

## Firmanızın DNA'sı nedir?

Kurumsal bir firmanın yöneticileri ya da ortakları, firmalarını izlemek, analiz etmek ya da stratejik kararlar alabilmek amacı ile belirli dönemlerde çeşitli raporlar alıp incelerler. Bu raporların üzerindeki bilgilerin bir kısmı ham bilgi ( raw data ) bir kısmı ise işlenmiş ( knowledge ) bilgidir. Bu bilgilerin nereden nasıl elde edildiği ve nasıl yorumlandığı veya yorumlanacağı bu yazımızın konusu değildir.

Gelelim yazımızın esas konusuna. Firmamızda her zaman ham veri, veri veya işlenmiş veri üzerinden hareketle analiz yapmamız söz konusu olmayabilir. Bazen de sosyo-teknik yapı içerisinde teknik olmayan bilgileri analiz etmek gerekebilir. Sosyal bilgileri analiz etmek için de çeşitli yöntemler kullanılmaktadır ki yine bunların detaylarına girmeyeceğim.

Sosyal yapı denince firmanın öncelikli olarak akla kültürünün gelmesi gerekir. Nedir firma kültürü?

Firma kültürü, bir firmada neyin, neden ve nasıl yapıldığını belirleyen anlayış ve bu anlayışın yansıdığı iklimdir. Bu anlayışı firmanın varlık nedeni, içinde bulunduğu ortam ile ilgili varsayımları, değerleri, normları ve gerçekleştirdiği uygulamaları belirler. Firma kültürünün boyutları şu şekilde sıralanabilir:

- ✿ Amaç ( misyon ), geniş görüşlülük ( vizyon ) ve değerleri,
- ✿ Strateji ve stratejilere bağlı süreçleri ve Organizasyon yapısı,
- ✿ Yetki matrisi ve Kimliği,
- ✿ Denetim ve kontrol sistemleri,
- ✿ Sembolleri,
- ✿ İK Politikaları,
- ✿ Alışkanlık haline gelmiş uygulamaları ve
- ✿ Efsaneleşmiş hikâyeleri.

Örneğin, firmanın ne kadar cazip gözükürse gözüksün temel amaç ve görevi dışındaki işleri reddetmesi; Jack Welch' in performansı ne kadar iyi olursa olsun firma değerlerine aykırı davranışları GE' den uzaklaştırması, her kararın patrona sorularak verilmesi; kimin hangi büyüklükte ve konumda ofisi olduğu gibi semboller veya Vehbi Koç'un her gün ofisten çıkarken ışıkların kapatıldığını kontrol etmesi gibi efsaneleşmiş hikâyeler hep firmanın kültürünün oluşturan parçacıklardır. Bunların bir kısmı bize ters gelse de o firmaların kültürünün parçalarıdır.

Dikkat ederseniz ölçülmesi ve değerlendirilmesi zor olan bu sosyal olgunun belirleyicileri firma paydaşları ve üst düzey yöneticileridir. Örneğin uluslararası firmaların yurtdışı kültürleri farklı olduğu halde ülkemizdeki şubelerinde ki kültürleri farklı olabilmektedir. Nedeni ise gayet basit, çünkü yöneticileri yerlidir.

Şimdi gelelim bu kültür denen sosyal olgunun öncelikli olarak belirlenmesine. Yukarıda bu olguyu kimin belirlediğinden bahsettik ama neyi nasıl belirlediği belli değil. Firmalar farklı yönetim anlayışlarıyla başarıya ulaşabiliyorlar. Önemli olan yönetim anlayışının firmanın hedefleriyle ve anlayışı belirleyen farklı boyutların birbirleriyle tutarlı olmasıdır. Örneğin, kararların binlerce hayati etkileyebildiği ve uygulama hızının kritik öneme sahip olduğu askerlik alanında başarıyı getirecek yönetim anlayışı ile yaratıcılığın önemli olduğu bir moda tasarım şirketinde başarıyı

sağlayacak yönetim anlayışının birbirinden farklı olması beklenir. Yönetim anlayışını belirleyen temel faktörlerdeki farklı seçimleri incelemek, bir firma için yapılacak en iyi tercihleri belirlemeye yardımcı olur. Bu bağlamda firma kültürünü belirleyicilerin dikkat etmesi gerekenler konusuna birkaç örnek verelim. Örneğin firma kültürünü belirleyen ana parametrelerden birisi “Performans Yönetimi” olup alt parametreleri ise aşağıdaki gibidir:

- İşin Miktarına Önem Verme
- Kaliteye Verilen Önem
- Teknolojinin Kullanımı
- Geliştirmeyi Destekleme
- Müşteri Odaklılık

O halde kültür belirleyicileri yukarıdaki örneklerde bahsettiğimiz bazı değerler yerine yukarıdaki parametrelerden firma için hangilerinin daha önemli olduğunu belirlemek zorundalardır. Örneğin kalite mi yoksa işin miktarı mı?

