



KURUMSAL KÜLTÜR: ADB, JAPONYA VE TÜRKİYE'DE BAŞARILI ŞİRKET YÖNETİMLERİ (KİTAP İNCELEMESİ)

Ali Davut ALKAN*

ÖZ

Bu çalışmada kurumsal kültürün ABD, Japonya ve Türkiye’de algılanma ve uygulama biçimleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Kurumsal kültürü şekillendiren çevre ve yerel kültürlerin önemi, dünyada genel bir yönetim yaklaşımına yönelim ve bu tek tip yönetim yaklaşımının uygulanmasının kültürel farklılıklar sebebiyle hayata geçirilememesine değinilmiştir. ABD ve Japonya’daki başarılı firmaların uygulamaları hakkında bilgi verilerek ideal kurum kültürünün özellikleri ortaya konmuştur. İdeal kurum kültüründe liderin önemi, eylem tutkusu ve insana yönelik yönetim konularının önemi vurgulanmıştır. Son olarak tüm dünyada geçerli bir kurumsal kültür olamayacağı, kurum kültürünün yaşayacağı çevrenin kültürüne uyumlu geliştirilmesi gerektiği vurgulanarak Türkiye’ye özgü bir kurum kültürü geliştirilmesi için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kurumsal Kültür, Liderlik, Stratejik Yönetim.

CORPORATE CULTURE: SUCCESSFUL COMPANY MANAGEMENTS IN ADB, JAPAN AND TURKEY (BOOK REVIEW)

ABSTRACT

Perception and application forms of corporate culture examined comparatively in USA, Japan and Turkey. The importance of the environment and local cultures that shape the corporate culture, the orientation to a general management approach in the World and the inability to implement this uniform management approach due to cultural differences were mentioned. By giving information about the applications of succesful companies in

the USA and Japan, the characteristics of the ideal corporate culture have been revealed. The importance of leadership in the ideal corporate culture, passion for action and human-oriented management issues are emphasized. Finally, all the World can not be a valid corporate culture, emphasized that the experience will need to develop a consistent corporate culture to the surrounding culture-specific suggestions were made for improving Turkey.

Keywords: Culture, Corporate Culture, Leadership, Strategic Management.

GİRİŞ

Kitap, Amerika, Japonya ve Türkiye’de başarılı şirketlerin başarılarına katkıda bulunan en önemli etkenleri saptayıp incelemek amacıyla yazılmıştır. Bir diğer amacı, kurumunun hâkim kültürünü veya herhangi bir ünitesinin alt kültürünü irdelemek ve onu hedefleri doğrultusunda dönüştürmek isteyen yöneticilere yardımcı olabilmektir. Kurumsal kültür üzerine yapılan çalışmalarda elde edilen bulgu ve önerilerin her zamankinden daha geçerli olduğu belirtilmiştir.

Kitapta, Türkiye’deki başarılı firmaların kurucu ve liderleri ile yapılan görüşmelerde firmanın kültürel kişiliği, bu kişiliğin özellikleri, kültürün firmadaki önemi ve ticari neticelerdeki etkinliği anlatılmaya çalışılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde, firmaların başarısında güçlü ve bilinçli bir kültürün önemi, en öne çıkan sonuç olarak dikkat çekmiştir. Kültürel etkenler arasında ise özellikle manevi değerlere verilen önem, lider ve kahramanların rolü, tören, simge öykü ve efsane gibi araçların yararı ve yeni kuşakların sosyalizasyonu öne çıkmaktadır.

1. ORTAM, AMAÇ VE YÖNTEM

Dünyada 21. Yüzyılda yaşanan gelişmeler (1973 petrol krizi vb.) sonucunda iyi yönetilen firmalar ortamlarındaki değişiklikleri zamanında görüp stratejilerini, karşılaşılan sorunların üstesinden gelip doğan fırsatları değerlendirebilecek şekilde ayarlayıp yönetici, memur ve işçilerini yeni firma hedefleriyle heyecanlandırıp seferber edebilmişlerdir. Bu süreçte devlet her firmanın elinden tutup dünya ekonomisi içinde

başarılı olmasını sağlayamamaktadır. Başarıyı, firma yöneticilerinin etkinliği ve gücü tayin edecektir.

1970’li yıllardan beri giderek ağırlaşan ekonomik koşullar ve süratle değişen teknolojik ortamda ülke ve firmaların Darwinist bir süreç içinde yaşam mücadelesi verdikleri izlenmiştir. Yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabilen, yanlışlarını düzeltip eksiklerini giderebilen firmaların başarılı oldukları aşikârdır. Dünyadaki bu hızlı değişikliğe ayak uyduramayan ülke ve firmalar ise geri kalmaya ve ezilmeye mahkûmlardır. Bu süreçte yöneticiler, toplum bilimlerinde meydana gelen oluşumlardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedirler.

Türkiye’deki başarılı firmalar; etkin iletişime önem veren, değişen koşullara uyum sağlamak için sık sık yapılan organizasyon değişiklikleri, yaygın yetki dağılımı, deneyciliği teşvik ve hatayı hoşgörüle karşılama eylemci yönetimin en önemli göstergeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Eyleme yönelik firmaların, ayrıca işleri basite indirgememeye çalıştıkları ve uzmanlık sahalarının dışına çıkmadıkları görülmektedir.

2. GENEL BİR YÖNETİM TEORİSİNE DOĞRU

18. Yüzyılın ortalarında başlayıp bir yüzyıldan fazla süren Sanayi Devrimi sonucu yepyeni bir Amerika ve Avrupa toplumu doğmuştur. Tabi ki bu yeni toplumun ortaya çıkmasında Sanayi Devrimi kadar savaşlar da etkili olmuştur. Bu süreçte teknolojinin endüstride daha sık kullanılmasıyla geleneksel yönetim anlayışı da bu gelişime paralel olarak bir takım değişimler yaşamıştır. Geleneksel yönetim anlayışı, bireyi önemsemeyen bakış açısı sebebiyle zamanla yerini, bireysel hususları da dikkate alan yönetim anlayışlarına bırakmak zorunda kalmıştır. Organizasyonu etkileyen politik, sosyal ve ekonomik ortamın değişmesiyle beraber yönetim anlayışında yaşanan bu dönüşüm neticesinde ve eğitimde gerçekleşen ilerlemelerle birlikte özellikle Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya’da yaygın ve ileri bir kültür düzeyi doğmuştur. Bu düzey yükseldikçe otoriter yönetim giderek gereksiz ve sert etki göstermiş, insanlar sadece ekonomik ödüller değil psikolojik, kültürel ve diğer tatminleri arar hale gelmişlerdir. Çalışanların beklentileri arttığı ölçüde, mensubu oldukları organizasyona teknik bilgi ve yaratıcılıkları ile katabilecekleri de çoğalmıştır.

Tüm bu gelişmeler, Sanayi Devrimi'nde olduğu gibi sadece teknoloji ve üretim düzeyinde kalmamış, özellikle gelişmiş ülkelerde yeni bir toplum yapısı yaratmıştır. İnsanın sadece geleneksel teorinin katı kalıpları içinde verimli olarak çalıştırılmasının giderek güçleşmesi, klasik modelin zaman içinde çöküşü kaçınılmaz hale gelmiştir. Bilgi gücüne sahip bir astın, sadece pozisyonu nedeniyle, üstünün otoritesine kayıtsız şartsız boyun eğmesi ve kararlarını kendi bilgi süzgecinden geçirmeden uygulamaya koymasını beklemek mümkün görünmemektedir.

Bu süreçte, yapmış olduğu çalışmalar sonucunda Frederick Herzberg, işte tatminsizliğe neden olan beş faktöre ulaşmıştır. Bu faktörler; şirket politikaları ve idaresi, gözetim, maaş, kişisel ilişkiler ve çalışma koşullarıdır. Bu çerçevede işletmelerin bir örgüt olarak tasarımları da değişmeye başlamıştır.

Modern organizasyon teorisinin özelliği, kavramsal-analitik temeli ve her şeyden çok sentezci, bütünleştirici tabiatı olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonları incelemenin en anlamlı yolunun ise onlara bir sistem olarak yaklaşmaktan geçmektedir denilebilir.

