

YARATICILIK VE ŐIRKET KÜLTÜRÜ

Yaratıcılık, son dönemde tüm Dünya’da çok konuşulan bir konu. Küresel rekabet kızıştıkça, Şirketler (veya ülkeler) rakiplerinden bir adım önde olabilmek için tek çıkış yolunun daha yaratıcı olmaktan geçtiğini gördüler. Gittikçe hızlanan değişim süreci, ürün yaşam eğrilerinin kısılması, küreselleşme, dünya hakimiyetini kaybetmeme isteği gibi faktörler rekabeti daha da keskinleştirdi. Bu mücadeleden galip çıkmanın veya ayakta kalabilmenin sırrı ise yaratıcılık beceri ve potansiyelinizde. Bu amaçla eğitimler düzenleniyor, kitapçıların raflarında yeni kitaplar görüyorsunuz. Yazılım firmaları yaratıcılığınızı tetiklemek için düşünce geliştirmeye aracılık eden yazılımlar piyasaya çıkarıyorlar. Öte yandan büyük Şirketler rekabette geri kalmamak için, üniversitelerin en yetenekli mezunlarını kadrolarına katmaya çalışıyorlar. Adeta bir yetenek avı var. Peki tüm bunlar yeterli mi? Şirket kültürüne sahip olduğunu bildiğimiz bir sürü firma var. Bu Őirketlerdeki hakim kurumsal kültür yaratıcılığın tetiklenmesine müsait mi? Bir kurumda kurumsal kültür olması yeterli mi? Hangi tip kurumlarda yaratıcılığın yeşermesine daha uygun bir ortam var?

Şimdi bu konuyu açıklamaya bir örnekle başlamak istiyorum. Zaman zaman Őunun gibi sorular duymuşsunuzdur; “Siz burada bu işleri nasıl yürütüyorsunuz?”. Başka bir Őirketten transfer olan üst düzey yöneticilerin ilk başladıkları gün sordukları sorulardan biridir. Ben hatırlıyorum. Çalışmaya başladığım, dışarıdan kurumsal görünen bir bankada ne sorsam bu konuda patrona danışmamız lazım diye cevap alıyordum. Hatta faksın yerini bile patrona sormadan değiştirmek mümkün değildi. 2000 kişi çalışıyor, Genel Müdür var. Bir sürü genel müdür yardımcısı vs yönetici ama kimse karar alamıyor! Sizce bu nasıl bir kültür?

Şirketler kurulurken ortakların beraberinde getirdikleri değerler zaman içinde yaşanan tecrübelerle yoğrularak bir değerler, varsayımlar seti haline dönüşüyor. İşte biz bu değerler bütünü zaman içinde Kurumsal Kültür diye adlandırıyoruz. Yani kurumsal kültürün çekirdeğinde ortak ve patronların kendi değerleri var. Güçlü kültüre sahip kuruluşlarda özellikle var olan ve çalışanları birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler var. Kültürün bileşenleri de diyebileceğimiz bu belirleyiciler soğan kabuğu gibi, soyuldukça yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibi. Bu bileşenleri içten dışa ya da görünmeyenden görülene doğru sıralarsak:

- Temel inanç ve varsayımlar en içte, görünmeyen kısımdadır ve kültürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin tartışılmaz değerleridir. (Genellikle patronların değerleri)
- Norm ve değerler örgüt içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini, neyi değerli gördüklerini gösterir. Normlar, davranış biçimlerini belirtir ve neyin değer neyin yanlış olduğunun ölçütüdür.
- Görünen öğeler ise binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, çalışanların giyim tarzı, büro eşyalarının düzenlenişı, hikayeler ve seremoniler, kültüre ilişkin simge ve sembollerdir.

Kurumsal kültürün belirleyicisi olan bu unsurlar, işleri aynı biçimde yapmayı seven düzenli kişiliklere çekici gelmekte ancak işleri farklı şekillerde yapmayı seven, sıra dışı düşünen kişilere ise itici gelmektedir. Bir kurumun büyüme sürecinde işleri kolaylaştıran ve düzene sokan kurallar, zaman geçtikçe ve kurum büyüdükçe yenilikçi yaklaşımların önünde bir engel oluşturabilmektedir. Geniş bir organizasyonun fonksiyonel birimleri arasında ilişkileri düzenleyen kurallar bir süre sonra bürokratik engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü tüm bu kurallar yaşanan tecrübelerden yola çıkarak şekillenmiş ve değiştirilmeleri zor kurumsal yasalar haline dönüşmüşlerdir. Kurumsal kültürümüzü oluşturan unsurları (değerler, inançlar, normlar vs) analiz yöntemiyle ayrıştırıp, bu unsurları anlayabilirsek, bu bilgiyi herkesin katkıda bulunmayı isteyeceği daha yaratıcı bir organizasyon için kullanabiliriz. Bir gerçektir ki saldırganlığın ve eleştirinin hakim değerler olduğu bir kurumsal ortamda yaratıcılığı teşvik ve motive eden bir kurumsal kültür yaşatılamaz. Dünyada ki hızlı değişime ve pazarın taleplerine ancak yerine göre esnek davranabilen kurumsal kültüre sahip organizasyonlar uyum sağlayabilir.

