka bir şirketi bünyesine almasından sonra, işletme birimlerinden bir tanesinin yönetimi, yeni birleşmiş şirketin

tüzel yöneticisi ve bütün işletme birimleri karar süreçlerinin izlenmesinden sorumlu birim oldu. Bu değişim, yönetimin her seviyesinin daha büyük karar alma sorumluluğunun altında bıraktı –ki bu üst düzey yöneticilerin birim kararlarını yürütmedeki somut katılımcı doğalarına aykırı bir eylemdi. Genel yöneticilerin, ürün tasarımı ve kaynak tahsisi hakkında temel kararlar almasına izin vermek yerine, üst düzey yöneticiler ve tepe yöneticileri, hala bu tür aktiviteler içinde rol almaya devam ettiler. Bu sırada, özellikle stratejik planlama, uzun-dönem işletme portfolyo kararları ve firmanın finansal durumu gibi, dikkatlerini vermesi gereken alanları ihmal etmekteydiler.

Çözüm, şirket çalışanlarının, işletme biriminin genel yöneticilerine karar alma yetkisi tanıyan bir süreç yaratılması oldu. İşletme birimi kararlarını izlemek üzere bir üst düzey komite kuruldu ve birkaç yönetici de bütünleşik pazarlama, mamul tasarımı ve üretimden sorumlu tutuldular. Bu yapılar ve prosesler etki yetkilendirmeyi mümkün hale getirdi.

Bir şirketin başka bir şirketi alıp bünyesine katması, o şirketin karar yetkilerinin yapısını bozmaz. İnsanlar, değişimle karşılaştıklarında, doğal olarak aşına oldukları yöne doğru kayarlar. Yeni pozisyonlara terfi eden üst düzey yöneticiler, genellikle daha önceki sorumluluklarını bırakmazlar, kendilerine gereksiz işler üstlenirler ve astlarının yetkilerini ellerinden alırlar. Daha alt seviyedeki kararlar somut ve bilinebilir gözükürler. İleriyi düşünme ve uzun dönemli yönetimi dikkate alan büyük kararlar tanımsız, biçimsiz ve üstesinden gelinmesi daha zor gözükürler.

Genellikle karar yetkilerini dağıtma süreci bir krize veya politik güçteki bir değişime tepki olarak gerçekleşir. Bu olduğunda, kararlar çatlakların arasına düşebilir. Veya farklı gruplar tarafından iki kez alınabilir. Veya defalarca gözden geçirilebilirler.

Karar yetkilerini sistematik ve rasyonel olarak dağıtmak mümkündür. Küresel bir endüstriyel şirkette, fonksiyonların, ürünlerin ve coğrafyaların örgütsel bir matriksi yaratılmıştır. Yapı, bir grup örgütsel ve karar-alma prensipleri ile desteklenmiştir. Bunlardan birkaçı şöyledir: farklı birimler ortak hedefler ve performans ölçütlerine sahip olmalıdırlar; ve belirli pozisyonlar yukarıya doğru birden fazla yönetime rapor vermek zorundadırlar.

Birkaç aydan sonra, bu ve diğer birkaç prensibin 300'den fazla kritik karara uygulanması için şirketle birlikte çalışılmıştır. Danışmanların yardımı sayesinde, yapı değiştirilirken, şirket daha az sayıda yanlış adımla, yeni stratejisini uygulamaya koyabildi. Bütün değişim süreci iki yıl sürdü (beklenilenden bir yıl daha kısa bir süre). Şirket karlı konuma geçti, net borçlarını hedeflendiği ölçüde azalttı ve başka birkaç kritik finansal hedefine bir yıl önceden ulaşmış oldu.

Açık politikalar uygulamamış şirketlerde karar yetkilerini açık bir hale getirmek yöneticilerin en genel işletme durumları –ve her bir pozisyon için kurallar koymasını gerekli kılmaktadır. Gerçekte, şirket kimin neye ve hangi durumlarda karar vereceğine dair bir anayasa oluşturmaktadır.

Grupların karar yetkileri de aynı zamanda net olmalıdır. Bir tüketici mamulleri şirketinde, fonksiyonel birimler arasındaki çatışmaları çözümlmek için sıkça toplandıkları gözlenmiştir. Görülmüştür ki, üretim, finans ve pazarlama bölümlerinin her biri yeni fabrikaları, yeni mamulleri ve yeni iş fırsatlarını analiz ederken mükemmel bir iş çıkarmaktaydılar, ama aynı yol üzerinde birbirleriyle konuşmamaktaydılar. Üretim bölümü maliyet üzerine finans bölümüne danışmadan mükemmel fabrikayı planlamıştı. Maraton uzunluğunda süren toplantılarda, her bir fonksiyondan yöneticiler kendi bağımsız analizlerini hep birlikte sunmaktaydı. Sonra da ortak bir sonuca varmak için çaba göstermekteydiler. Çünkü her bir birim, o sırada, kendi önerileri ile evli bulunmaktaydı.

Bu sorunu çözmek için, fonksiyonlar arası takımı yönetmek sorumluluğu bir tepe yöneticiye verildi. Böylece disiplinler arasında bir iletişim olacaktı. Sonuç olarak, rutin kararların alınması için sadece birkaç tepe yöneticiye ihtiyaç duyuldu ve şirket bu çabalar için kullanılan personel desteğini %30'dan fazla oranda azaltmış oldu.

3.1.3. GÜDÜLEYİCİLER

Bir şirketin DNA'sını oluşturan dört temelden üçüncüsü motivasyon olarak kabul edilmektedir. İşgörenler genellikle açıkça verimliliğe ters eylemde bulunmazlar; bir şirketin stratejisini raydan çıkarmaya çalışmazlar. Daha çok, gördükleri, anladıkları ve nasıl ödüllendirildikleri üzerine oldukça rasyonel tepki verirler. Organizasyonun

teşvikleri ve bilgi akışı işgörenlerin anlamaları ve ne yapmaları gerektiğini yapmalarını zorlaştırıyorsa, vizyonun hararetle öğütlenmesi ve stratejinin takibi sadece havadan ibaret olmaktadır.

Bir organizasyon türlü şekilde kafa karıştıran sinyaller gönderebilir. Bir değerlendirme sisteminin performansın beğenilmesini şişirdiği düşünüldüğünde neler olabileceği incelenmiştir. Bir tüketici mamulleri şirketinde, işgörenlerin 1 den 10'a kadar kademeler bulunan bir ölçekle değerlendirilmekteydi. İşgörenlerin yüzde sekseni 9 veya daha üzerinde değerlendirme puanı almış ve herkes iyi hissetmekteydi. Diğer işçiler performanslarının, kabul edilebilir düzeyde olmadığı halde, kabul edilir düzeyde olduğunu sanmaktaydılar. Değerlendirmeciler kötü performans değerleri verme işinin tatsızlığından kaçmaktaydılar ve organizasyonlar onlara sert olmaları için hiçbir sebep vermiyordu. Organizasyon yeterli dedi diye şirkette kalan her bir yetersiz işgören için, şirket üst yönetimi zor anlar yaşamaktaydı. Performans değerlendirme ve zamlarla insanların katılımlarındaki farklılıkları ayırt etmeye isteksizliğinden dolayı, şirket, işgörenlerine performanslarının yeterli olmadığı bilgisini ve şirket stratejisini uygulamayla ilgili önemli geribildirimi verme fırsatını kaçırmıştır.

Bir işletme birimine başkanlık yapmış, yıllarca üst düzey yönetimde hizmet etmiş ve yatırım kararları almış olan, bir teknoloji şirketinin, yeni üst düzey yöneticisi ile birlikte çalışılarak şu bilgiler edinilmiştir: Yeni üst düzey yönetici, şirketin üst düzey yönetiminin yatırım kararları üzerinde yeterince sert olmadığını deneyimlerinden anlamıştır. Onlar danışıklı bir grup oluşturmuş durumdaydılar; üyeler meslektaşlarının yatırım ricalarını desteklemekteydiler çünkü onların ricaları da böylece destekleniyordu.

Yeni üst düzey yönetici yatırım önerilerini kendi yeni değer sisteminde değerlendirmek üzere daha farklı bir süreç başlatmak istiyordu. O aynı zamanda üst düzey komite üyelerinin düşüncesi sağlam olmayan yatırım gerekliliklerini onaylamaktan çekindiklerini biliyordu. Şirket performansı iyi olmadığı zaman, gelecek ikramiyeleri düşebilirdi ama bu para henüz ceplerinde değildi.