3. AMERİKA'DA MÜKEMMELİ ARAYIŞ

Özellikle gelişmiş ülkelerde araştırma ve geliştirmeye harcanan fonların %90'ının büyük işletmeler ve kamu iktisadi teşebbüslerince kullanıldığı dikkate değerdir. Ancak 1969'dan beri Amerikan özel sektöründe yaratılan yeni iş olanaklarının üçte ikisi 25'ten az işçi çalıştıran işletmelerce gerçekleştirilmiştir. Amerika, İngiltere ve Batı Almanya'da sanayi işçilerinin ancak %17'si 100 kişiden az kişinin çalıştığı ufak ünitelerde çalışırken, Japonya'da bu boyuttaki ufak işletmeler toplam sanayi işgücününün %58'ini istihdam etmektedir. Küçük ünitelerde kaliteye özen göstermek ve çıktıyı kontrol etmek daha kolay olmaktadır. Benzer şekilde ufak işletmelerde işçiyle yöneticinin diyalog kurması, her iki grubun da firma hedeflerini anlayıp benimsemesi çok daha kolay gerçekleşmektedir.

Çoğunun sloganı "yap, düzelt, dene" olan başarılı şirketler, sorunlarına analitik bir yöntemle yaklaşmalarına karşın, sanılanın aksine, analiz süreci bu şirketlerin hareket yeteneğini kısıtlamamakta, işlerini yavaşlatmamaktadır.

Yazarlar, başarılı şirketlerde süratli, samimi ve çok yönlü iletişime özel bir önem verildiğini özellikle vurgulamışlardır. Bu şirketlerde sadece aşağıdan yukarı değil çok yönlü bir bilgi akışı görülmektedir. Ayrıca söz konusu firmalar, düzenledikleri sosyal etkinlikleri bu iletişimi sağlamak için de kullanmaktadırlar. Başarılı şirketlerde iletişimin yoğun, resmîyetten uzak, açık ve samimi olmasına özel önem verildiği de belirtilmektedir. Bu kapsamda 350.000 çalışana sahip IBM firmasında “açık kapı” politikası, yani çalışanların yönetim kurulu başkanı dâhil tüm amirlerini ziyaret etme olanağına sahip olması güzel bir örnek olarak verilmiştir.

Teknolojik ve ekonomik koşulların süratle değiştiği bir ortamda bürokratik yönetim modelinin yeterli olamayacağı bilincinde olan başarılı firmalar, sürekli bir reorganizasyon ve değişim süreci yaşamaktadır. Esnek yapı, sürekli reorganizasyon, amaca göre değişebilen bünye, başarılı firmaların hareket yeteneğini ve rekabet gücünü artıran en önemli unsurlar arasında yer almaktadır.

Başarılı şirketlerde eylem tutkusunun en belirgin göstergesi, yeni şeyleri denemeye istekli olmalarıdır. “Harekette bereket vardır” sloganı, bu şirketlerin yaklaşımını özetlemektedir. Bu şirketlerde, uygulamaya planlamadan fazla ağırlık verilmekte, uzun uzun düşünmek yerine süratle yapmak yeğlenmekte ve somut yaklaşımlar soyut fikirlerden üstün tutulmaktadır.

Procter & Gamble’da, bir raporun bir sayfayı aşabilmesi için çok geçerli bir neden olması gerekmektedir. Benzer şekilde Texas Instruments firmasının düsturu; “birden fazla hedef, hedef değildir” şeklinde belirlenmiştir. Hedefleri, yazışmaları, bürokratik yapıları basite indirmek, sürat ve etkinliği sağlayan unsurların belki de en önemlileri olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, sınırlı miktarda bilgiyi zihinlerinde taşıyıp değerlendirme kapasitesine sahiptir. Kendilerini kısmen bağımsız hissettikleri müddetçe daha şevkli ve yaratıcı çalışmaları mümkün olabilmektedir.

Başarılı firmaların ortak özelliklerinden biri de her alanda ve fanatik bir şekilde müşteriyi en önde tutmalarıdır. Bu çerçevede, Amerika’da başarılı bir otomobil satıcısının, başarısının sırrı olarak müşteriye özel günlerde yazdığı el yazısı tebrik kartlarını göstermesi bu önermeyi doğrular niteliktedir. IBM firması dünya bilgisayar pazarının yarısından fazlasını elinde tutmasına ve yüz binlerce kişi çalıştırmasına rağmen slogan olarak “IBM demek hizmet demektir” ifadesini belirlemiştir. Firmanın temel gayesi, müşterisine dünya üzerindeki en iyi hizmeti verebilmektir. IBM firmasında her müşteri

şikâyetine 24 saat içinde cevap vermek şarttır. Başarılı firmaların hemen hepsinde, firmanın benliğine işlemiş hizmet temaları hâkimdir. Faaliyet alanına bağlı olmaksızın, başarılı firmalar kendilerini hizmet şirketi olarak tanımlamışlar ve hepsi de hizmet, kalite ve müşteri güvenine layık olabilmek için ekonomik olmayan harcamalar yapmaya hazır olduklarını belirtmişlerdir.

Başarılı firmaların sabitlendiği bir başka fikir de kalite ve güvenirlikle ilgilidir. Caterpillar firması müşterilerine dünyanın neresinde olursa olsun bozulan bir parçanın yedeğini 48 saat içinde ulaştırmayı vaat etmekte ve eğer sözünü yerine getirmese müşterisine parçayı bedelsiz olarak vermeyi taahhüt etmektedir. McDonald's firmasının sloganı “kalite, hizmet, temizlik, değer” olarak belirlenmiştir. Yöneticiler, müşterilerin restoranlarına sadece hamburger satın almaya değil, kalitelerinin tadını çıkarmaya geldiklerini ve her restoranda aynı temizlik ve kalitenin bulunması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Başarılı firmaların güvenirliliklerine tehlikeye atmamak için izledikleri bir diğer yol ise denenmemiş bir teknolojiyle ilk defa piyasaya çıkmamaktır. Kısaca, başarılı firmalar ürünlerinin istikrarlı çalışmasını, göz kamaştırıcı yeniliklere tercih etmektedirler. Bu durumda, yöneticilerin kalite tutkusunu firmanın genel kültürünün bir parçası haline getirmesi ve her seviyede kabulünün sağlanmasını yerine getirmesi gerekmektedir. Peters ve Waterman, en başarılı firmaların maliyet yapılarının genellikle en ucuz olmadığını, bunların tasarrufu vurgulamak yerine müşteriye götürülen hizmete öncelik verdiklerini tespit etmişlerdir.

Bu durum, başarılı firmaların aynı zamanda en iyi dinleyiciler olmasını gerektirmektedir. Özellikle müşteri şikayet ve önerileri bu firmalar için oldukça önemlidir. Procter & Gamble firması, tüm ürünlerinin ambalajları üzerine, ücreti firma tarafından ödenecek şekilde arama yapılabilecek bir telefon numarası yazan ilk büyük firma olarak öne çıkmaktadır. 1979 yılında bu telefona 200.000 arama yapılmıştır. Söz konusu firmalar, yeni ve mevcut ürünlerin geliştirilmesi ile ilgili fikirlerin en önemli kaynağının müşteriler olduğu konusunda hemfikir durumdadırlar.

Başarılı firmalar, öncelikle kendi ürünlerinin bire bir oturtulabileceği boşluğu piyasada bulmak ve o boşluğa rakiplerin ürünleri sıkışmayacak şekilde ürünlerini tam olarak bir heykeltıraş gibi işleyerek yerleştirmek zorundadırlar. Rekabet bu noktada öne çıkmaktadır. Yeryüzünde, yaşamını tamamen aynı yöntemlerle, aynı bölgede kazanıp birbiri ile barış içinde yaşayan iki farklı bitki veya hayvan türü bulmak olanaksızdır.

Rekabet değişikliği, değişiklikte yeniliği mecbur kılmaktadır. Rekabet ortamında başarının anahtarı cüsse değil farklılıktır.

Amerikan ekonomisinde büyüklük, yenilik, yaratıcılık başarı için olmazsa olmaz şartlar değildir. Yeni ürün veya süreç buluşları sayesinde başarıya ulaşan firmaların çoğu küçük veya orta ölçekli kuruluşlar olarak göze çarpmaktadır. Amerika'da her yıl 400.000 yeni şirket kurulurken bunların üçte biri daha ilk yıllarını tamamlayamadan kapanmak zorunda kalmaktadır. Beş yılın sonunda hayatta kalan şirket sayısı, başlangıçtaki sayının üçte birinden az bir rakamdır. Bir şirketin ortalama ömrü ise altı yıl olarak hesaplanmıştır.

Başarılı firmalar; yenilik getiren, bir buluş ortaya koyan, yaratıcı bir strateji, taktik, fikir, yöntem öneren kişiye şampiyon gibi davranmaktadırlar. Bu süreçte başarı şansını yükseltmek için deney adedinin artırılması gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu süreçte firma içi iletişim de önem kazanmaktadır. Başarıların firmaların hemen hepsinde yabancıların birbirleri ile yan yana oturmasını sağlayan uzun yemek masaları, açık ofisler, belirli saatlerde ofislerde verilen kısa partiler kurum içi hiyerarşi dışı haberleşmeyi kolaylaştıran ve başarıya etki eden unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Doğal olarak deneme sayısı arttıkça, başarısızlıkla sonuçlanan denemelerin sayısı da artış gösterecektir. Johnson & Johnson, başarısızlığın göze alınmasının şart olduğunu kabullenirken, 3M "yeni bir fikri öldüremeyiz" düşüncesi ile hareket etmektedir.