Şimdi kurumsal kültür tiplerini Roger Harrison’un 1970’lerde geliştirmeye başladığı model üzerinden aktaracağım. Dört kültür modeli olarak adlandırılan bu yaklaşımdaki hakim kültür tipleri; Güç Kültürü, rol kültürü, amaç kültürü ve destekleyici kültürlerdir. Bu kültürlerden her biri her organizasyonda olmakla birlikte genellikle bunlardan biri veya ikisi Şirkette hakim kültür olarak bulunurlar. Bu kültürlerin temel özellikleri aşığıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo: 4 kültür tipinin özeti

	Güç/Otorite	Rol	Hedef/Başarı	Destek
Önceliğim	Patronum	Görevim	İşim	Çalışanlar
Karar mercii	Patronum	Politikalar	Hedefler	Konsansüs
Otorite kaynağı	Güç	Kıdem	Uzmanlık	Akıl/Mantık
Sistemin özelliği	Otokratik	Bürokratik	Karizmatik	Demokratik
Çalışanlar	Gruplara ayrılır	Değiştirilebilir	Herkes farklıdır	Eşittir
Hikaye kaynakları	Patron	Organizasyon	Şampiyon	Takımlar
Dünya bir...	Vahşi ormandır	Sistemdir	Fırsattır	Topluluktur
Patron olarak beklentim	İtaat	Güvenilirlik	Beceri	Müşterek Çalışma
Bir memur olarak beklentim	Ödül	Güvence	Yenilik	Destek
Çalışanlar arası ilişkilerin dayanağı	Tartışma	Gereğe	Değerler	Paylaşma
İnsanların başarı kaynağı	Patron	Sistem	Kaynaklar	Diğer çalışanlar
Şirket dışına çıktığımızda hedefimiz	Savaş	Tartışma	Oyun	Öğrenme
İnsanların çalışma amacı	Ödül	Sözleşme gereği	Başarı	Keyif alma
Müşterilere içgüdüsel yaklaşım şekli	Pazarlık	Açıklama	Bağlanmak	Dinlemek

Güç kültüründe her şey patronla başlar ve patronla biter. Tüm kararları patron verir. Güç kültürü geniş organizasyonlarda hiyerarşi olarak kendini gösterir. Birçok ara kademe yöneticisi bu hiyerarşi içinde yer alır. Herkes birbirini kontrol eder. Böyle bir kurumda çalışırken ne zaman birisi yeni bir öneride bulursa, bir başkası “ama bu nasıl kontrol edilecek?” diye endişeli bir cevap verir.

Bu kültürde patronu memnun etmek çok önemlidir. Liderin her şeyi bilmesi ve hep güçlü olması beklenir. Ödül ve ceza sistemi sürekli gündemdedir. Çalışanlar güç kazanmak için kıyasıya mücadele ederler. Dolayısıyla, politik beceri bu kurumlarda yükselmenin ön şartıdır.

Bu tip kültürlerin baskın olduğu kurumlarda, her şeyin liderin insiyatifinde olması, politik çekişmeler, çalışmaktan yorulan liderler ve insanların bilgiyi güç olarak saklayıp paylaşmak istememesi bu kurumların zafiyetini teşkil eder. Uygulamada patron şirketleri bu tip kurumlara örnektir.

Rol kültürü, genellikle güç kültürüne bir tepki olarak, şirkette bazı kişilerin elinde fazla güç bulundurmasını engellemek için gelişir. Yine hiyerarşiden kaynaklanan güç etkindir. Ama bu güç sıkı kurallar, sistem ve prosedürler tarafından tanımlanmıştır. Lider sadece kendine verilen gücü kullanabilir.

Rol kültürü iyi işlediği, sistemlerin iyi tasarlandığı, prosedürlerin gelişmelere göre güncelleştirildiği, herkesin ne yapacağını bildiği zaman bu kültürün iyi işlediğini söyleyebiliriz. Ancak bu sistemde aşırı kurallaşma insanları sadece yaptığı iş ile sınırlar. Çalışanlar bazen yanındakinin bile ne yaptığını bilmez. Yetenekler kurallarla sınırlı oldukları için bu kurumlara yenilik getirmek çok zaman alır. İnsan kaynaklarının yetenekli insanları tutması zorlaşır. Uygulamada bankalar ve silahlı kuvvetler bu tür kültürlerin hakim olduğu kurumlara örnektir.

Hedef kültürü etkinliğini yitirmiş rol kültürüne tepki olarak gelişir. Bu tip kültürün iyi işlediği durumlarda yüksek kişisel motivasyon, paylaşılan hedefler görürüz. İnsanlar yetenek ve becerilerini sonuna kadar kullanmaya zorlanırlar. Dolayısıyla motivasyon ödüllendirme ve cezanın yerine geçer. Ortak hedeflerin olması insanları çok çalışmaya zorlar. Ancak sürekli yüksek hedefleri yakalama çabası ve rekabet, çalışanların zaman ve enerjileri üzerinde baskı yaratır. Bu durum iyi teşhis edilmezse orta vadede tükenme ve hayal kırıklıkları yaratabilir.