Böylece yeni üst düzey yönetici bu tutumu değiştirebilmek için yeni bir sistem başlattı: Her bir komite üyesinin bir milyon dolarlık kişisel kredi çekerek şirket

hisselerine yatırması istendi (borçlara şirket kefil oldu, böylece bireyler düşük faizlerle kredi alabildiler). Açık açık hisse senedi bağışının tersine, bu tasarı, zayıf yatırım kararlarına izin verirlerse, yöneticilerin varlıklarının risk altında girmesinin söz konusu olmasını sağlıyordu ve bu parayı, hatta borcu ödeme kabiliyetlerini bile kaybedebilirlerdi. Yatırım kararlarını derinlemesine incelemek için oluşturulan bu yeni teşvikle, komite daha sert ve etkili bir hale dönmüştür. Ve birkaç seanstan sonra, takımlar masaya daha iyi araştırılmış ve zekice hazırlanmış yatırım önerileri getirmeye başlamışlardır çünkü yapmazlarsa, komitenin onları geri çevireceğini öğrenmişlerdi.

Belirli aktivitelerin maliyet ve değeri hakkında daha net uyarılar gönderebilmek için kullanılacak diğer pazar mekanizmaları da bulunmaktadır. Bu yaklaşım, insan kaynakları departmanının hizmetlerini geliştirmek için danışmanlık yardımı alan büyük bir tarım şirketinde başarılı bir şekilde kullanılmıştır. İnsan kaynakları departmanının performansı her zaman bütçeye ne kadar uygun davrandığı ile değerlendirilmekteymiş. Dahili müşteri tatmini nadiren ölçülmekteymiş. Her bir müşteriye insan kaynakları departmanının bir hissesi pay edilmişti ama bunlar hizmetin gerçek maliyetini yansıtmamaktaymış. O sırada, müşteriler aldıkları hizmetin çeşit ve miktarı üzerinde çok az etki sahibi oldukları tespit edilmiştir. Ne insan kaynaklarına ne de onun müşterilerine, bölümün kendine özel ihtiyaçlarına uygun hizmetleri ne sunmak ne de istemek için bir teşvik bulunmadığı gözlenmiştir.

Danışmanlar şirketle çalışarak, arama merkezi yanıtlama süresi ve maaş bordrosu hataları gibi konular üzerinden insan kaynaklarının performansını ölçmek için bir puan kartı geliştirmişlerdir. Puan kartı hedeflerini başarmak yönetimin teşvik ve ödülleri için önemli bileşeni olmuştur. İnsan kaynaklarının dahili müşterilerine insan kaynakları ile hizmet seviyeleri üzerine uzlaşma hakkı tanınmıştır. Hizmetlerin gerçek maliyeti dışarıdaki standartlar göz önüne alınarak oluşturulmuştur. İnsan kaynaklarının müşterilerinin, neye ödeme yaptıklarını ve maliyetlerini daha iyi neyin yöneteceğini anladıklarında, insan kaynakları hizmetlerini daha akıllıca kullanabilmek için teşvik edilmiş oldukları görülmüştür. Bugün, sık sık bazı hizmetleri reddetmekte, azaltmakta ve yenilerini talep etmektedirler. Pazar tabanlı ölçüm ve teşvik programının insan

kaynakları hizmetlerinin kalitesini arttırdığı ve maliyetleri yüzde 15'ten fazla düşürdüğü gözlenmiştir.

Çoklu kazanç-kayıp hesapları ve pazar-tabanlı motivasyon sistemlerini uygulamaya hazır organizasyonlar, bu yeni güçlü araçların daha az emir-ve-kontrol körlüğüyle etkin bir şekilde işletebilmelerine yardım ettiğini göreceklere belirtilmektedir. Ama, tüm sistemler bu sistemler için hazır değildir; bunları tanıtır yerleştirebilmek ve işgören direnişini yenebilmek için güçlü liderlik, sebat ve sabır gerektiği belirtilmektedir.

3.1.4. Bilgi

Bir şirketin net karar yetkilerini belirleyebilmesi ve bunlara uyacak insanları motive edip ölçebilmesinin altında önemli bir olgu yatmaktadır: bilgi.

Yüksek-kaliteli bilginin, ulaşılabilir ve ihtiyaç duyulduğu yere tüm şirket boyunca, her zaman, akabilir hale getirilmesi, modern şirketlerin en zor görevlerinden ve yüksek performansla rekabetçi avantaj yakalamanın en az değer gören katkılarından biridir. 1996 ve 2000 yılları arasındaki beş yıllık süre içerisinde, 113 Fortune 1000 şirketinin yönetim ve finansal performansı üzerine 2002 yılında, Northwestern (Kuzeybatı) Üniversitesi'nin Kellogg Yönetim Okulu'ndan Booz Allen Hamilton ve Ranjay Gulati tarafından yapılan araştırmada, en yüksek hisse senedi getirisine sahip şirketlerin, yönetim; müşteri, tedarikçi ve işgörenlerle iletişimi artırma üzerine, araştırma kapsamındaki diğer şirketlerden, daha çok odaklandıkları gözlenmiştir.¹¹⁴

Bu bilgi-performans bağlantısı pratikte sık sık görülmektedir. Yakın geçmişte, tarım ürünleri üretim ve işleme birliği yönetim kurulunun, üyelerinin çalışma verimliliğiyle ilgilenmeye başladığı gözlenmiştir. Diğer problemlerin yanında, çiftlik yöneticilerinin tarım araçlarını disiplinsiz kullandıklarını –şahsi isteğe göre araç tahsisi, kötü araç kullanımı ve araçları yakıt depoları boş olarak geri teslim etme-gözlemişlerdir. Tüm bunların , bakım ve değişim maliyetlerinin merkez yönetimlerin sorumluluğunda olmasından kaynaklandığı görülmüştür. Ortam verileri, bu şirketin

¹¹⁴ Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, a.g.k., s.9

harcamalarının diğer bağımsız çiftliklerinkinden çok daha fazla olduğunu göstermiştir. Her bir çiftliği bağımsız bir işletmeye dönüştürecek yeni bir işletme modeli geliştirmek için şirket ve çiftlik yönetimleriyle birlikte bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bunun gerçekleşebilmesi için, çiftlik yöneticileri yeni bilgiye ihtiyaç duymuşlardır. Yeniden tasarlanan organizasyon daha verimli oluşlardır. Birinci yılda hisse senedi fiyatlarının yüzde 48'lik bir sıçrayış gerçekleştirdiği gözlenmiştir.

Daha iyi bilgi akışının, maliyetleri aşağıya çekmekten daha çok şey yaptığı; nadir bulunan kaynakların öncekinden daha verimli bir şekilde tahsisine yardımcı olduğu düşünülmektedir. Söz konusu şirketin bir silo problemi olduğu belirtilmektedir. Hasada hazır herhangi bir tarlanın 15 gün kadar süren “en çok ürün verme” (en çok kar getirme) zamanının olduğu belirtilmektedir. Fakat bu zamanlarda çok fazla öğütme işi gerçekleşmekte ve hasat ve öğütme aktivitelerinin koordinasyonu ve zamanlaması işi, merkez yönetimde, ağırlıkla şimdiki durumu pek iyi göstermeyen geçmiş verilere dayanarak çalışan, merkez planlamadan sorumlu kişiye verildiği görülmüştür.

Bir simülasyonla, çiftlik yöneticilerine, eğer belirli günlerde değirmeni kullanmak için fiyat teklifinde (ihale usulü) bulunurlarsa, şirketin verimliliğinin dikkate değer ölçüde artacağı gösterilmiştir. Bir yönetici, en çok ürün veren tarlasının hasada hazır olduğunu görürse ve yağmur beklendiğinden dolayı bekleyemeyecekse, daha fazla değirmen zamanı için daha fazla fiyat teklifinde bulunacaktı. Değirmen zamanının pazar-usulü fiyatlandırılmasının, az bulunan kaynağın bir merkez planlayıcısından daha iyi tahsisini sağladığı gözlenmiştir. Ve bu yeni sistemle, kararlar, gökyüzünü gözlemleyen, saat saat, dönüm dönüm ekinin olgunluk seviyesini kontrol eden, tarladaki çiftçinin gerçek-zamanlı bilgisine dayanmış olmaktadır.

3.2. Uyum Sağlayan DNA

Yukarıda örgütsel DNA'nın dört temelini kendine has karakteristiklerine dikkati çekmek için ayrı ayrı açıklanıp örneklenmesine rağmen, bu temeller net bir şekilde birbirinin içine girmiş durumdadırlar. Yapıyı değiştirmenin karar yetkilerini değiştirmeyi gerekli kıldığı; etkili kararlar alabilmek için yeni teşviklere ve farklı bilgilere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Yukarıdaki tarım ürünleri üretici ve

işleyicisi şirket örneğinde, yeni yapı bu elementlerin her birini etkilediği –bir işletme olarak tek bir çiftlik yapısının, çiftlik yöneticileri için yeni karar otoritelerini, performanslarının ölçümü için yeni ölçütleri ve bunların bireysel başarıları için yeni ödül ve teşvik sisteminin oluşturulmasını gerekli kıldığı gözlenmiştir. Bu karşılıklı-bağımlılığın tüm bu şirket örneklerinde var olduğu saptanmıştır.