Peters ve Waterman, yüksek verim ve onun getireceği maddi imkânlar isteniyorsa firmaların çalışanlarına en önemli kaynakları, ortakları gibi davranmaları gerektiğini ve onlara itibar göstermelerini, saygıyı eksik etmemelerini bir gereklilik olarak görmüştür. Kişiyeye saygı, başarılı şirketlerin hemen hepsinde ve her seviyede gözlemlenen en güçlü tema olarak göze çarpmaktadır. Bu yolla firmalar, olağan kişilerden olağanüstü verim ve sonuçlar alabilmektedir.

Başarılı firmaların hemen hepsinde gözlemlenen kalıcı değerler; lider davranışlarının, yılların yarattığı efsanelerin, genç idarecilerin yetiştirilme şekillerinin, tayin ve terfilerde uygulanan esasların oluşturduğu bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Başarılı şirketlerin çoğunda yaygın bir efsane mevcuttur. Başarılı firmalarda temel değerlerin nicelikten ziyade niteliklere yönelik olduğu, belli bir kâr oranını tutturmak yerine hizmet seviyesinin çıtasını yükseltilere çıkarmanın hedeflendiği görülmektedir. Temel firma değerlerinin özellikle firmanın tabanına mal edilmesine önem verilmektedir.

Başarılı firmaların bir iki ana konuyu çok iyi bilip, çok iyi yaptıkları ve bu konuların ötesine taşmaktan kaçındıkları görülmektedir. Odaklanmamış, ana konudan uzak sahalarda yapılmış yatırım veya satın almalar iyi netice vermezken, fazlasıyla yalın, tek bir ürün veya sürece bağlı işler de genellikle yüksek verim sağlamamaktadır. Bir miktar çeşitlenme politikası uygulayan ama bu çeşitlenmeleri ana çizgisi paralelinde yapıp yatırımlarda zikzaklı yol izlemeyen firmaların daha başarılı oldukları bilinmektedir. Başarılı firmalar, aynı zamanda örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın şekilde kurmaya ve korumaya gayret etmektedirler. Ayrıca, başarılı firmaların kurmay seviyesindeki yönetici kadrolarını da en az seviyede tutmaya çalıştıkları bilinmektedir. Başarılı firmaların büyük çoğunluğu, planlamacılarla bölümler arasındaki orta seviyedeki yönetici sınıfını kaldırmışlardır. Çünkü bu aşama iş akışını yavaşlatmakta ve yeni fikirleri ürkütmektedir. Başarılı firmalarda, tatlı-sert üslup da önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Başarılı firmaların temel sırlarından biri de temel inanç, değer ve hedeflerinin muhafazasında sert, kişisel ilişkiler ve organizasyon yapısında yumuşak bir üslup takip etmeleridir.

4. JAPON MODELİ

Peters ve Waterman, Amerika'daki başarılı firmaları incelerken, Ouchi, Pascale ve Athos da Japonya'daki yönetim sistemini araştırmışlardır. Kayda değer bir doğal kaynağı bulunmayan ve irili ufaklı dağlık adalara bölünmüş, Türkiye'nin yarısından daha küçük bir ülkede, Türkiye'nin yaklaşık iki buçuk katı nüfusunu dünyanın en yüksek refah seviyesinde yaşatan Japonya. Japon sanayii kalite üstünlüğünü otomotiv sektöründe Amerika ve Almanya'ya, saat, fotoğraf ve optik sektörlerinde Almanya ve İsviçre'ye karşı ortaya koyarken, demir-çelik, gemi inşa ve elektronik tüketim mallarında tüm rakiplerinin önüne geçmiştir. İthal ettiğinden 75 milyar dolar daha fazla ihracat gerçekleştirmektedir. Japonya'nın 1973-1980 döneminde yapabildiği enerji tasarrufu ve çeşitli sanayi sektörlerini petrolden diğer enerji kaynaklarına kaydırmaktaki başarısı gerçekten mucize niteliğindedir. Üstelik bu tasarruflar büyük ve pahalı yatırımlar sayesinde değil, üretimin rasyonalizasyonu ve denetim süreçlerinin geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

Pascale ve Athos, analiz amacıyla yönetimin elemanlarını yedi ana parçaya ayırmışlardır. Bu yedi parça; strateji, yapı, sistemler, yüksek yönetici kadrosu, üslup, yetenekler ve temel amaçlar şeklinde sıralanmaktadır. Amerikan yöneticiler özellikle strateji, yapı ve sistemlerden oluşan, daha somut ve bilimsel uygulamalara yatkın özelliklerle gösteren “soğuk üçgen” unsurlarına ağırlık verirken, Japon yöneticiler yönetim kadrosunun karakteri, yönetim üslubu, yetenekler ve temel amaçlar gibi soyut, niteliksel ve psikolojik özelliklere sahip “yumuşak etkenlere” ağırlık vermektedir.

Japon kültürü, insanları bağımsız kişiler yerine, belirli görevler çerçevesinde işbirliği yapan birimler olarak görmektedir. Japon yöneticiler yumuşak, sabırlı ve dolaylı yönetim metotlarını uygulamaktadırlar. Buna karşın Amerikan yöneticiler kişisel özgürlük ve bağımsızlığı vurgularken, çalışanlar arasında aşırı rekabeti teşvik ederek onların firma ve değerlerinden soğumaları tehlikesine yol açmaktadır.

Japon iş insanı Matsushita, kendisini başarıya götüren unsurları; yaratıcı pazarlama stratejisi, pazar payına verdiği önem ve takipçilik olarak özetlemiştir. Teknolojinin başarılı takipçisi olarak kalabilmenin temeli ise üretim tekniğine önem ve öncelik vermektir. Matsushita, IBM ve Procter & Gamble firmalarındaki örnekler gibi müşteri kulüpleri oluşturmuştur. Matsushita, kârın uzun vadeli yatırım ve büyüme politikaları ile elde edilebileceğine inanmış ve personel başına satış ve kâr oranlarında dünya birincisi konumuna gelmiştir. Bölümler halinde firmayı yönetmek suretiyle, kontrolden taviz vermeden bağımsızlığı ve müteşebbisliği desteklemeyi Japonya’da ilk uygulayan da Matsushita olmuştur. Bu kontrol ve denetim mekanizmasının esası şüphe değildir. Maksudı verimli çalışmaktır. Temelde Matsushita, insanlara güvenilebileceğine inanmakta ve denetim sistemi fahiş hataları önlemek amacıyla faaliyet göstermektedir. Ayrıca, yöneticilerin ve özellikle firmanın liderinin davranışlarının simgesel öneminin de bilincindedir. Kuşaktan kuşağa aktarılan kahramanlık, kararlılık ve başarı hikâyeleri, firma mitolojisinin ve kültürünün önemli bir ayağını oluşturmaktadır.

Temel davranış üslubunu, bir meseleye süratle el koymak ve onu çözmek olarak belirten Matsushita, sorunları meydana geldikleri seviyede tecrit etmeye çalıştıklarını özellikle vurgulamaktadır. Matsushita, firmanın kârlılığı ve toplumun çıkarlarını belirli ölçülerde bir potada birleştirerek, Darwinist bir felsefe oluşturmuştur. Firmanın, başarısız bölümlerinin, babacan bir tavırla desteklenerek ayakta tutulmaya çalışılmasının uygun

olmadığı görüşündedir. Ayrıca Matsushita, felsefesini bir firma marşıyla seslendiren ve yazılı bir ant ve yasa ile açıklayan ilk Japon firması olmuştur.