Gerçek hayatta reklam ve teknoloji şirketlerinde bu tip bir kültür hakimdir. Özetlersek, yüksek motivasyon, çabuk öğrenme fırsatı, yetenekleri kullanabilme imkanı bu tip kültürlerin avantajı gibi görülmekte, ancak zaman içinde tükenmeye, saldırganlığa ve kaynak israfına yol açabilmektedir.

Destek kültürü insanları ön plana çıkartır. Hedeflerin peşinde koşmaktan tükenen insanlar bir süre sonra kaybettikleri değerlerin arayışına girerler. Bu tip kültürün hakim olduğu kurumlarda liderler çalışanların kişisel ihtiyaçları ve sorunları ile yakinen ilgilenirler. Çalışanlar arasında çok iyi ve paylaşımcı bir ilişki gelişmiştir. Sosyalleşme üst düzeydedir. Çatışmalardan kaçınılır ve kararlar mümkün olduğu ölçüde konsansüs ile alınır. İlişkilerin çok iyi olması, güven ve insani değerlerin ön planda olması bu kurumların özelliğidir. Ancak işlerden çok kişilerin ön planda olması, karar almada ağırlık, sonuçta kurumları zafiyete uğratır. Gerçek hayatta gönüllü çalışan kurumlar bu tip kültürlerin hakim olduğu organizasyonlardır.

Şimdi tekrar yaratıcılık konusuna geri dönersek, gördüğümüz gibi yeteneklerin ortaya çıkmasında ve çalışanların kapasitelerini zorlamalarında çalışılan kurumlardaki hakim kültür belirleyici olmaktadır. Yetenek veya yaratıcılık baskı ve kontrol ortamından hoşlanmamaktadır. Bu nedenle, Dünyada en son teknolojileri belirleyen şirketler yeteneklerin ortaya çıkması veya çalışanların yaratıcılıklarını zorlayabilmeleri için çok özel ortamlar yaratmakta, şirket kültürlerine önem vermektedirler. Microsoft buna çok güzel bir örnektir. Ben burada hangi tip kültürlerin yaratıcı beyinlere daha uygun olduğu olduğunu okuyucuya bırakıyorum. Burada yazılanları kendi şirketleri ile karşılaştırabilirler, hatta burada yazılanlara ilaveler yapabilirler. Ancak kendi tecrübelerimden gördüğüm kadarıyla yaratıcılık ve kurum kültürü arasında sıkı bir ilişki vardır. Eğer şirket yöneticileri çalışanlarında yaratıcılık eksikliği görüyorlarsa, onları eğitime göndermeden önce kurumlarında hakim olan kültürü tartışmaya gönüllü olmalıdırlar.

Bu model şirketlerde uygulandığında ortaya şöyle bir durum çıkıyor; büyük şirketlerde alt kademelerde çalışanlar genellikle şirketlerinde kontrol ve rol kültürünün hakim olduğunu belirtmişler ve daha iyi motive olacakları Hedef ve Destekleyici kurum kültürlerinde çalışmayı tercih edeceklerini vurgulamışlar. Bu tip değerlendirmelerle yola çıkan şirket üst düzey yöneticileri, şirket kültürlerini değiştirmek için danışmanlık şirketlerine büyük paralar ödeyerek, kurumlarında kültürel değişim programları başlatmışlar. Ancak uygulamaların çoğunda bu programlar çok başarılı olmamış. Çünkü siz kontrol ve rol ağırlıklı bir kültürden hedef ve insan ağırlıklı bir kültüre geçtiğinizde mevcut bir sürü olumlu özelliğinizi de yitiriyorsunuz. Bütün olumsuzluklarına rağmen insanlar şirketlerinde güçlü liderlik örneği ve kurallar görmek istiyor. Özellikle işe yeni başlayan gençler ne yapacaklarının iyi tarif edilmesini istiyor. Aslında çalışanların istediği kültürün tamamen değiştirilmesi değil. Bu kültürlerin olumlu yönlerinin harmanlanarak daha dengeli bir kurum kültürü oluşturulması.

Bu nedenle eğer çalışanlarımızın yaratıcılığını destekleyecek bir kurumsal kültür hedefliyorsak öncelikle yapmamız gereken mevcut kurumsal kültürümüze doğru teşhis koymaktır. Daha sonra ise engelleri ortadan kaldırmak suretiyle zayıf olduğumuz alanlarda daha çok çabalamak (kendimizi eğitmek, farkındalık yaratmak vs) ve bir denge kültürü oluşturmaktır.

Derleyen
Serdar Yurdakul/IKEDA
Aralık 2007

IKEDA Kurumsal Kültür Çalışmaları:

- Kurumsal Kültür Değerlendirme Anketi
- Kurumsal Kültür Workshopları