Bir şirketin DNA'sını bütün olarak dikkate almak ve değiştirmek; istihbarat, karar-alma yetenekleri ve ortak hedeflere kolektif odaklanmayı şirketin geneline ve derinlemesine şirketin tüm yapısına örülmesi anlamına gelmektedir. Böylece herkes ve her birim (hep birlikte) daha açık göz çalışacaktır. Üst düzey yöneticiler arasında iyi koordine edilmiş istihbaratı başarmak bir şey; organizasyonun en alt seviyesine kadar her seviyeye tamamen dokunabilmek başka bir şeydir. Her gün her bir işgörenin gün boyunca yaptığı toplamı şirketin o günkü performansını oluşturmaktadır.

En iyi örgütsel tasarımlar, uyum sağlayabilen, kendi kendini düzeltebilen, ve zamanla daha sağlıklı olmayı başarabilenleridir. Ama böyle örgütleri yaratmak hemen gerçekleşmez; temelleri doğru belirlemek birkaç yıl sürebilir ve her zaman ince-ayara ihtiyaç duyar. Gerçekten güçsüzleşen şirketlerin –ve hisse sahiplerini tekrar tekrar olabildiğince çabuk temin (ve ikna) etmeye çalışmaya ihtiyaç duyan- liderlerinin genellikle, karar yetkilerini, güdüleyicileri ve bilgi akışını değiştirmeye neden sabrının olmadığı anlaşılabilir. Onlar daha çok yapıyı kesip biçmeyi ve ne olduğunu görmeyi, devamlı olarak verimliliğin iyileştirilmesi ve hisse sahiplerinin sabit kazançlarıyla sonuçlanan yapısal değişimlerin gerçekleşebilmesi için beklemeye yeğlemektedirler. Ama bu zorlu işi görmezden gelmenin, bazı üst düzey yöneticilerin işlerini kaybetmesine de neden olduğu gözlenmiştir.

Hiçbir şirket işleri yürütmenin muammasını tamamıyla kontrolü altına alamayabilir. Ama en esnek ve tutarlı bir şekilde başarılı olanlar, şeytanın örgütün detaylarında olduğunu keşfetmişlerdir. İşleri yürütmek için organize olmanın, onlar için, gerçekten rekabetçi bir üstünlük olduğu anlaşılmaktadır.

Bir örgütün DNA'sını oluşturan, yukarıda bahsedilen dört temelini analizinde etik ve çekirdek değerlerin bir örgütün kültürünün önemli belirleyicilerinden biri olarak

bahsedilmemesi bir eksiklik olduğu değerlendirilmektedir. Bir örgütün başarısına, yönetiminin, çekirdek değerler ve sonucunda da etik standartları ve icraatin kodunu tüm seviyelerde belirtip aşılmasının ne kadar önemli olduğunu, görmezden gelmenin akıllıca olmadığına dair eleştiriler yapılmaktadır.¹¹⁵

3.3. Yedi Örgüt Tipi

Örgütlerle yapılan çalışmalar ve Örgütsel DNA'nın yapı taşlarının ne kadar iyi yada kötü ayarlandığına dair yapılan araştırmalardan edinilen deneyimlere dayanılarak, yedi temel –dört sağlıklı ve üç sağlıklı- örgüt tipi tanımlanmıştır. Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, her örgüt için yapılacak açıklamalardan önce o örgütün tipini yansıtan birer cümle hazırlamışlardır.¹¹⁶

Dört örgüt yapı taşının –karar yetkisi, bilgi, güdüleyiciler ve yapı- ne kadar iyi (veya kötü) ayarlandığına dair örgütlerle birlikte yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda yedi örgüt tipi belirlenmiştir: Bunlardan dördü sağlıklı, üçü de sağlıklı olarak belirtilmektedir.

İnternet üzerinden yapılan araştırmaya göre (Org DNA Profiler¹¹⁷), alınan yanıtların yüzde 85'i bu aşağıdaki şekilde gösterilen yedi örgüt tipinden birine uymaktadır. Bunun sadece örgütün tipik özelliklerini açıklamakla kalmayıp, aynı zamanda yakın gelecekteki durumu üzerine tahmin de bulunduğu ve hatta örgütün nasıl davrandığı konusunda yorumda bulunduğu da belirtilmektedir.

¹¹⁵ Verschoor, Curtis C., “Organizational DNA Should Contain Ethics Component”, Strategic Finance, 1524833X, California, Şubat 2005, cilt 86, sayı 8, s.19

¹¹⁶ Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, “Organizational DNA - About Organizational DNA”, Chicago, 2005, s.3

¹¹⁷ <http://www.orgdna.com/fisher/>

“Sağlıksız” Profiller

“Sağlıklı” Profiller

Pasif-Saldırgan (Pasif-Agresif) Örgüt	<i>“Herkes hemfikir ama hiçbir şey değişmiyor”.</i> Herkes uyum içerisinde, birbirleriyle anlaşılıyorlar ve kolaylıkla hemfikir oluyorlar ama hemfikir oldukları kararları uygulamak için savaş vermektedirler.	
	<i>“Dişimizi Turnağımıza Katar Yaparız.”</i> Sabit olmayan tavırlar sergiler ve değişime her zaman hazırdır. Dikkatini, büyük resmi kaybetmeden on kuruşun hesabına yönlendirebilir. Detaylarla kolayca başa çıkabilir.	Tam-Zamanlı (Just-In-Time) Örgüt
Yönetim Ağırlıklı (Overmanaged) Örgüt	<i>“Şirketteniz Ve Yardım İçin Buradayız.”</i> Fazla sayıda yönetim seviyeleri (katmanları) “analiz felci” ne sebep olmaktadır; bürokratik ve yüksek seviyede politik bir ortama sahiptir.	
	<i>“Biz topluca uçarız.”</i> Genellikle küçük, katılımcı bir üst yönetim takımıyla yönlendirilir. Üstün icraat mekanizması ve verimli çalışan modeliyle başarılıdır.	Askeri (Military Precision) Örgüt
Fazla Büyümüş (Outgrown) Örgüt	<i>“Eski Güzel Günler Yeni Cesur Bir Dünya’yla Karşılaşır.”</i> Küçük bir takım tarafından etkin bir şekilde yönetilemeyecek kadar büyük ve karmaşıktır ve karar-alma yetkisini henüz devredememektedir.	
	<i>“Olabilirdi Kadar İyisini Yaparız.”</i> Pazardaki değişimlere uyum sağlayabilecek kadar esnektir ve tutarlı bir işletme stratejisinin arkasında hızla odaklanabilir ve kendini ayarlayabilir.	Esnek (Resilient) Örgüt
Esinlenmeler-Ve-Başlamalar (Fits-And-Starts) Örgütü	<i>“Bırak 1000 çiçek açsın”.</i> Bünyesinde zeki, motive ve yetenekli insanlar bulundurur. Ama bunlar nadiren aynı anda aynı yönde hareket ederler.	

Şekil 13. Yedi Örgüt Tipi¹¹⁸

3.3.1. Pasif-Saldırgan (Passive-Agressive) Örgüt

Hoş, herkesin birbiriyle anlaştığı, çatışmadan uzak; ama içi kaynayan, güler yüzlü organizasyon tipidir. Büyük değişimler için oy birliği sağlamak sorun değildir; bu değişimleri uygulamak, öte yandan, imkansızla yakındır. Yerleşik, alan çalışmalarındaki direniş rutin olarak şirket inisiyatiflerini alt eder.¹¹⁹ Anlamli

¹¹⁸ M.Aguirre, DeAnne – W.Howell, Jr., Lloyd – B.Kletter, David – L.Neilson, Gary, “A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today’s Organizations”, USA, 2005, . s.4

¹¹⁹ Booz Allen Hamilton, a.g.k., s.2

değişimler yaratmak için gerekli otorite, bilgi ve teşviklerin eksikliğinden, hat işgörenleri merkezden gelen emirleri aldırılmamaya meyillidirler; ve bunu “buda geçer” diye yorumlamaktadırlar. Duyarsız (böyle) bir örgütle karşılaşan tepe yönetimin, “jölery duvara çivileme” (bir Amerikan deyimini)’nin beyhudeliğinin ağıtını tuttuğu gözlenmektedir.¹²⁰

Pasif-Agresif örgütlerin ortalama bir durum için çaba gösterdikleri söylenmektedir. Vasatlık (ortalama) sadece sessizce kabul edilmez, hatta genellikle ödüllendirilmektedir. Karar-alan otoritenin, en iyi anlamda karanlık bir profil sergilemekte ve karar alındıktan sonra genellikle bu kararların değiştirildiği gözlenmektedir. Sürü psikolojisinin hakim olduğu bu tip örgütlerde yenilikçilik ve sahiplik duygusu ezilmektedir. Bu tip örgütlerde, insanların direktiflere sadece sözle uyduklarını yada uyacaklarını belirttikleri ve işgörenlerin nasıl uygun buluyorlarsa öyle davrandıkları ve çalıştıkları, bir yandan da direktiflerin genellikle yanlış yönlendirildiği için eğer takip edilirse hatalara sebep olacağı işgörenler tarafından yorumlandığı (Bir bakıma haklılık payları da bulunmaktadır ve bu gibi durumlar daha için deneyimleri vardır.) için değerinin oldukça düşmüş olduğu gözlenmektedir.¹²¹ Bilgi kilitlidir ve en çok ihtiyaç duyanlar için ulaşılabilir bir haldedir. Bu kadar kötü özelliğinin sayılmasının yanı sıra, komik olan, bu profil tanımlanan yedi örgüt tipi içerisinde en çok rastlanana ve Fortune 500 şirketinin çoğuna uymakta olduğu belirtilmektedir. Geniş ve korunabilir bir pazar pozisyonuna sahip olan bu şirketler içten yavaş yavaş çökerlerken bildikleri yolda devam etmektedirler.¹²²