Firmanın iki tür eğitim programı; temel yeteneklerin geliştirilmesine yönelik ve firma temel inanç ve değerlerini firma içinde yaymak amaçlı bir eğitim programından oluşmaktadır. Firmanın temel ilkeleri, inançları ve değerleri; temel iş ilkeleri, çalışanların akidesi ve yedi manevi değer (sanayi yolu ile milli hizmet, dürüstlük, ahenk ve kooperasyon, daha iyi için mücadele, nezaket ve tevazu, uyum ve özümseme, şükretmek) şeklinde sıralanmaktadır. Bu değerler, çalışanların Japonluğundan taviz vermeden Batı'nın verimine ulaşmasını sağlamaktadır. Matsushita belki de Batı'nın akılcılığı ile Doğu'nun maneviyatçılığını altın bir oranda bir araya getirerek bu başarıyı yakalamıştır. Japon kültürü, Amerikan kültürünün aksine dayanışmaya kişisel bağımsızlıktan daha fazla önem vermektedir. Bu sebeple, yöneticiler arasında rekabet yerine eşgüdüm teşvik edilmektedir. Japon firmalarında organizasyon şemaları bireysel isimler, unvanlar ve pozisyonlar yerine kolektif ünitelerin tanımlanmasıyla gösterilmektedir. Japon şirketlerindeki toplantılarda kendini gösterme, öne çıkma gayreti gibi heveslere pek rastlanmamaktadır.

Japon mucizesinin oluşmasında etkili olan diğer unsurlar, İkinci Dünya Savaşı sonrası koşullarda sosyal dayanışma ve uyuma dayalı bir firma kültürünün benimsenmesi, firmalarda insanlara ve onların tüm yaşamlarına verilen önem, Japon iş hayatında devletin eğitici, yardımcı ve yol gösterici rolü olarak sıralanmaktadır. Japonya'nın Budist felsefesi, eylemi kelimelere tercih etmekte ve şöyle söylemektedir; "düşünme yap!".

Amerikan firmaları, başarının göstergesi olarak kısa dönemli kârlılık peşinde koşarken, Japon firmaları piyasa payına daha fazla önem vermektedirler. Başarılı Amerikan şirketlerinde görülen Japon yönetim modeline benzerlikler; iş güvencesi, esnek yönetim üslubu, yöneticileri kapsayan karar mekanizması, açıklık ve eşitliğe önem verme, sosyal ve iş hayatının kaynaşması şeklinde sıralanmaktadır. Ouchi, Japon modeli ile benzerlik gösteren başarılı Amerikan firmalarını "Teori Z" önermesi altında tanımlamıştır. Teori Z, Japonya ve Amerika'nın başarılı yönetim yaklaşımlarının bir sentezini oluşturmaktadır.

5. FİRMA KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Firmaları maddi unsurların ötesine taşıyarak onlara can ve ruh katan, kişilik kazanmasına yardımcı olan en önemli unsurlardan biri de firma geçmişindeki öykü ve efsanelerdir. Ohmae (1989) organizasyon kültürünü; bir organizasyonun temel değer ve inançlarını çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin toplamı olarak tanımlamaktadır. Firma kültürünü oluşturan ana soyut olgular; paylaşılan temel değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, merasim, öykü ve efsanelerdir.

Firma sahiplerinin ve çalışanların paylaştıkları temel değerler, firma kültürünün payandasını oluşturmaktadır. Bu kültür, herkese müşterek çalışma sonucu erişebilecekleri hedefleri göstermekte, o hedeflere ulaşmak için kullanılacak stratejilerin ana noktalarını ortaya çıkarmakta ve çalışanlara günlük karar ve davranışlarında bağlı kalmaları gereken asgari müşterekleri vurgulamaktadır. Başarılı firmaların neredeyse tamamının; açık ve kesin bir felsefeye sahip olduğu, değerlerini yoğurup şekillendirmeye önem verdikleri ve firma için çalışan herkesin bu değerleri bilip paylaşmasını sağladıkları görülmektedir. Başarılı bir firmanın kahramanı olabilmek için süratli, programlı/verimli çalışmak ve özveride bulunmak gerekmektedir. İş hayatında sermaye ne kadar önemliyse, eleman yetiştirmek de o kadar önemlidir. Müessesenin sürekliliğini kurucusu sağlamalıdır.

Lider ve kahramanlar, kurum kültürünü ve değerlerini simgeleyen örnekleri ortaya koyarak kurum kültürünün gücünü temsil etmektedir. Başarılı firma sahiplerinin sıklıkla çalışanlarla aynı yerde yemek yedikleri, spor ve sosyal faaliyetlere katıldıkları da bilinen bir durumdur. Çalışanlar, geçmiş tecrübelerine güvenerek yeni firmalarındaki yerlerini beğenmeyebilirler, ancak yeni firmanın kültürünü ve çalışma ortamını yakından tanıyana ve bu koşullara uyum sağlayana kadar geçmiş bilgilerin pek bir önemi yoktur, bu şartlara uyum sağladığında birikim artık daha değerli hale gelecektir. Yeni çalışan, daima daha iyiye erişmek için gayret edip, dişini sıkıp, yılmayarak çalışırsa en iyi seviyesini yakalayacak ve o zaman hak ettiği mertebeye ulaşacaktır. Sabancı Holding bünyesindeki üst düzey toplantılara, holding sahiplerinin çocuklarının da katılımı sağlanarak, geleceğin yöneticileri yetiştirilmeye özen gösterilmektedir.

Birçok başarılı Amerikan ve Japon şirketinde yönetim kurulu başkanının faal görevden ayrıldıktan sonra da “emeritus” sıfatıyla camiada rol oynamaya devam ettiği görülmektedir. Emeritus başkanlar da firmaya yeni katılan genç kuşaklara firma kültürünü aşılamaktadırlar. Bu aşamada bazı firma sahipleri tecrübenin önemine vurgu

yaparken (Vehbi Koç), diğerleri ise tecrübenin dinamizm, esneklik, hoşgörü ve optimizm olgularından daha önemli olmadığına inanmaktadır (Şarık Tara).

Firmaların kültürlerini değiştirmesi gerektiği durumlar; firmanın içinde bulunduğu iş ortamının süratle temel değişikliklere uğraması, firmanın içinde bulunduğu sanayi sektöründe rekabetin yoğun olması ve ortamın süratle değişmesi, firmanın ancak vasat veya vasatın altında sonuçlar elde etmesi, firmanın süratle büyümesi olarak sıralanmaktadır. Bu değişim, oldukça zor bir süreçtir.

Firmanın başarısındaki etkenlerin başında, kültürünün ne kadar bilinçli yaratılıp geliştirildiği ve temel hedeflere ulaşmasındaki işlevselliği gelmektedir. Başarılı oluşturulmuş bir firma kültürü, firma içi haberleşmeyi de büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Bilinçli firma kültürünün alternatifi, kuvvetli veya zayıf olsun, bilinçsiz kültürdür ki buna kültürsüz firma denilebilir. Zayıf neticeler alan firmaların, fonksiyonel olmayan kültürlere sahip oldukları ve genellikle müşteri yerine iç politikaya odaklandıkları görülmektedir. Ürün ve onu yapan/satan insanlar yerine istatistiklere önem vermektedirler.

Firma kültürünü oluşturmak için gerekli değerleri vurgulamayan, inançları aşılaman, lider ve kahramanlar yetiştirip yüceltmeyen, kültürünün parçası olan öykü, efsane ve seremonilere gerekli önemi vermeyen bir yönetimin, firmasını kalıcı şekilde dış dünyada rekabet edebilir seviyeye getirebilmesi mümkün görünmemektedir.

6. LİDERLERİN ROLÜ

İncelenen birçok başarılı firma, temel karakterini özelliği olan bir liderin önderliğinde oluşturmuştur. IBM için Thomas Watson, Procter & Gamble için Harley Procter ve Johnson & Johnson için General Johnson bu role güzel örneklerdir. Bu ilk liderlerin verdikleri dersler, firmaları içinde bir yönetici kuşağından diğerine aktarılmaktadır. Geçmişten günümüze, hiçbir yaratıcı organizasyonun güçlü bir kişi tarafından yönetilmedikçe başarılı olduğu görülmemiştir. Ülkemizde de başarılı şekilde büyümüş ticari kurumların çoğunun güçlü bir liderin imzasını taşıdığı görülmektedir.

Dünyanın en ünlü reklam ajanslarından Ogilvy & Mather'in kurucularından Ogilvy; "eğer benim örneğimi takip etmek istiyorsanız yolu şu: ilk önce yaratıcı bir dahi olarak

ün yapın, ikincisi etrafınızı sizden yetenekli ortaklarla çevirin, üçüncüsü onları işi götürebilmeleri için rahat bırakın”.

