

## ÖRGÜTSEL AMAÇ PARADOKSLARININ STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI'NDAN KÜLTÜR OKULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çiğdem KAYA<sup>1</sup>

### ÖZET

Stratejinin oluşum sürecine yönelik yaklaşımlardan kültürel yaklaşım, strateji oluşumunun kolektif bir süreç olduğunu ve stratejinin örgüt kültüründe köklendiğini belirtmektedir. Dolayısıyla örgütlerin amaçlarına ulaşmaya çalışırken izledikleri yollar örgüt kültürüyle yakından ilişkilidir. Örgütlerin birincil amacı hayatta kalmak olup, bunu sağlayabilmek için de kâr elde etmeleri ve çevrenin de onayını alarak “meşrulaşmaları” gerekmektedir. Örgütsel amacı başarıma göstergesi, kârlılık ve sorumluluktur. Fakat kârlılık ve sorumluluk da kendi içinde bir paradoksa sahiptir. Örgütler hem hayatlarını devam ettirebilmek için hem de pay sahiplerinin yatırımlarından getiri elde etmelerini sağlamak için kârlı olmaları gerekmektedir. Örgütlerin aynı zamanda paydaş gruplarına (müşteriler, çalışanlar, devlet, tedarikçiler, toplum üyeleri) karşı da sorumlulukları söz konusudur. Çalışmada bu iki amaç kültür okulu açısından değerlendirilmekte ve hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için her iki amacı başarabilecek çift yönlülük (ambidexterity) stratejilerinin formüle edilebileceği bir örgüt kültürünün oluşturulması konusu tartışılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Kültür Okulu, Örgütsel Amaç, Kârlılık ve Sorumluluk Paradoksu, Örgütsel Çift yönlülük

### Evaluation of Organizational Purpose Paradoxes In Terms of The Cultural School as One of Mintzberg's Strategic Management Schools

#### Abstract

Cultural approach to the strategy formation process suggests that strategy formation is a collective process and that the strategy is rooted in organizational culture. Therefore, the ways in which organizations pursue their goals are closely related to organizational culture. Organizations' primary purpose is to survive, and to be able to achieve this purpose, they need to make profits and become "legitimate" by getting approval from their environment. The organizational goal achievement indicator is profitability and responsibility. However, profitability and responsibility also have a paradox within themselves. Organizations need to be profitable in order to be able to continue their lives and to enable shareholders to earn returns from their investments. Organizations also have responsibilities to stakeholder groups (customers, employees, the state, suppliers, and community members). In this study, these two goals are evaluated from the point of view of cultural school and the issue of creating an organizational culture that can formulate ambidexterity strategies which both aims (profitability and responsibility) can be achieved in order to survive and compete is discussed.

**Keywords:** Cultural School, Organizational Purpose, Profitability and Responsibility Paradox, Organizational Ambidexterity

### GİRİŞ

Kültür, yönetimde, Japon firmaların başarısının takdir edildiği 1980'lerde keşfedilmiştir. Japonlar'ın, Amerika'nın teknolojisini taklit ediyorken aynı zamanda işleri Amerikalılar'dan farklı olarak yaptıkları görülmüştür. Japon kültürünü anlamaya yönelik olarak Amerikan yazınında çok sayıda çalışma yapılmış ve kültürün geliştirilmesine yönelik danışmanlarla çalışmalara ağırlık

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi., İİBF İşletme Böl., cigdemkaya2810@gmail.com

verilmiştir. Ancak bu çalışmalar da çoğunlukla örgüt ve çalışan motivasyonu ile ilgili olmuş, çok azı stratejilerle ilgili bağlantısına değinmiştir. Stratejik yönetimin Kültür Okulu'nun ana aktivitesi daha sonra gelmiştir (Mintzberg vd., 1998:264-265). Böylelikle örgüt kültürünün yönetilebilir bir olgu olduğunun, iyi yönetildiğinde örgüt performansını ve rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkileyeceğinin anlaşılmasıyla, örgüt stratejisi için önemi ifade edilebilmektedir. Kültür Okulu'na göre strateji belirleme ideolojik bir süreçtir. Farklı ulusal kültürler çevrenin yorumlanma şeklini etkilemektedir ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren bir işletme farklı stratejik tepkiler ortaya koyabilmektedir. Dolayısıyla strateji belirleme ve örgüt kültürü çok sıkı bir etkileşim içerisinde. Örgütün zengin ve baskın olan kültürü strateji belirlemede etkindir (Dinçer, 1998:91).