3.3.2. Esinlenmeler-ve-başlamalar (Fits-And-Starts) örgütü

Fits-and-Starts tipi örgütlerde, zeki, motive ve yetenekli insanlar çalıştığı, ama genellikle aynı zamanda aynı yönde çalışmadıkları belirtilmektedir. Bunu başarabildiklerinde, parlak, patlama yaratacak stratejik sonuçlara ulaşabildikleri; tipik olarak, gerçekte, bu başarılarının tutarlı bir temele oturabilecek disiplin ve

¹²⁰ Booz Allen Hamilton, a.g.k. s.2

¹²¹ Neilson, G. L. – Pasternak, A.B. – Nuys, K.E.V., “The Passive Aggressive Organization”, Harvard Business Review, USA, Ekim 2005, s.2

¹²² Booz Allen Hamilton, “When Everyone Agrees, But Nothing Changes”, Chicago, 2002, s.1

koordinasyondan muzdarip olduğu gözlenmektedir. Fits-and-Starts örgüt akıl ve inisiyatifi –girişimci eğilimleri olan zeki insanları- yanına çeker; bir fikri yakalayıp o fikirde, ilerleyebileceğiniz, limitsiz, kuralsız ve engelsiz bir ortam vardır. Ama, tepeden güçlü bir yönetimin olmadığı ve altında ortak değerlerin yerleştirilmediği bir yerde, bu inisiyatifler ya çarpışıp patladıkları veya yavaş yavaş tükendikleri gözlenmektedir. Sonucun; kontrolden çıkma eşiğinde, gereğinden fazla genişlemiş bir örgüt olduğu belirtilmektedir.

Fits-and-Starts örgütün derinlerinden koordinasyonsuzluk yaşadığı belirtilmektedir. Pazar yerindeki hareketlilikleri düzensiz ve verdiği mesajlar birbirleriyle çatışmakta, çünkü merkezindeki yapı taşlarının arasında ve içinde, doğasından gelen bir çatışma mevcut olduğu belirtilmektedir. Karar yetkilerinin oldukça merkez dışında, şirket için en iyi kararları almak için gerekli bilginin, tabi varsa, genellikle merkez yönetimde bulunduğu gözlenmektedir. Her seviyedeki karar mercilerinin, körlemesine uçtuğu ve bütününde örgütü kendi stratejik gündemini sorgulamakta başarısız olduğu gözlenmektedir.

3.3.3. Fazla büyümüş (Outgrown) örgüt

Fazla büyümüş örgüt, örgütsel modelinin üzerinde büyümüştür. Küçük bir tepe yönetim grubuyla yönetilemeyecek kadar çok geniş ve karmaşık bir hale gelmiştir ve yönetimini demokratikleştirmek için daha çok yolu vardır. Bununla beraber, örgütün potansiyel birikiminin çoğu kullanılmamaktadır. Güç tepe ve tepeye yakın seviyelerde tutulduğu için, fazla büyümüş örgüt pazardaki gelişmelere yavaş tepki vermeye meyillidir ve genellikle kendi yolunun dışına çıkamadığı gözlenmektedir. Böyle bir örgütün içerisinde bulunan bir kişinin pozitif değişim fırsatlarını görebileceği ama bunları eyleme geçirebilmenin ve sonuçlandırabilmenin çok zor olduğunu da göreceği belirtilmektedir. Yukarıdan-aşağıya yönetim ve karar almanın mirasının örgütün her yerine köklenmiş olduğu ve eski alışkanlıkların kolay kolay silinmediği gözlenmektedir.

Örgütün küçük ve karmaşık olmadığı zamanlarda, bu modelin çok iyi çalıştığı, ancak, sonraları örgütün büyümesini ve en iyi ve en parlak olanların kariyer gelişimlerini engellediği gözlenmektedir. Tersine ve komik bir şekilde, bu sağlıksız tip

örgüt erken başarının doğal çıktısıdır ve yüksek seviyede büyüme geçirmiş şirketlerin kolayca düşebileceği bir tuzak olarak görülmektedir. Semptomlara dikkat edilmesinin ve böylece çekici gelen fakat zararlı olabilecek durum ve kararların neler olabileceğinden haberdar olunabileceği vurgulanmaktadır.

3.3.4. Yönetim ağırlıklı (Overmanaged) örgüt

Çok sayıda yönetim tabakaları bulunan, gereğinden fazla yönetim ağırlıklı örgütler “analiz felci” kavramı için bir durum çalışması niteliği gösterdiği belirtilmektedir. Harekete geçtiklerinde, yavaş ve tepkisel davrandıkları, fırsatları geç veya rakiplerine göre daha az enerjik takip ettikleri gözlenmektedir. Ormandan çok ağaçlarla uğraşan bu örgütlerin yöneticileri, zamanlarını yeni fırsat ve tehditleri gözlemekten çok astlarının işlerini kontrol etmekle geçirdikleri belirtilmektedir. Sıkça bürokratik ve yüksek seviyede politik davranan bu örgütün kendi kendini ateşleyen, proaktif ve sonuç-odaklı bireyleri engelledikleri belirtilmektedir.

Gereğinden fazla yönetim ağırlıklı bir örgütün merkez yönetiminin dışında çalışan birinin kararlarının, müşteri ihtiyaçlarını o kişiden daha az bilen, şirketin üst mercilerinde çalışan biri tarafından neredeyse tam olarak tersine çevirdiği gözlenen bir durumdur. Bu kişiye müşteriler reklamını gördükleri yeni bir program hakkında danışabilirler ve bu sırada o çalışanın bu program hakkında bir şey duymamış olması bu tip örgütlerde olası gözükmemektedir. Yönetimden biri hiç karşılaşılmayacak olası sorunlar üzerinde tahminlerde bulunmak ve işe yaramayan analizler için gereğinden fazla zaman harcamakta olduğu gözlenmektedir. Gereğinden fazla yönetilen örgütlerde boşa harcanan çok fazla çaba ve hareketsiz bilgi bulunmaktadır. Uzun bir hal almış şirket katmanlarından oluşan merdivende yükselmek adet haline gelmiş terfilerle yapılmakta olduğundan bu tip örgütlerde vasatlık liyakate hakim olmuş durumdadır.

3.3.5. Tam-zamanlı (Just-In-Time) örgüt

Her zaman değişim için proaktif olmasalar da, bu tip örgütün, gerektiğinde, büyük resmi kaybetmeden, pazardaki dalgalanmaları göğüslediği belirtilmektedir. Just-in-Time örgütler yetenekli ve motive insanları bünyesine çeker. Bu tip örgütlerin

ortamlarının genellikle eğlenceli, çılgın öğrenmek için harika yerler olduğu belirtilmektedir. Bu ortamların ofisi ateşleyen maceracı bir tutumunun olduğu ve yaratıcı patlamalara ilham verdiği, özellikle de gerçek başarılarla yol açtığı gözlenmektedir. Ama tutarlı ve disiplinli yapıların ve proseslerin eksikliğinde, örgüt bu fırsatlardan tam anlamıyla yararlanamaz ve başarılarını tekrarlayamazlar. Böyle durumlarda, genellikle, güvenilir bir rekabet avantajı kaynağından çok “tek-vuruş arayıcıları” oldukları belirtilmektedir.

Finansal olarak iyi insan ve performansları bulmalarına rağmen, Just-in-Time örgütlerin, henüz en yüksek performanslarını yakalamamış oldukları belirtilmektedir. Bu tip örgütlerin fırsatları kısa arayla kaybetmelerinin yanı sıra başarılarının net olmaktan çok marjinal (alışılmadık) olduğu gözlenmektedir. Kendi kendini engelleyici yapısının yanı sıra çalışmak için gayet özendirici, gayrete getirici ve yetenekli insanları çeken zorlayıcı bir yer olabilmektedirler. Bu tip örgütlerin daha kararlı ve güçlü bir yönetim modeline geçişe ihtiyaçları olduğu belirtilmektedir.