Liderlik, kuvvetin bir yönüdür ama aynı zamanda kendi içinde canlı ve farklı bir süreçtir. Belirli güdü ve gayeye sahip kişiler, başkaları ile rekabet veya ihtilaf ortamında kurumsal, politik, psikolojik ve başka kaynakları seferber etmek suretiyle takipçilerinin güdülerini canlandırıyor, bir noktaya tabi kılıyor ve doyuruyorlarsa, insanlar üzerinde liderliklerini icra ediyorlar demektir. Tüm liderler, gerçek veya potansiyel güç kullanıcılarıdır ama her güç sahibi lider değildir. Çıplak güç kullanıcılarının aksine liderlik, takipçilerin ihtiyaç ve amaçlarından ayrılmaz bir özellik göstermektedir. Lider, liderliğini yaptığı kitlenin bilinçaltı his ve güdülerini bilinç üstüne çıkartmak suretiyle onların heyecanlarını alevlendirmeye başaran kişidir. Resmi otorite, liderlik için gerekli gücü her zaman beraberinde getirmeyebilmektedir. Resmi sıfatına liderlik vasfını da eklemek için kendisini, idare edeceği kadrolara kabul ettirmek zorunda kalmaktadır. Yöneticiler, kendisini lider olarak benimsetebilmek ve emir verme hakkını sorgusuz sualsiz kabul ettirebilmek için en azından; beceri, sözüne güvenilirlik, temsilcilik, yetki aktarımı, sosyal mesafe, bağlılık, sebat, uygulama, tempo ve ikna vasıflarına sahip olmak mecburiyetindedir. Yönetici, firmanın geçmişi ve ihtiyaçlarının oluşturduğu firma hedeflerine nesnel ve pasif olarak yaklaşmakta, lider ise büyük ölçüde kişisel arzularının şekillendirdiği hedeflere öznel bir heyecanla sarılmaktadır. Yöneticiler kendilerini, benimsedikleri ve yararını gördükleri bir düzenin koruyucusu ve yöneticisi olarak görürlerken, liderler bir organizasyondan veya düzenden ziyade bir misyonu benimsemiş ve bu misyon uğrunda devrimsel değişiklikleri yapmayı görev bilen kişilerdir. Orkestra şefliği, liderlik için yapılan bir benzetmedir ve lider başka orkestraların elde edemediği ses, duygu ve enerjiyi almayı başaran kişidir. Cem Kozlu'nun “Liderin Takım Çantası, Araçlar ve Yaklaşımlar” adlı kitabında da Viyana'da görev yaptığı dönemde, Viyana Filarmoni Orkestrasına dönemlik abone olduğu ve orkestra şefini gören bir bölümden farklı şeflerin davranış ve tutumlarını izleme fırsatına sahip olduğu, kendilerinin farklı özelliklerinden ilham aldığı belirtilmektedir. Müzisyenler, şefle benzer müzikal değerleri ve heyecanı paylaşmalıdırlar veya şef belli bir süre içinde orkestraya kendi değer ve zevklerini aşılayabilmelidir. Liderlik pek çok şeydir. Sabırlı ve genellikle sıkıcı koalisyon inşasıdır. İşler aksadığında gözükmek, yolundan giderken ise görünmez olmak demektir. Zirvede çoğu kez tek bir sesle konuşabilen sadık bir ekip yaratmaktır. Çoğu zaman

dikkatle dinlemek, sık sık cesaret verici şekilde konuşmak ve kelimeleri inandırıcı hareketlerle desteklemektir. Gerektiğinde sert olabilmek ve bazen de gücü kullanabilmektir. Detayların ustalıkla biriktirilmesi ve biraz daha iyi yapılan yüzlerce iş demektir. Etkin lider, eğiticinin tekniklerine hâkim olmalıdır. Yaratıcı liderin sanatı; kurumu inşa etmek, insan kaynaklarını ve teknolojik malzemeyi işleyerek yeni ve dayanıklı değerleri benliğinde toplayan organizmalar oluşturmaktır. Kurumsallaştırmak, eldeki işe teknik gereklerinin ötesinde değer aşılmasıdır. Organizasyonların yapısı bir amaç değil araçtır.

En yüksek yöneticinin kuvvet arzusu, onun başkalarınca sevilme ihtiyacından daha fazla olmalıdır. Başarılı birçok firmada, liderliğin kolektif olarak yürütüldüğü bilinmektedir. Başarılı yabancı şirketlerin birçoğunda, yönetim kurulu başkanı ile genel müdürün çok yakın ve uyumlu bir takım çalışması yaptığı görülmektedir. ENKA'da kolektif liderlik sistemlerini, Koç'ta icra komitesini ve Sabancı'da aile konseyini lideri destekleyici kurumlar olarak görmekteyiz.

7. EYLEM TUTKUSU

Süratli karar verebilme, deneycilik, hatayı affetme, değişen koşullara uyum gösterebilme, işleri basite indirgeme çabası genellikle başarılı firmaların kişiliklerinin önemli yönlerini oluşturmaktadır. Şantiye kökenli topluluklarda eylem tutkusu daha sık görülmektedir. İşe girişmek, müşteriye gitmek, rizikoya girmek ve süratle hareket etmek bu tür firmaların kültürünün önemli bir parçası olarak göze çarpmaktadır. Üstün başarı göstermiş şirketlerin dâhili iletişim yöntemleri daha süratli, yoğun, açık ve teklifsiz özellikler göstermektedir. Bazı firmalarda (Corning Glass), yüz yüze teması kolaylaştırdığı için asansör yerine yürüyen merdivenler kullanılmaktadır. Başarılı firmalarda yöneticilerin çoğunun, zamanının önemli bir kısmını iş yerinde dolaşarak geçirdikleri bilinmektedir. Hatta Hewlett-Packard, "Dolaşan Yönetim" adını verdiği bir model bile oluşturmuştur. İş dünyasındaki şu söz oldukça anlamlıdır, "mal sahibi ölmeden çalışan bayılmaz". İyi bir organizasyon ve profesyonel yönetici varsa başarı devamlı olur, yoksa süreklilik göstermez.

Matsushita, 1920'lerde Amerika'da uygulanan bölüm (division) sistemini, 1930'lardan itibaren Japonya'da tatbik etmeye başlamış ve ülkesinde bunu uygulayan ilk firma

olmuştur. Ancak dört hususu merkezden yönetmeyi tercih etmiştir. Bu hususlar; muhasebe bölümleri, merkezin işletmelerin kârlarının aktığı bir banka gibi vazife görmesi, personel yönetimi ve eğitim programlarının merkez tarafından hazırlanması/uygulanmasıdır. Matsushita, ortamın yarattığı fırsat ve tehlikelere cevap verebilmek için sürekli olarak organizasyon yapısını değiştirmeye gayret etmiştir. Onun organizasyon kavramı, esnek ve seyyaldır (akışkandır). Hiçbir zaman organizasyon şemalarını fazla ciddiye almamış, onları daha insani yapacak emniyet supapları kullanmıştır. Merkezdeki müfettiş kadrosunu, koordinatör olarak adlandırmıştır. Uygulayıcı ve kurmay kadroları arasındaki tansiyonu azaltmak için de kurmayları genellikle merkezde tecrit edeceğine işletmelerine yerleştirmiştir.

General Motors firmasının liderlerinden Alfred P. Sloan, iyi yönetimin merkeziyetçilik ve ademi merkeziyetçiliğin uzlaşmasına dayandığı fikrindedir. Koordineli merkeziyetçilikten ise verimlilik ve tasarruf doğmaktadır. Çalışmalar, en elverişli takım boyutunun yedi kişi olduğunu göstermektedir.

Başarılı firmaların, süratle eyleme geçebilmelerini sağlayan iletişim akışı ve deneycilik gibi öğelerin yanında sadeye, özete ve kısaya olan tutku yatmaktadır. Özellikle başarılı yabancı şirketlerde, uzmanlık konusunun dışına çıkmamak gayreti oldukça belirgindir. Johnson & Johnson firmasının kurucusu Robert Wood Johnson yöneticilerine; “idaresini bilmediğin hiçbir şirketi satın alma” diyerek öğüt vermektedir. Başarılı firmaların, genellikle satın alma yerine iç bünyelerinde geliştirdikleri ürünlere yatırım yapmak suretiyle büyüdükleri görülmektedir.

8. İNSANA YÖNELİK YÖNETİM

IBM firmasının kurucusu Thomas J. Watson, IBM’in felsefesinin en önemli kısmının kişiye olan saygı olduğunu vurgulamakta ve bu uğurda her şeyden fazla gayret sarf ettiklerini belirtmektedir. Peters ve Waterman da araştırmalarında başarılı şirketlerin hepsinde, kişiye saygının firma kültürünün en önemli unsurlarından birini oluşturduğunu gözlemlemişlerdir. Ouchi’nin ortaya attığı Z tipi firmalarda, eşitlik firmanın temel bir niteliği olarak öne çıkmaktadır. Kişilere eşit ve alçakgönüllü davranış, yakından denetim ve hiyerarşik komutayı yumuşatan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ouchi’ye göre Z tipi firmalar, Amerika’nın en başarılı firmalarını oluşturmaktadır. Ülkemizde özellikle

inşaat şirketleri, Z tipi firma özellikleri göstermektedir. Bunun sebebi olarak, bu firmalarda çalışan kişilerin meşakkatli işler yapmaktan kaynaklanan dayanışması gösterilmektedir. Ancak, firmalar büyüdükçe, firma kültürü ve ruhunun yavaş yavaş kaybolmaya yüz tuttuğu ve bu durumun da hızlı büyümenin en önemli sakıncalarından biri olduğu belirtilmiştir. Sosyal tesisler de firma kültürünün yeşerip güçlendiği, yayılıp özümsemiği bir ortam oluşturmaktadır.