Geleceğe dair projeksiyonların sürekli yenilendiği, her an sayısız yeni teknolojinin ve uygulama alanının çıktığı günümüzde hiç şüphesiz en önemli hususlardan birisi güncel kalabilmek ve çağın imkânlarından sonuna kadar faydalanabilmektir. Firmalar ve çalışanlar doğalarının gereği olarak yaptıkları işe kendilerini kanalize etmişken, çoğu zaman hızla güncellenen dünyadan habersiz olabilmektedirler. Yaptıkları işi çok daha ölçülebilir, yönetilebilir ve değerli kılacak olan bu yeni teknoloji ve uygulamaları görmezden gelmenin onları yaşam mücadelesi verdikleri işlerinde nasıl geri bırakabileceğinin farkındalığına erişmek tüm firmaların ve çalışanların ayrı ayrı sorumluluğunda olduğu da firma kültürünü belirleyicilerin dikkat etmesi gereken temel konulardır. Örneğin firmanın global dünyada yaşanan değişimleri, bu değişimlerin firma stratejilere yansımalarını, bu yansımalarında firma kültürüne etkilerini gözlemleyip gerekli etkileşimleri doğru oluşturarak bu değişim yönetimini de başarı ile yürütmek gerekecektir.

Firma kültürü parametrelerinin belirlenmesi sonrasında bunların ölçümlenmesi, değerlemesi ve yorumlaması gelir. Örneğin bir firma için yapılmış bir kültür çalışmasının “Performans Yönetimi” ile ilgili sonuçları aşağıdaki gibidir:

	Çok Düşük	Düşük	Ortalama	Yüksek	Çok Yüksek	
	1	2	3	4	5	
PERFORMANS	1.1 İşin Miktarına Önem verme	.	.	_____	.	.
	1.2 Kaliteye Önem verme	.	.	.	_____	.
	1.3 Teknolojinin Kullanımı	.	.	.	_____	.
	1.4 Yaratıcılığın Desteklenmesi	.	_____	.	.	.
	1.5 Müşteri Odaklılık	.	.	.	_____	.

Sadece bu sonuçlara bakarak sayfalarca yorum yazılabilir ama öncelikli ve önemli olan firma kültürünü belirleyicilerin nelere önem verdikleridir. Örneğin işin miktarına önem verildi ise sonuç olumsuz çıkmış demektir. Buna göre firma içerisinde alınması gereken önlemler, süreçlerde yapılması gereken değişiklikler, personelin alması gereken eğitimler, üst yönetimin alması

gereken stratejik kararlar vb. gibi çalışmalar planlanacaktır. Ama kaliteye önem veriliyor ise dikkat edilmesi gerekenler daha başkadır.

Sonuç olarak firma kültürünü belirlemek için yapılan çalışmalar, yazının girişinde de bahsettiğimiz bazı raporlarda olduğu gibi okunması, değerlendirilmesi ve yorumlanması çok basit olmayan çalışmalardır. Yani firma kültürü, etkenleri çok fazla olabilen, ölçülmesi ve yorumlanması oldukça karmaşık olan bir sosyal olgudur. Böyle bir çalışmayı firmanın dışarıdan profesyonel destek almadan yapması işin doğasına aykırıdır. Ayrıca firmaya tepeden bakarak neyin nereye etkisi olduğunu gözlemleyecek kişinin sahip olması gereken bilgi ve beceri ve ayrıca bu çalışma yapılırken yapan kontrol eden ve onaylayan mekanizmasının dikkate alınması gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmanın firma içerisinde birisi tarafından kolaylıkla yapılamayacağı aşikârdır.

7 Mart 2016, ISTANBUL

Dr. Selami ERARSLAN