3.3.6. Askeri (Military Precision) örgüt

Genellikle küçük bir grup tepe yönetim ile yönetilen bu tip örgütlerin çok iyi çalıştıkları belirtilmektedir. Herkes kendi rolünü bilmekte ve dikkatlice uygulamaktadır ve bu da tutarlı ve akıcı uygulamaların toptan etkisini meydana getirmektedir. Askeri örgüt hiyerarşiktir ve yüksek seviyede kontrollü bir yönetim modeliyle çalışır. Parlak stratejileri bünyesine alıp –genellikle tekrar tekrar- uygulayabilmektedir çünkü örgütü talim etmiş ve el itabındaki her senaryodan geçirmiştir. Bu tip örgüt çok verimli çalıştığı ve ölçeğini, büyük boyuttaki işlerin altından ustaca kalkarak, genişlettiği belirtilmektedir.

Çalışma sahasında belirli seviyede özerklik sağlarken, askeri örgütleri en çok zorlayan durumun, halihazırdaki liderlerinin sınırlarının ötesinde büyümeye hazırlanmaları sırasında olduğu gözlenmektedir. Yetenekli insanların, tüm potansiyellerini kullanılabilmesi ve örgütün yönetim basamaklarında onlara akıcı bir ilerleme sağlanabilmesi için sadece talime değil, eğitime ve desteğe de ihtiyaç vardır. Hatta, tepe yönetimin ön saflarda neler olduğunu –gerçek zamanlı- öğrenebilmesi için

geri dönüşüm döngülerinin kurumlaşmış (yerleşmiş) olmaları gerektiği belirtilmektedir. Askeri örgütlerin, tipik olarak önemli ve beklenmedik bir değişim beklemedikleri için, dış pazardaki ani değişimlere karşı zayıf oldukları belirtilmektedir.

3.3.7. Esnek (Resilient) örgüt

Pazardaki değişimlere kolayca uyum sağlayabilecek kadar esnek olan bu tip örgütler tutarlı bir işletme stratejisinin ardında devamlı odaklanmış ve düzenli kalabilmektedirler. İleriye-dönük ve kendini-düzelten bu tip örgütün devamlı bir şekilde değişim beklentisi içinde olduğu ve bu değişimlere proaktif bir şekilde yaklaştıkları gözlenmektedir. Tüm örgütler gibi yolda bir engelle karşılaştığında, esnek örgüt bu engele gösterdiği ani, titiz ve yapıcı tepkisi ile diğerlerinden ayrılır. Motive takım oyuncularını bünyesine çektiği; ve onlara sadece gayrete getirici iş ortamları değil aynı zamanda karmaşık problemleri çözebilmek için gerekli kaynak ve yetkiyi de sağladığı belirtilmektedir.

Tüm örgüt yapıları içerisinde esnek örgüt tipinin en sağlıklı olduğu belirtilmektedir. Firma iyi bir çalışma düzeninde olabilir ama bu kendinden memnun olma rahatlığına geçmek için mazeret olmamalıdır. Devamlı olarak, esnek şirketler kendi varlıklarına inanmaktan daha fazlasını ve iyisini bilmektedirler. Onların her zaman bir sonraki rekabetçi savaş veya pazar yeniliği için ufku gözetledikleri belirtilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DNA YAPILARINA AİT BİR UYGULAMA

1. AMAÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın amacı örgütün DNA yapısının demografik özelliklerle karşılaştırılması ve farklılıkların ortaya çıkarılmasını içermektedir.

Bu çalışmada veriler örgütün DNA sını ortaya çıkarmaya yönelik on dokuz sorudan oluşan anket formunun uygulanması şeklinde yapılmıştır. Booz Allen Hamilton ve Fisher Cominications şirketlerinin ortak çalışması olarak ortaya çıkarılan örgütün DNA yapısı anket formuna <http://www.orgdna.com/fisher/> web sitesinden ulaşılmış ve bu sitede yer alan anket formuna veriler girilerek, örnekleme ele alınan örgütlerin DNA yapıları elde edilmiştir. Daha sonra elde edilen örgütlerin DNA yapıları verilen tanımlara uygun olarak kodlanarak SPSS paket programına girilmiş ve anketi cevaplayan katılımcıların demografik bilgileri ile birleştirilmiştir. Anket formunda cevaplayanın yaşı, cinsiyeti, örgütün bulunduğu sektör, çalışanın örgütteki pozisyonu, örgütün yıllık geliri ve örgütün bulunduğu endüstriye göre karlılık durumu olmak üzere ayrıca altı soru yer almıştır.

Toplam 88 veri analize tabi tutulmuş, verilerin analiz edilmesinde betimsel istatistikler içinde yer alan frekans tablolarına ve çapraz tablolara yer verilerek farklı DNA yapısına sahip şirketlerin karşılaştırmaları SPSS paket programında yapılmıştır.

2. BULGULAR

Yukarıda belirtilen web sitesinde yer alan anket formuna elde edilen 88 veri için cevaplar tek tek girilmiş ve her bir örgütün DNA yapısı ortaya çıkarılmıştır. Örgütlerin DNA yapılarının dağılımına ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütün DNA Yapısı Dağılımı

Örgütün DNA Yapısı	Frekans	%
Pasif-Agresif Örgüt	17	19,3
Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü	7	8,0
Fazla Büyümüş Örgüt	5	5,7
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1	1,1
Tam Zamanlı Örgüt	15	17,0
Askeri Örgüt	15	17,0
Esnek Örgüt	28	31,8
Toplam	88	100,0

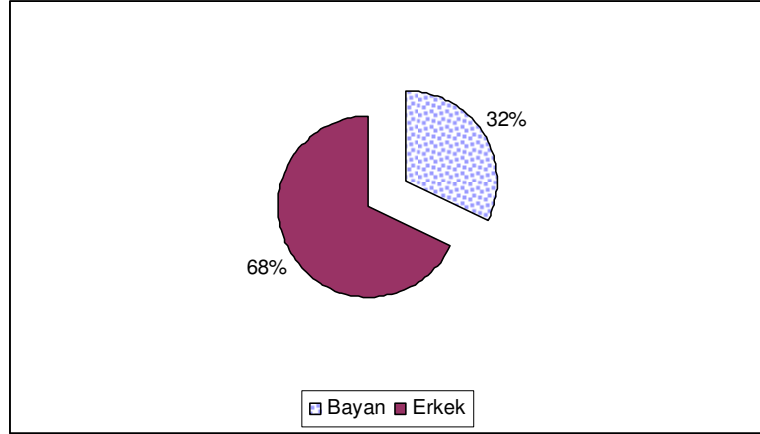
Tablo incelendiğinde ele alınan Türkiye örneğinde en fazla *Esnek Örgüt* (%32), ikinci sırada *Pasif-Agresif Örgüt* (%19), üçüncü sırada ise aynı yüzde dilimine sahip olan *Tam Zamanlı Örgüt* (%17) ve *Askeri Örgüt* (%17) yapısına sahip şirketlerin olduğu görülmektedir. Bu durum, pazardaki değişimlere uyum sağlayabilecek kadar esnek olan ve tutarlı bir işletme stratejisinin arkasında hızla odaklanabilen ve kendini ayarlayabilen örgüt yapısının ele alınan Türkiye örneğinde daha fazla yer aldığını göstermektedir. Bununla birlikte pasif-agresif örgüt yapısı haricinde diğer üç örgütün sağlıklı örgüt profillerinden olduğu görülmüştür.

Anketi cevaplayanların cinsiyet dağılımına ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	%
Bayan	28	31,8
Erkek	60	68,2
Toplam	88	100,0

Ankete katılan 88 örgüt çalışanından 60'ı (%68,2) erkek; 28'i (%31,8) kadındır. Bu da, erkeklerin kadınlara göre daha fazla iş hayatında yer aldığı şeklinde yorumlanabilir. Bu durum aşağıdaki grafikte de verilmektedir.



Şekil 14: Cinsiyet Dağılımı

Ankete katılan 88 örgüt çalışanının işletmedeki pozisyon dağılımına ait frekans tablosu ele alındığında, cevaplayıcıların %36,4'nün tepe yöneticisi ve yaklaşık %22'nin hat yöneticisi olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloda elde edilen örgüt profillerinin çoğunluğunun sağlıklı profillerden çıkmış olmasının sebebinin cevaplayıcıların büyük çoğunluğunun yönetici ve özellikle tepe yöneticisi olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 6: İşletmedeki Pozisyon Dağılımı

<i>İşletmedeki Pozisyonu</i>	<i>Frekans</i>	<i>%</i>
İşletme birimi çalışanı	12	13,6
Şirket çalışanı	14	15,9
Hat yöneticisi (Çalışanların yöneticisi)	19	21,6
Orta kademe yöneticisi (Yöneticilerin yöneticisi)	11	12,5
Tepe yönetim	32	36,4
<i>Toplam</i>	88	100,0

İşletmenin yıllık gelir dağılımının değerlendirilmesine yönelik sorulara ankete katılan 88 örgüt çalışanının verdiği cevaplar aşağıdaki frekans tablosunda yer almıştır. Buna göre ele alınan örgütlerin yıllık gelir dağılımı en fazla 500 bin ile 1 milyon YTL arasındadır.