Başarılı firmaların, personeli eğitmeye önem verdiği de bilinmektedir. Hiçbir kişi, Koç şirketinin başına dışardan gelip oturamaz. Koç, kendi yöneticilerini kendisi yetiştirmektedir. Çalışanlar, on yıl aynı yerde çalıştıktan sonra, artık kendilerini çalıştıkları organizmanın bir parçası olarak görmeye başlamaktadırlar. Başarılı firmaların liderlerinin hepsi, kişiye karşı bir güven ve sevgi duygusunu dile getirmekte, başarıda insanın önemini vurgulamaktadır. Vehbi Koç; “eskiden önem bakımından sermaye ve eleman oranlarını yarı yarıya kabul ederdim. Bugün sermayenin önemini %40, elemanın önemini %60 olarak düşünüyorum” diyerek görüşünü belirtmiştir.

9. YORUM VE TARTIŞMA

Özellikle Amerika ve Japonya’daki başarılı şirketlerin seçiminin iki ülkenin farklı kültürel özellikleri bağlamında seçildiği için oldukça açıklayıcı bir mukayeseye imkân tanıdığı kanaati oluşmuştur. Burada karşılaştırılan başarılı şirketler Amerika ve Kanada’dan seçilseydi bu kadar açık seçik bir karşılaştırma yapmak mümkün olmayabilirdi. Çünkü Amerika ve Kanada birbirlerine oldukça yakın kültürlerle sahip iki ülke olarak öne çıkmaktadır.

Eser, Türkçe olarak kurumsal kültür uygulamalarını birinci ağızdan aktaran nadir kitaplardan biridir. Bu yönüyle yazar tarafından uzun yıllar boyunca edinilmiş tecrübeleri tek bir eserde toplu olarak sunması ve farklı ülkelerdeki örgüt kültürü modellerini karşılaştırması bakımından oldukça önemlidir. Yazar bu tecrübe edinme sürecinde, ilk iş deneyiminde yanlış seçim yaptığını itiraf etmiş ve yanlış seçim olarak değerlendirmesinin sebeplerini aktarmıştır. İş hayatı boyunca kendisini etkileyen yöneticilerin özelliklerini belirterek yıllar boyunca birlikte çalıştığı yöneticilerde gözlemlendiği olumlu özellikleri topluca okuyucuya sunmuştur. Benzer şekilde ani gelişen durumlar karşısındaki yönetici tepkilerinden başarılı gördüklerini de okuyucuyla paylaşmıştır.

Kitabın başarılı karşılaştırmalar yapmasının sebeplerinden biri de yazar Cem KOZLU'nun üniversite öğrenimine kadar hayatını Türkiye'de devam ettirdikten sonra, yükseköğrenim için Amerika'ya gitmesidir. Böylelikle hem Türk hem de Amerikan kültür unsurlarına hâkim bir bakış açısıyla çok daha sağlıklı değerlendirmeler yapmıştır. Cem KOZLU hem Amerika'da, hem Amerikan şirketlerinin farklı pozisyonlarında dünyanın farklı ülkelerinde hem de Türkiye'de yöneticilik tecrübesi kazanmış bir isimdir. Bu yönüyle özellikle Türkiye'deki tecrübeleri ve Türkiye'deki iş dünyasının önde gelenleriyle yapmış olduğu mülakatlar, Türk (T) Tipi yönetim yaklaşımının temellerini oluşturabilir. Bu anlamda bu kitap, Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim kitabının son bölümünde, fikirsel nüvesi oluşturulan T Tipi yönetim anlayışına, sahadan çok ciddi ve önemli katkılar sağlayabilecek bir eserdir.

Ouchi, T Tipi yönetim yaklaşımına benzer şekilde, Japonya'da ve Amerika'da başarılı olmuş şirketlerin uygulamalarını, başarılı bir sentez olarak (Z Tipi) ortaya koymuştur. Bu noktada Z Tipi yönetim yaklaşımı, birbirinden oldukça farklı olan Amerikan ve Japon kültürlerini bir kurum kültürü olarak tek potada eritebildiğini göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Z Tipi yönetim yaklaşımı, başarılı uygulanan örnekleriyle, T Tipi yönetim yaklaşımının geliştirilmesinde bir örnek teşkil edebilir.

Kitap incelendiğinde, Türkiye'deki başarılı şirket yönetimleri örnekleri görülmektedir. Ancak, bu başarılı şirketlerin, genel anlamda, Türkiye'deki toplumsal kültürle çok benzer özellikler taşımadığı görülmektedir. Zaten kitapta yöneticileriyle mülakatlar yapılan şirketlerin, Türkiye'nin genel kültürel yapısından ayrılan bazı unsurları kurumsal kültürlerine ekledikleri görülmektedir. Bu anlamda, T Tipi yönetim yaklaşımının başarıyla uygulanması için toplumsal kültür özelliklerinde de bir takım değişimlerin yaşanması zorunlu görünmektedir. Başta liyakatsizlik olmak üzere, çeşitli olumsuz durumların Türk kültürüne her geçen gün sirayet etmesi, Türk kültürünü ve buna bağlı olarak Türkiye merkezli şirketlerin kurumsal kültürünü olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Kurum kültürü çevresel kültürden ayrılamayacağına göre çevresel kültürün olumlu özellikler taşıması ve olumsuz özelliklerin de arındırılması için toplum olarak çaba göstermemiz gerekmektedir.

Çalışma ortamının oluşturduğu iklim, toplumsallaşmayı sağlamaktadır. Örgütlerin tasarımları, yerel kültür içinde yapıldığı sürece bir sorun yaşanmamaktadır. Ancak diğer kültürlerin değer ve davranış kalıplarına göre tasarlanmış örgütlerde bazı sorunların

ortaya çıkması kaçınılmazdır. Hofstede, dışarıdan liderlik becerileri ve yönetim stilleri aktarılırken, doğrudan aktarımın başarısızlıkla sonuçlanacağını, bunun yerine bir kültürel sentez yakalanarak aktarım gerçekleşmesi durumunda başarının yakalanabileceğini belirtmiştir.

İş örgütü, oluşturduğu güçlü kültürle bireyin değerler sisteminin belirleyicisi olmaktadır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılacak en temel ayrımlardan biri de kültürleri, şimdi/gelecek yönelişli ve geçmişe dönük olmak üzere yönlerini döndükleri istikamete göre sınıflandırmaktır. Başarılı şirketlerin büyük çoğunluğunun şimdi/gelecek yönelişli olduğu görülmektedir. Ayrıca, İnsan Mühendisliği isimli kitapta, yazar Nüvit OSMAY'ın ifadesini burada kullanmak yerinde olacaktır. Nüvit OSMAY; “Bir şirkette yöneticinin ofisini ziyaret ettiğinizde masasının üzerini inceleyiniz. Eğer gördüğünüz evrakların yarısından fazlası geçmişe dönük ve günlük cari işlemlerden oluşuyorsa o şirketin ilerlemesi çok zor olacaktır. Eğer evrakların yarısından fazlası geleceğe dönük planlardan oluşuyorsa bu şirketin başarılı olması kuvvetle muhtemeldir.”

Kitapta, başarılı şirketlerin hemen hepsinin, güçlü örgüt kültürü özellikleri taşıdığı görülmektedir. Bu özellikler;

- Güçlü bir lider tarafından şekillendirilmesi,
- Koordinasyonun yüksek olması,
- Paylaşılan ortak bir vizyonun olması,
- İyi bir oryantasyon sürecinin olması,
- Adil ve objektif bir ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin olması,
- Paylaşımın çok olması,
- Kişilerin aynı örgütsel ve kültürel değerleri paylaşması,
- Etkili bir performans değerlendirme sisteminin olması,
- Açık bir iletişimin ortamının varlığı,
- Personel devir oranının düşük olması,
- Örgütsel vatandaşlığın yüksek olması,
- Çalışanların işletmeye bağlılığı ve sadakatinin yüksek olması,
- Huzurlu bir sosyal ortamın varlığı,
- Sürekli bir kazanma ve başarıma beklentisinin bulunmasıdır.