Tablo 7: İşletmenin Yıllık Gelir Dağılımı

İşletmenin Yıllık Geliri	Frekans	%
0 - 500.Bin YTL	11	12,5
500.Bin YTL - 1 Milyon YTL	58	65,9
1 Milyon YTL - 10 Milyon YTL	12	13,6
10 Milyon +	7	8,0
Toplam	88	100,0

İşletmenin bulunduğu endüstriye göre karlılık dağılımının değerlendirilmesine yönelik sorulan soruya ankete katılan 88 örgüt çalışanının verdiği cevaplar ele alındığında, en fazla ortalama karlı (%61,4) oldukları görülmüştür.

Tablo 8: İşletmenin Bulunduğu Endüstriye Göre Karlılık Dağılımı

Karlılık Durumu	Frekans	%
Ortalamanın üzerinde karlı	12	13,6
Ortalama karlı	54	61,4
Ortalamanın altında karlı	10	11,4
Bilmiyorum	12	13,6
Toplam	88	100,0

Çalışmada ele alınan örgütlerin sektörel dağılımı incelendiğinde yaklaşık %66'sının sanayi sektöründe yer aldığı, %34'ünün de hizmet sektöründe yer aldığı tespit edilmiştir.

Tablo 9: Sektör Dağılımı

Sektör	Frekans	%
Hizmet	30	34,1
Sanayi	58	65,9
Toplam	88	100,0

Ankete katılan 88 örgüt çalışanının yaş dağılımına ait frekans tablosu ele alındığında, cevaplayıcıların %52,3'nün 31-42 yaş aralığında, aynı yüzdelik dilime sahip olmak üzere (%23,9) 13-30 yaş ve 43 yaş üstüne sahip olduğu aşağıdaki tablodan elde edilmiştir.

Tablo 10: Yaş Dağılımı

Yaş Kategorileri	Frekans	%
19-30	21	23,9
31-42	46	52,3
43+	21	23,9
Toplam	88	100,0

Çalışmanın bu bölümünde örgütün DNA yapısı ile diğer değişkenlerin çapraz tabloları oluşturulmuştur. Bu şekilde örgütün DNA yapısının ele alınan diğer özelliklerle nasıl farklılıklar gösterdiği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla ilk olarak örgütün DNA yapısı ile cinsiyet dağılımı arasındaki çapraz tablo aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Tabloda sütun yüzdelere bakıldığında kadın cevaplayanların %25'inin çalıştıkları örgütün DNA yapılarının Pasif-Agresif Örgüt DNA yapısına sahip olduğu, erkek çalışanların %40'ının örgütlerinin DNA yapısının Esnek Örgüt yapısına sahip olduğu görülmüştür. Kadınların nüfusça daha fazla bulunduğu örgütlerin yapılarının sağlıklı DNA profilleri arasında yer aldığı, erkeklerin en yoğun bulunduğu örgütlerin DNA yapılarının sağlıklı profiller arasında yer aldığı dikkati çekmiştir.

Tablo 11: Örgütün DNA Yapısı ile Cinsiyet Çapraz Tablosu

Örgütün DNA Yapısı	Cinsiyet		Toplam
	Bayan	Erkek	
Pasif-Agresif Örgüt	7 41,2% 25,0%	10 58,8% 16,7%	17 100,0% 19,3%
Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü		7 100,0% 11,7%	7 100,0% 8,0%
Fazla Büyümüş Örgüt	4 80,0% 14,3%	1 20,0% 1,7%	5 100,0% 5,7%
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1 100,0% 3,6%		1 100,0% 1,1%
Tam Zamanlı Örgüt	6 40,0% 21,4%	9 60,0% 15,0%	15 100,0% 17,0%
Askeri Örgüt	6 40,0% 21,4%	9 60,0% 15,0%	15 100,0% 17,0%
Esnek Örgüt	4 14,3% 14,3%	24 85,7% 40,0%	28 100,0% 31,8%
Toplam	28 31,8% 100,0%	60 68,2% 100,0%	88 100,0% 100,0%

Örgütün DNA yapısı ile cevaplayanların işletmedeki pozisyonu arasındaki çapraz tablo aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Tabloda yer alan sütun yüzdeleri ilk olarak ele alındığında işletme birimi çalışanlarının, hat ve orta kademe yöneticilerinin çoğunluğunun Esnek Örgüt yapısına sahip bir örgütte çalıştığı, ki bu sağlıklı örgüt profilini simgelemektedir; şirket çalışanlarının çoğunluğunun Pasif-Agresif bir örgütte çalıştığı, ki bu sağlıksız örgüt profilini simgelemektedir, tepe yönetiminin çoğunluğunun Askeri örgüt DNA yapısına sahip bir örgütte, sağlıklı profil, çalıştığı görülmüştür.

Tablo 12: Örgütün DNA Yapısı ile İşletmedeki Pozisyon Çapraz Tablosu

Örgütün DNA Yapısı	İşletmedeki Pozisyonu					Toplam
	İşletme birimi çalışanı	Şirket çalışanı	Hat yöneticisi (Çalışanların yöneticisi)	Orta kademe yöneticisi (Yöneticilerin yöneticisi)	Tepe yönetim	
Pasif-Agresif Örgüt	1 5,9% 8,3%	7 41,2% 50,0%	1 5,9% 5,3%	1 5,9% 9,1%	7 41,2% 21,9%	17 100,0% 19,3%
Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü			1 14,3% 5,3%	3 42,9% 27,3%	3 42,9% 9,4%	7 100,0% 8,0%
Fazla Büyümüş Örgüt	3 60,0% 25,0%		1 20,0% 5,3%		1 20,0% 3,1%	5 100,0% 5,7%
Yönetim Ağırlıklı Örgüt		1 100,0% 7,1%				1 100,0% 1,1%
Tam Zamanlı Örgüt	2 13,3% 16,7%		5 33,3% 26,3%	1 6,7% 9,1%	7 46,7% 21,9%	15 100,0% 17,0%
Askeri Örgüt		3 20,0% 21,4%	3 20,0% 15,8%	1 6,7% 9,1%	8 53,3% 25,0%	15 100,0% 17,0%
Esnek Örgüt	6 21,4% 50,0%	3 10,7% 21,4%	8 28,6% 42,1%	5 17,9% 45,5%	6 21,4% 18,8%	28 100,0% 31,8%
Toplam	12 13,6% 100,0%	14 15,9% 100,0%	19 21,6% 100,0%	11 12,5% 100,0%	32 36,4% 100,0%	88 100,0% 100,0%

Örgütün DNA yapısı ile ilgili örgütün yıllık geliri arasındaki çapraz tablo aşağıdaki gibi oluşturulmuştur. Yıllık geliri 1 milyon YTL'ye kadar olan örgütlerin örgüt yapısının esnek örgüt yapısına sahip olduğu, 1-10 milyon YTL arasında yıllık gelire sahip olan örgütlerin DNA yapısının Pasif-Agresif örgüt yapısına sahip olduğu, bünyesinde zeki, motive ve yetenekli insanlar çalıştıran ama bunların nadiren aynı anda aynı yönde hareket ettiği ve sağlıklı profil içerisinde yer alan Esinlenmeler-ve-Başlamalar örgüt yapısının yıllık geliri 10 milyon üstü olan örgütlerde ortaya çıktığı görülmüştür. Buradan hareketle yıllık geliri düşük olan örgütlerin daha sağlıklı bir örgüt yapısına sahip olduğu, yıllık geliri büyüdükçe firmaların sağlıklı bir örgüt yapısına sahip oldukları, ele alınan örneklem sonuçları dikkate alınarak söylenebilir.

Tablo 13: Örgütün DNA Yapısı ile Yıllık Gelir Çapraz Tablosu

Örgütün DNA Yapısı	Yıllık Gelir				Toplam
	0 - 500.Bin YTL	500.Bin YTL - 1 Milyon YTL	1 Milyon YTL - 10 Milyon YTL	10 Milyon +	
Pasif-Agresif Örgüt	1 5,9% 9,1%	12 70,6% 20,7%	4 23,5% 33,3%		17 100,0% 19,3%
Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü		1 14,3% 1,7%		6 85,7% 85,7%	7 100,0% 8,0%
Fazla Büyümüş Örgüt		4 80,0% 6,9%	1 20,0% 8,3%		5 100,0% 5,7%
Yönetim Ağırlıklı Örgüt		1 100,0% 1,7%			1 100,0% 1,1%
Tam Zamanlı Örgüt	1 6,7% 9,1%	11 73,3% 19,0%	2 13,3% 16,7%	1 6,7% 14,3%	15 100,0% 17,0%
Askeri Örgüt	1 6,7% 9,1%	11 73,3% 19,0%	3 20,0% 25,0%		15 100,0% 17,0%
Esnek Örgüt	8 28,6% 72,7%	18 64,3% 31,0%	2 7,1% 16,7%		28 100,0% 31,8%
Toplam	11 12,5% 100,0%	58 65,9% 100,0%	12 13,6% 100,0%	7 8,0% 100,0%	88 100,0% 100,0%

Örgütün DNA yapısı ile bulunduğu endüstriye göre karlılık durumu arasındaki çapraz tablo incelendiğinde, ortalamanın üzerinde karlı örgütlerin %33,3'le büyük çoğunluğunu oluşturan örgüt yapısı, sabit olmayan tavırlar sergileyen ve değişime her zaman hazır olan, detaylarla kolayca başa çıkabilen, sağlıklı bir örgüt yapısı olan, Tam-Zamanlı örgüt yapısına sahip olduğu, ortalama karlı örgütlerin çoğunluğunu oluşturan yüzdeninde sağlıklı bir örgüt yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, ortalamanın altında karlı olan örgütlerin çoğunluğunu %40'la sağlıksız bir profil olan, Pasif-Agresif örgüt yapısına sahip örgütlerin oluşturduğu görülmüştür.