Benzer şekilde duygusal zekâsı yüksek işletmelerde kurumdaşlık vardır. Kurumdaşlık; iyiyi ve kötüyü paylaşabilme, çalışanların hem birbirlerine hem de müşterilere hafta sonu evine gelen misafir gibi davranması şeklinde kendini göstermektedir.

İçinde yaşadığımız dönemde örgütler, çalışan insanların ikinci ailesi olma özelliği kazanmıştır. Örgütlerin, çağdaş insanın yaşamındaki önemi iki noktada belirginleşmektedir. İlki, örgütlerin içinde geçirilen süre, ikincisi ise örgütlerin çalışan insanın gelişmesine yaptığı katkılardır. Örgüt kültürü ile ilgili çok sayıda (yaklaşık 164) tanım bulunmasına rağmen, bu tanımlardaki ortak özellikler;

- Çalışanların ortak inanç, fikir ve değerleri,
- Organizasyonda lider ya da kahramanların varlığı,
- Seremoni sayılabilecek bir takım tören ve faaliyetlerin varlığı,
- Organizasyonda anlatılan öykü, masal ve efsanelerin varlığıdır.

Hiçbir örgüt kültürü kendi kendine yeterli değildir. Çevresel kültürün desteğine ihtiyaç duymaktadır. Kültürel çevrenin etkisi, örgütün hem insan hem de teknik yanı üzerinde hissedilebilmektedir. Çevresel koşullar, günümüzde organik yapılardan yana ağırlığını koymuştur. Organik örgüt yapıları, informal sistemlere karşı daha duyarlıdır. Makro kültürün dinamiklerine en iyi uyumu organik yapılar göstermektedir. Örgütlerde, mikro çözümlene düzeyinden makro çözümlene düzeyine çıkıldıkça, sorunlar artış göstermektedir. Kültürel çevre-örgüt etkileşiminde öne çıkan 4 temel yaklaşım;

- Açık sistemler yaklaşımı (örgütleri çevre ile ilişkilendirme).
- Çevrenin örgüt için stratejik konumunu gündeme getiren yaklaşım.
- Evrim kuramıyla oluşturduğu ilişkileri ele alan yaklaşım.
- Kurumsal kuram.

Örgütler için kültür, topluluğun her seviyesinde içeriden ve dışarıdan kolay ya da zor olarak fark edilen, örgüte münhasır özelliklerdir. Bu anlamda örgüt kültürü, hem etken hem de edilgen bir yapıya sahiptir. Kültür, temelde bütüncül özellikler sergilemektedir. Örgüt kültürü bir yapıştırıcı gibi işlev görmektedir.

Özellikle Amerika ve İngiltere'den verdiği örneklerde kurum kültürünü gelecek nesillere hikâye ve efsanelerle aktaran otel (misafirhane) çalışanı örneği oldukça çarpıcıdır. Kültürün insanın oluşturduğu ve kültürün de insanı şekillendirdiği gerçeği dikkate alındığında insan eliyle oluşturulan kurumsal kültürün çalışanları şekillendirme kabiliyeti oldukça şaşırtıcıdır. Kültürel değerlerdeki küçük farklılıklar, bireylerin tavır ve

davranışlarına büyüyerek yansımaktadır. Başarısız olunmak isteniyorsa, ilgili kurumdaki kültürü yok saymak yeterli olacaktır.

Kurumsal kültürün görülen boyutunu semboller, sloganlar, törenler, işaretler, kıyafet vb. unsurlar oluştururken, görülmeyen boyutunu kurum üyelerince paylaşılan değerler ve anlayışlar oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, lider/kurucu tarafından başlatıldıktan sonra, bu kurucunun vizyonu ile devam etmektedir.

Kültürel görecelilik, genelde doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği görüşünden kaynaklanmaktadır. Bir kültürün değerini, diğer bir kültürün ölçütlerini kullanmadan, nesnel biçimde çözümleyebilmesini amaçlayan bir yöntemdir. İncelenen toplumun özelliklerinin, yine o toplumun üyelerinin görüş açısından tanımlanmasıdır. Bu noktada etik ve emik kavramları da önem kazanmaktadır. Etik ve emik yaklaşımın temel farkı, kültüre içeriden mi dışarıdan mı bakıldığıdır. Emik yaklaşım kültüre içeriden bakışı sembolize ederken, etik yaklaşım kültüre dışarıdan bakışı temsil etmektedir. Etik yaklaşım, davranışçı psikolojiden etkilenmektedir. Benzer şekilde etik yaklaşım, bir kültürdeki araştırma sonuçlarının, diğer yerlerde de aynı sonuçları vereceğini öngörmektedir. Bu oldukça yanlış bir bakış açısıdır.

Franz BOAS'ın da dediği gibi; hiçbir kültür diğerinden üstün olamaz, yalnızca farklı olur. George Herbert MEAD; kültürel göreceliğin, ilgili toplumdaki ruhsal bozukluklara ilişkin değerlendirmeler için de geçerli olacağını öne sürmüştür.

Batılılar, karar alma sürecine düzen ve akılcılık noktasında yaklaşırken, Doğular çevredeki görüntünün her an değişebileceği ve yeni seçenekler oluşacağı düşüncesiyle karar almaktadır. Genel anlamda; Doğulu sezgilerine, Batılı ise yaptığı hesaplara güvenmektedir. Batı kültürü doğa ile mücadele ve doğayı şekillendirme üzerine kurulmuşken doğu kültürü doğayla uyum içinde yaşamayı merkeze alan bir yaklaşımı benimsemiştir. Kültürel boyutta doğa insan ilişkisi, birbiriyle çelişen üç eğilimi gündeme getirmektedir Bunlar; ahenk, egemen olma ve teslimiyettir. Bu durum kurum kültürünü de içinden geliştiği topluma bağlılığı nedeniyle kaçınılmaz olarak etkilemektedir.

Farklı işletmelerin farklı kültürlere sahip olmasında 4 faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler;

- Örgütü oluşturan kişiler,
- Örgütün ahlakı,
- Örgüt tarafından kullanılan mülkiyet hakları sistemi,

- Örgütün yapısı (piramit ya da oval yapılara göre farklı kültürler söz konusu olmaktadır).

Örgütün mülkiyet hakları, örgütün kaynaklarını kullanmada, elde etmede, organize etmede üyelerine verdiği haklardır. Örneğin; işletme hisseleri, insan kaynakları, maddi kaynakları kullanma hakkı, örgütün tahsis ettiği aracı örgüt ihtiyaçları için kullanmak ve bütün kararları örgüt lehine vermektir. Ayrıca; tazminat emeklilik, yan faydalar gibi unsurları çalışan ve örgüt lehine kullanmayı da içermektedir. Kitapta, Türkiye'deki bazı başarılı şirketlerde çalışanların 2-3 nesil aynı şirketlerde çalıştığı örnekler yer verilmiştir.

T Tipi yönetim yaklaşımıyla ilgili olarak, Türkiye'de güç mesafesinin fazla olduğu, belirsizliğe toleransın fazla olduğu, geniş bağlamlı kültür özellikleri taşıdığı ve düşük sinerjili toplumlara yakın özellikler gösterdiği söylenebilir. Güç mesafesi, gücün eşitsiz dağılımını kabul etme derecesidir. Belirsizlikle başa çıkılmadığında, merkezilik artma ve uzmanlaşma yükselme eğilimindedir. Örgüt üyeleri arasında güven arttıkça merkezileşme azalmaktadır. Geniş bağlamlı kültürlerde, kişiler söylemek istediklerinin önemli bölümünü saklı tutamaktadırlar. Türkiye'de kültürün sözel özellik taşıdığı, sözel kültürlerde yüz yüze iletişimin çok önemli olduğu bilinmektedir.

Türkiye, ortaklaşa davranışçı kültür özelliği taşımaktadır. Bu tip kültür, üyelerini dışsal toplumsal baskı ile denetlemektedir. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynamaktadır. Bireyci kültürde ise denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanmaktadır. Türkiye'de denetim noktasında genellikle dışsallık yönünde uygulamalar göze çarpmaktadır. Bu noktada arabesk kavramı öne çıkmaktadır. Arabesk; egemen dışsal kültür ve değerlerin, kendine seçtiği yeni bir anlatım biçimidir.