Tablo 14: Örgütün DNA Yapısı ile Bulunduğu Endüstriye Göre Karlılık Çapraz Tablosu

Örgütün DNA Yapısı	Bulunduğu Endüstriye Göre Karlılık				Toplam
	Ortalamanın üzerinde karlı	Ortalama karlı	Ortalamanın altında karlı	Bilmiyorum	
Pasif-Agresif Örgüt	2 11,8% 16,7%	9 52,9% 16,7%	4 23,5% 40,0%	2 11,8% 16,7%	17 100,0% 19,3%
Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü	3 42,9% 25,0%	1 14,3% 1,9%	3 42,9% 30,0%		7 100,0% 8,0%
Fazla Büyümüş Örgüt		1 20,0% 1,9%	1 20,0% 10,0%	3 60,0% 25,0%	5 100,0% 5,7%
Yönetim Ağırlıklı Örgüt		1 100,0% 1,9%			1 100,0% 1,1%
Tam Zamanlı Örgüt	4 26,7% 33,3%	10 66,7% 18,5%		1 6,7% 8,3%	15 100,0% 17,0%
Askeri Örgüt		12 80,0% 22,2%	1 6,7% 10,0%	2 13,3% 16,7%	15 100,0% 17,0%
Esnek Örgüt	3 10,7% 25,0%	20 71,4% 37,0%	1 3,6% 10,0%	4 14,3% 33,3%	28 100,0% 31,8%
Toplam	12 13,6% 100,0%	54 61,4% 100,0%	10 11,4% 100,0%	12 13,6% 100,0%	88 100,0% 100,0%

Örgütün DNA yapısı ile ilgili örgütün bulunduğu sektör arasındaki çapraz tablo incelendiğinde, hizmet sektöründe bulunan örgütlerin toplamda %80'inin, sanayi sektöründe bulunan örgütlerin ise toplamda %59'unun sağlıklı örgüt yapıları içerisinde yer alan profillere sahip olduğu elde edilmiştir.

Tablo 15: Örgütün DNA Yapısı ile Sektör Çapraz Tablosu

Örgütün DNA Yapısı	Sektör		Toplam
	Hizmet	Sanayi	
Pasif-Agresif Örgüt	5	12	17
	29,4%	70,6%	100,0%
	16,7%	20,7%	19,3%
Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü		7	7
		100,0%	100,0%
		12,1%	8,0%
Fazla Büyümüş Örgüt		5	5
		100,0%	100,0%
		8,6%	5,7%
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1		1
	100,0%		100,0%
	3,3%		1,1%
Tam Zamanlı Örgüt	4	11	15
	26,7%	73,3%	100,0%
	13,3%	19,0%	17,0%
Askeri Örgüt	6	9	15
	40,0%	60,0%	100,0%
	20,0%	15,5%	17,0%
Esnek Örgüt	14	14	28
	50,0%	50,0%	100,0%
	46,7%	24,1%	31,8%
Toplam	30	58	88
	34,1%	65,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%

Örgütün DNA yapısı ile ilgili örgütün bulunduğu sektör arasındaki çapraz tablo incelendiğinde, küçük bir takım tarafından etkin bir şekilde yönetilemeyecek kadar büyük ve karmaşık olan ve karar alma yetkisini henüz devredemeyen ve sağlıklı örgüt profilleri arasında yer alan, Fazla Büyümüş örgüt DNA yapısına sahip olan firmaların çalışanlarının en fazla (%60) 19-30 yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Tablo 16: Örgütün DNA Yapısı ile Yaş Çapraz Tablosu

Örgütün DNA Yapısı	Yaş Kategorileri			Toplam
	19-30	31-42	43+	
Pasif-Agresif Örgüt	3	9	5	17
	17,6%	52,9%	29,4%	100,0%
	14,3%	19,6%	23,8%	19,3%
Esinlenmeler ve Başlamalar Örgütü	1	4	2	7
	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%
	4,8%	8,7%	9,5%	8,0%
Fazla Büyümüş Örgüt	3	1	1	5
	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	14,3%	2,2%	4,8%	5,7%
Yönetim Ağırlıklı Örgüt	1			1
	100,0%			100,0%
	4,8%			1,1%
Tam Zamanlı Örgüt	5	6	4	15
	33,3%	40,0%	26,7%	100,0%
	23,8%	13,0%	19,0%	17,0%
Askeri Örgüt	1	13	1	15
	6,7%	86,7%	6,7%	100,0%
	4,8%	28,3%	4,8%	17,0%
Esnek Örgüt	7	13	8	28
	25,0%	46,4%	28,6%	100,0%
	33,3%	28,3%	38,1%	31,8%
Toplam	21	46	21	88
	23,9%	52,3%	23,9%	100,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

SONUÇ

Örgüt DNA'sının ne olduğunu belirlemedeki amacın en temel sebebi tüm canlılar gibi bir ömre sahip örgütlerin hayatta kalma sürelerini uzatacak kritik müdahalelerin (iyileştirmelerin) nereye yapılabileceğini belirleyebilmektir. Ölümsüz kılmamız şu an mümkün olmasa bile bilgi çağının sunduğu olanaklar sayesinde ilk adımları atabileceğimiz ortamlar oluşmaya başlamaktadır.

Şirket, devlet, eğitim kurumları ve aile genomlarının araştırılması bizi kaçınılmaz bir gerçeğe yönlendirmektedir. Bütün organizasyonlarda bulunan ortak payda ve yaşam gücü ne teknoloji ne de bilgidir; insandır. Veriler teyit etmektedir ki “insan her şeyin ölçütüdür.”

Organizasyonlar canlıdır; hepsi birçok olasılığı içinde barındıran insanlardan meydana gelmiştir. Gelecekte, kamu ve özel sektördeki başarılarımız çoğunlukla insan enerjisi potansiyelinin kilidini ne kadar çabuk ve etkin bir şekilde kıracağımıza bağlı olacaktır. Derin finansal, sosyal ve küresel zorluklar insan rönesansını gerekli kılmakta ve bizi sonunda Endüstri Çağın'dan İnsan Çağı'na geçirecektir.

Çalışmamın amacı, tıpkı canlı varlıklar gibi değerlendirilen örgütlerin örgütsel DNA'larının ne olduğu ve yapısını nelerin oluşturduğu üzerine çeşitli görüşlere yer vermek ve bu konuyla ilgili bir uygulama gerçekleştirmektir.

Örgütsel DNA adına üç ayrı bakış açısına rastlanılan bu çalışmada, üç bakış açısının da organik DNA'yı oluşturan dört temel maddeden yola çıktığı görülmektedir. Birinci görüş örgütsel DNA'yı bir örgütün yapısına ve prosedürlerine ait tüm bilgilerinin bir araya getirilmesi ve herkesin ulaşımına sunulması ve zamanın getirdiği değişimlere ayak uydurabilecek esneklikte olmasını tavsiye etmektedir. Bu görüş analogisini organik DNA'nın nasıl yapılandığına odaklanmaktadır ve özde bilgiyi ön plana çıkarmaktadır.

İkinci görüş ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır ve bir örgütün DNA'sını oluşturan temellerin bağlantılarını, insanlar arası ilişkilerle benzeştirmektedir. Müşteri,

işgören, lider ve performans olarak belirlediği dört temel aralarındaki ilişkilerin incelenmesini ve buradan bir örgütün DNA'sını belirlememizi tavsiye etmektedir.

Üçüncü görüş, dört temele, daha farklı bir açıdan yaklaşmakta ve temelleri; yapı, karar yetkisi, güdüleyiciler (motivasyon) ve bilgi olarak önermektedir. Bunların üzerine odaklanılması gerektiğini tavsiye eden bu görüşün bir diğer özelliği bu belirtilen temeller çerçevesinde bir ölçek geliştirmiş olmasıdır. Bu ölçekle örgütlerin tipini belirleme çabasına girişmiş ve örgütleri belirlemiş olduğu yedi tip örgüt çerçevesinde kategorize edebilmektedir. Bu görüşün sahipleri çalışmalarını internet kendi siteleri üzerinden sürdürmektedir ve verilere kolaylıkla ulaşılabilir.