Türkiye'de toplum, dışı toplum özelliği taşımaktadır. Dışı toplum;

- Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu,
- Talih, yazgı, kader vb. kavramların ön planda olduğu,
- Bireysel değil ortaklaşa toplulukçu davranışçılığın önde olduğu,
- Denetimi dışarıdan bireylerin yaptığı,
- Örgütsel güç mesafesinin yüksek olduğu,
- Bireylerin değişime direncinin yüksek olduğu,
- Çatışmadan kaçınma ve çatışmayı bastırmanın kabul gördüğü,
- Nesnel değil öznel özellikle taşıyan,

- Batı tipi bürokrasi ile uyuşmayan,
- Liderden beklentilerin Batıya göre daha fazla olduğu,
- İç grup ilişkilerinin önde olduğu,
- Geniş bağlamli bir kültürdür.

İletişim noktasında Batı kültürü; somut, ölçülebilir ve nesnel kavramları, ön gördüğü iletişim modelinin merkezinde kullanmaktadır. Doğu kültürü ise soyut, niteliksel ve öznel özellikler içermektedir. Batı Kültürüne özgü bir diğer özellik ise duygusallığı sürekli aşağılamasıdır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Ekonominin ve toplum yaşamının her seviyesinde, dünya ekonomisi ve yaşamıyla bütünleşmek, gerçek ve kalıcı entegrasyonun tek çıkar yolu olarak görülmektedir. Amerika, Japonya ve Türkiye’de incelenen üstün başarılı firmaların başarılarındaki en önemli etkenin, güçlü ve fonksiyonel bir firma kültürü olduğu görülmektedir. Ohmae (1982); “en başarılı şirketleri farklılaştıran hangi sektörlerde oldukları yani ne iş yaptıkları değil, o işi nasıl yaptıklarıdır. Nasılı tayin eden de firma kültürüdür” diyerek firma kültürünün önemine vurgu yapmıştır.

Başarılı firma kültürlerinin en belirgin özelliği ise insana verdikleri önem ve onlara gösterdikleri saygıdır. Bu yaklaşım sonucu, firma içinde materyalist unsur ve hedeflerden ziyade, manevi gayeler ve moral değerler vurgulanmaktadır. Kişiyeye gösterilen saygı, çalışanlarla sınırlı değildir. Başarılı firmaların, müşterilerine de benzer bir duyarlılıkla yaklaştıkları görülmektedir.

Firma kültürü, yönetim tarafından adım adım inşa edilebilmektedir. Bazı firmalar, kurumsal felsefelerini yazılı hale de getirmekte ve bu belgeyi bir kılavuz gibi kullanmaktadırlar. Üslup ve etkinlikleri, hep bu profil çerçevesinde gerçekleşen davranışlardan oluşmaktadır. Her kültürün bu kadar bilinçli oluşturulmasına imkân yoktur ancak başarılı birçok kültürde bir liderin damgasına rastlanmaktadır. Liderler, kültürel dokuyu örmektedirler. Bilinçli bir şekilde kültürünü güçlendirip geliştirmek isteyen firma, yeni liderlerin yetişmesine de özen göstermek zorundadır.

Matsushita'nın personel politikalarının en dikkat çeken yönü, eğitim ve yetiştirmeye verdiği olağanüstü önemdir. Aslında eğitime fanatikçe gösterilen dikkat Japonlara özgü bir niteliktir.

Biz kimiz? Hedeflerimiz neler olmalı? O hedeflere nasıl ulaşabiliriz? sorularına verilecek cevaplar firma stratejisinin temelini oluşturacaktır. Stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması da firma kaynaklarının nitelik ve niceliğine, organizasyonun yapısına ve firma kültürüne bağlıdır. Strateji ve kültür, birbirini tamamlayan etkenlerdir. Yönetim, başarılı olabilmek için etkin strateji ve güçlü kültürü dengelemek zorundadır. Strateji oluşturma süreci; nesnel, niceliksel ve katı yaklaşımlar gerektirmekte, güçlü kültür ise insana yönelik olduğundan öznel, niteliksel, esnek ve yumuşak davranışlar gerektirmektedir. Bu iki yaklaşımın sentezi de tatlı-sert yönetim üslubunu ortaya çıkarmaktadır. Stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve denetiminde sert kültürün oluşturulması, yayılması ve insanların yönetiminde yumuşak özellikler göstermektedir. İyi yönetim, merkeziyetçi ve ademî merkeziyetçiliğin bağdaştırılmasına dayanmaktadır. Başka bir deyişle koordineli kontrolle bağımsızlığa dayanmaktadır. Koordinasyondan da verimlilik ve tasarruf sağlanmaktadır.

Ouchi (1982)'nin incelediği Z tipi Amerikan şirketleri, başarılarını Japonya'nın yumuşak, muğlak ve soyut yönetim üslubu ile Amerika'nın analitik, somut yönetim geleneği arasında gerçekleştirdikleri sentez ve kurdukları dengeye borçlulardır. Sargut (2015: 219-235), Türk toplumuna özgü bir örgüt ve yönetim modeli önerisi getirmiş ve kültürel manada Batı toplumundan önemli ölçüde farklılaşan Türk toplumuna uygunluğunu tartışmaya açtığı T tipi bir yönetim ve örgütlenme modelini değerlendirmeye sunmuştur. Ülkemizde iki temel yönetim ekolünün özellikleri kısaca açıklanmaya çalışıldığında ilk ekol; Koç ve Sabancı gibi kurumların liderliğini yaptığı ticaret ve sanayi kökenli ekoldür. Bu ekol; analitik tarafın ağır bastığı, tecrübe ve eğitime önem verildiği, müşteri ilişkilerinin ve pazarlama tecrübesinin güçlü, mali kontrol ve personel denetim mekanizmalarının gelişmiş olduğu, kurumlaşmanın ileri düzeyde görüldüğü, kesin ve katı iletişim kanallarının mevcut olduğu ve kurumsal/nesnel bağların bulunduğu özellikler göstermektedir. İkinci ekol ise ENKA ve TEKFEN gibi inşaat kökenli gruplardır. Bu ekolde ise kültür ve insana daha çok ağırlık verildiği, bağlılıkların daha duygusal ve kurum kadar kişilere de atfedildiği, tatlı-sert üslubun uygulandığı, güçlü ve sürükleyici özellikler gösterdiği görülmektedir. Bu iki ekolün dünyaya açılırken yaklaşım birleşmesi,

dünya pazarlarında rekabet gücü ve başarı şansı daha yüksek yeni karakterde bir organizasyon türü yaratabilir. Belki de Ouchi'nin araştırmaları sonucunda ulaştığı Z tipi firmalardan daha etkin ve verimli bir model ortaya çıkabilir.

Kurumsal kültürü bilinçli bir şekilde etkileyip şekillendirebilen ve kurumun hedeflerine ulaşmakta temel bir araç olarak kullanabilen lider, ticari hedeflerini çok daha çabuk yakalayabilecektir. Bu kapsamda;

- Mevcut kültürün iyi tanınması ve mevcut pozisyonun koordinatları bilinmeden izlenecek rotanın belirlenemeyeceğinin farkında olunması,
- Kurum içindeki değişime en açık, hevesli, dinamik kadroların belirlenerek, bu kişilerden bir ekip oluşturulup birlikte hareket edilmesi, değişime karşı olanları ikna için fazladan zaman ve enerji harcanmaması,
- Kurumdaki en işlevsel alt kültüre sahip birimin tespit edilerek öne çıkarılması ve diğer birimlere örnek olarak gösterilmesi,
- Kültürün soyut bir kavram olduğu bilinciyle, kültür değişiminin hedefler doğrultusunda ve koşullara göre şekillenmesi,
- Kurumsal kültür unsurlarının, soyut özelliklerine rağmen kurumun organizasyon yapısı, iş süreçleri, iletişim mekanizmaları gibi unsurlarla sürekli etkileşim içinde bulunması ve soyut unsurlar değişirken somut unsurların da değiştirilmesi gerektiğinin unutulmaması,
- Köklü ve kapsamlı bir kültürel dönüşümün zaman alacağına bilicinde olunması ve bu süreçten çekinilmemesi, kararlı olunması,
- Vizyon ve misyon söylemlerinin tek başlarına kültürü değiştiremeyeceğinin, değişimin istikametine ışık tutan bir yapıda olmalarının, söylemlerin değil, eylem ve davranışların dönüşümü yönlendireceğinin bilincinde olunması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organizations: do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations*. California: Sage Publications.
- Kotter, J.P. (2016). *Matsushita liderliği*. (Çev. Tefik Ertan) İstanbul: Aura Kitapları.
- Kozlu, C. (2014). *Kurumsal kültür ABD, Japonya ve Türkiye'de başarılı şirket yönetimleri*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- Ohmae, K. (1989). Managing in a borderless World. *Harvard Business Review*, 67(3), 152-161.
- Osmay, N. (2019). *İnsan mühendisliği hayat karşısında insanın kendisi ve çevresi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Ouchi, W.G. (1982). *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence; lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Sargut, A.S. (2015). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.