Üçüncü görüş örgütsel DNA kavramını daha somut bir çerçeveye oturtmuş olduğu için bu görüş baz alınarak bir uygulama gerçekleştirilmiş ve üçüncü bölümün sonunda bu uygulamadan değinilmiştir. Uygulama yukarıda belirtilen ölçek kullanılarak, Türkiye'de belirli sayıda örgüt üzerinde uygulanmış ve örgüt tipleri söz konusu ölçek açısından belirlenmiştir. Bu veriler, ayrıca toplanan; katılanın yaşı, cinsiyeti, statüsü, örgütün yıllık gelir durumu ve karlılığıyla ilişkilendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Sonuç olarak, tıpkı insan genomunun çözümlenmesi sonucu elde edilecek bilgilerin insan sağlığı ve ömrü üzerine olumlu gelişmelere kapı açacağından ne kadar umutluysak, yönetim bilimi de, organik DNA'dan analogi ile çıkarılan örgütsel DNA kavramı ve bu yolla edinilecek bilgiler ışığında örgütlerin daha derin ve temellerinde yatan iyi ve kötü tüm özelliklerin belirlenip daha sağlıklı ve uzun ömürlü örgütlenmelerin gerçekleştirileceğinden o kadar umutludur.

KAYNAKÇA

- Akat İlker v.d., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2002
- Ataman Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002
- Aurik ,J.C. v.d., Rebuilding The Corporate Genome, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2002
- Bakan İsmail, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Beta, İstanbul, 2004, s.255
- Bakan İsmail, Örgüt Kültürü – Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel, İstanbul, 2004
- Bakan İsmail, Örgüt Kültürü, Aktüel, İstanbul, 2004, s.20
- Balay Refik v.d., Öğrenen Örgütler, Sandal, Ankara, 2005
- Bargatze, Gary F., Exploring Corporate DNA, Griffin Publishing, California, 1999
- Baskin, Ken, Corporate DNA-Learning From Life, Butterworth-Heinemann, Boston/Amerika, 1998
- Blackstone & Cullen, http://www.bac-atl.com/_content1.aspx
- Bollier, David, “Ecologies of Innovation: The Role of Information and Communication Technologies”, The Aspen Institute Communications and Society Program, Washington DC, 2000
- Booz Allen Hamilton, “Management Saps and Layers – Streamlining the Out-of-Shape Organization”, USA, Booz Allen Hamilton Inc., 2003
- Booz Allen Hamilton, “When Everyone Agrees, But Nothing Changes”, Chicago, 2002
- Booz Allen Hamilton,, “Organizatinal DNA - About Organizational DNA”, Chicago, 2005
- Davis, Kingsley & Company, <http://www.daviskingsley.com/about-us.htm#DKCO>
CoreValues
- Efil İsmail, İşletme Organizasyonu, Aktüel, İstanbul, 2005, s.10
- Efil, İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa, İstanbul, 1999
- Efil, İsmail, Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988

Efil, İsmail., İşletme Yönetimi – Yönetim Düşüncesi, Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri, Aktüel, İstanbul, Eylül 2004

Eliot, T.S., “The Waste Land”, [http://world.std.com/~raparker/exploring / thewasteland explore.html](http://world.std.com/~raparker/exploring/thewastelandexplore.html)

Eoyang, Glenda, “Genetic Algorithm as Decision Support Tool”, 1996, <http://www.winternet.com/~eoyang/genetic.htm>

Fasoldt, Al, “Apple and IBM team up to make the power PC”, The Syracuse Newspapers, <http://aroundcny.com/technofile/texts/powerpc91.html>, 1991

<http://classics.mit.edu/Aristotle/politics.html>

http://www.beyondvc.com/2003/11/like_individual.html, 2003

<http://www.orgdna.com/fisher/>

<http://www.pwcglobal.com/Extweb/ncinthenews.nsf/docid/309F8D6BBE401722CA25E5300107CF1>

<http://www.quotationspage.com/quotes/Aristophanes/>

<http://www.smh.com.au/articles/2003/03/19/1047749832109.html>

<http://www.stoneschool.com/Reviews/MarchOfFolly.html>

<http://www.webraw.com/quixtar/forum/viewtopic.php?t=381>.

Ionesco, Eugene, “The Bald Soprano”, [http://www.imath.mathematik.tu ilmenau.de/~schubi/bstxt.html](http://www.imath.mathematik.tu-ilmenau.de/~schubi/bstxt.html)

J. SCOTT, “Sports”, Ramparts, Aralık 1971

Kiel, Douglas L., ”Embedding Chaotic Logic into Public Administration Thought: Requisites for the New Paradigm”, <http://www.pamij.com/kiel.html>

Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon – Organizasyonlarda Davranış – Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 7.Baskı, Haziran 1999, İstanbul

Longstaff, Simon, “Corporate DNA: The Ecology of Companies”, http://www.corporateresponsibility.com.au/about/articles_and_media/articles/article_0153.asp, 2002

M.Aguirre, DeAnne – W.Howell, Jr., Lloyd – B.Kletter, David – L.Neilson, Gary, “A Global Check-Up: Diagnosing the Health of Today’s Organizations”, USA, 2005, . s.4

Maroney, Peter, “The Case for Unraveling Corporate DNA”,
<http://www.commondreams.org/views03/1022-06.htm>

Meyer, Christopher – Davis, Stan, It’s Alive: The Coming Convergence of Information, Biology and Business, Crown Business, New York, 2003

Mihaly Csikszentmihalyi, The Evolving Self: A Psychology for the Third Millennium, New York, Harper Collins, 1993

Monaghan, Robert, “Historical and Hysterical Microcomputers Page”,
<http://people.smu.edu/rmonagha/computers.html>, 2000

Mucuk, İsmet, Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1998

Mucuk, İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001

Neilson, G. L. – Pasternak, A.B. – Nuys, K.E.V., “The Passive Aggressive Organization”, Harvard Business Review, USA, Ekim 2005

Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, “Organizational DNA – About Organizational DNA”, Chicago, 2005

Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, “The Four Bases Of Organizational DNA”, strategy+business, Chicago, 2003

Neilson, Gary – Pasternack, Bruce A. – Mendes, Decido, “The Four Bases Of Organizational DNA”, strategy+business, Chicago, 2003

Neilson, Gary, <http://www.leighbureau.com/speaker.asp?id=324#value>

Öztürk Mehmet, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi, Papatya, İstanbul, 2004

Rice, Dien, “A Great Entrepreneur’s Big Idea, That Revolutionized An Industry”,
http://www.sowpub.com/cgi-bin/forum/webbbs_config.pl?read=3102, Ocak 2001

Rudnitsky, Howard, <http://www.forbes.com/global/2000/0724/0314099a.html>, 2000

Sabuncuoğlu Zeyyat, Tüz Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa, Bursa, 2005,

Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tokol, Tuncer, İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001

Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2000

- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1996
- Sargut, A.Selami, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitapevi, Ankara, 2001
The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.,
<http://www.ritzcarlton.com/resources/rcappsum.pdf>, Atlanta, Georgia, 1999
- Tokol, Tuncer, Pazarlama Araştırması, Vipaş A.Ş., Bursa, 2000
- Tolan, Barlas – İsen, Galip - Batmaz, Veysel, Sosyal Psikoloji, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991
- Tüz, Melek Vergiliel, Japon ve Amerikan Yönetim Modeli, Alfa, İstanbul, 2001
- Tüz, Melek Vergiliel, Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı, Alfa, İstanbul, 2001
- Tüz, Melek Vergiliel, Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa, İstanbul, 2001
- Vergiliel, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003
- Vergiliel, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, Bursa, 2003
- Verschoor, Curtis C., “Organizational DNA Should Contain Ethics Component”, Strategic Finance, 1524833X, California, Şubat 2005, cilt 86, sayı 8, s.19
- Worman, Dianah, “CIPD urges orgs to change corporate DNA”,
<http://www.cipd.co.uk/press/PressRelease/CIPD+urges+orgs+to+change+corporate+NA+.htm>, 2002

ÖZGEÇMİŞ			
Doğum Yeri ve Yılı :	İZMİR		1974
Öğr.Gördüğü Kurumlar:	Başlama Yılı	Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise :	1987	1991	Maltepe Askeri Lisesi
Lisans :	1991	1996	Boğaziçi Ün.v./İng.Öğ.
Yüksek Lisans :	---	---	---
Doktora :	---	---	---
Medeni Durum :	Bekar		
Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:	İngilizce:		Çok İyi
Çalıştığı Kurum (lar):	Başlama ve Ayrılma Tarihleri		Çalışılan Kurumun Adı
1.	1996	2005	Işıklar Askeri Lisesi Kom.lığı
	2005	--	Kara Harp Okulu Kom.lığı
Yurtdışı Görevleri :	---		
Kullandığı Burslar :	---		
Aldığı Ödüller :	---		
Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :	K.K.K.		
Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :	---		
Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :	---		
Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:	---		
Yayımlanan Çalışmalar :	---		
Diğer :	---		
			20/07/2006
			Ercan ÇANDIR