Örgütlerin birincil amacı varlıklarını devam ettirebilmek olup, bunu sağlayabilmelerinin yolu yatırımlarından kârlar elde edebilmek ve çevrenin onayını alarak "meşrulaşmak"tır. Dolayısıyla örgütlerin örgütsel amaçlarını başarma göstergesi, kârlılık ve sorumluluktur. İşletmelerin pay sahiplerinin yatırımlarından getiri almaları ve işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için kârlı olmaları ve aynı zamanda paydaş gruplarına (müşteriler, çalışanlar, devlet, tedarikçiler, toplum üyeleri) karşı da sorumlu olmaları gerekliliği kârlılık ve sorumluluğun da kendi içinde bir paradoksa sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışmada, pay sahipleri ve paydaş grupları açısından kârlılık ve sorumluluk paradoksu incelenecek ve bu iki amaç kültür okulu açısından değerlendirilecektir. Son olarak her iki amacı başarabilecek çiftyönlülük (ambidexterity) stratejilerinin formüle edilebileceği bir örgüt kültürünün oluşturulması konusu tartışılacaktır. Bunun için öncelikle Kültür Okulu aktarılacak, sonrasında örgütsel amaç paradokslarından kârlılık ve sorumluluk paradoksu ve ilgili perspektifler olan Pay Sahipleri Perspektifi ve Paydaş Grup Perspektifi ifade edilecektir. Son aşamada ise bu iki perspektif Kültür Okulu açısından değerlendirilecek ve hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için her iki amacı başarabilecek çiftyönlülük (ambidexterity) stratejilerinin formüle edilebileceği bir örgüt kültürünün oluşturulması konusu tartışılacaktır.

## I. KÜLTÜR OKULU

Ünlü Antropolog Bronislaw Malinowski (1992), kültürü, kullanım ve tüketim maddelerinden, çeşitli halk gruplarının yapısal hak ve görevlerinden, insan düşünce ve becerilerinden, inanç ve alışkanlıklardan oluşan tümel bir bütün olarak tanımlamıştır.

Mintzberg vd.'ye göre (1998:263), kültür, aslında, dünyanın yorumlanmasından, uygulamalardan ve bunları yansıtan insan eliyle yapılan şeylerden oluşmuştur. Bu yorumlar sosyal bir süreçte kolektif olarak paylaşılır. Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından bilinçsizce uygulanan paylaşılan değerlerin yani inançlar ve temel varsayımların en derin seviyesidir.

Yönetim, sadece analizlerle veya tekniklerle tasarlanmaz, aynı zamanda, aynı örgüt veya sektörde genelde yıllar boyu inşa edilen deneyimlerin uygulamaları ile ilgilidir. Bu yüzden, strateji gelişiminde örgüt kültürünün önemini tanımlamak önemlidir. Kültürel görüş, örgütlerin rutinleri ve örgüt ve çevresi tarafından sorgulanmadan kabul edilen (taken-for-granted) varsayımların sonucu olarak görülebilen stratejilerde konumlanmaktadır (Johnson ve Scholes, 1999). Örgüt kültürü, yöneticilerin davranışlarında güçlü bir etkiye sahiptir. Kültürün, örgütün

stratejik yöneliminde etkisi vardır ve güçlülüğünün ya da zayıflığının kaynağı olduğu ifade edilmektedir. Kültürün anlaşılması, başarısızlık riskini azaltabilmektedir (Schwartz ve Davis, 1981:30).

Strateji oluşumu kültürde köklenen bir süreç olarak ele alınmaktadır. Stratejik değişime direnç göstermede kültürün belirli etkisi vardır (Mintzberg ve Lampel, 1999). İskandinavya dışında, 1980'li yıllara kadar kültür önemli bir mesele olmamıştır. 1965'te İsveç SIAR (Scandinavian Institutes For Administrative Research) örgütü, bir tür araştırma danışmanlık firması olarak kurulmuştur. Örgütün entelektüel liderleri 1973'te Organization Theory For Long Range Planning'i yazan Eric Rhenman ve 1977'de Management For Growth'u yazan Richard Norman'dır. Bu iki kitap büyük ölçüde örgütsel kültürde temelli olan kavramsal çerçeveyi sunmuştur. İsveç grubunun çalışması, uyum, imaj, mitler gibi konulara yer vermişlerdir. Örgütsel büyüme ve stratejik değişimin anlaşılmasına önem veren bu çalışmalar, kültürel güçlerin, politik ve bilişsel güçler gibi adaptasyonu nasıl engellediği ifade ederek değişimin nasıl başarılacağını araştırmışlar ve kültürün kolektif bir sistem olarak anlaşılması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Mintzberg vd., 1998:268). İskandinavya'nın dışında, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'da başarılı bir yönetim anlayışı geliştirilmesinin ardından, yani 1980'li yıllardan sonra, Amerika'da kültür önemli bir konu olmaya başlamıştır (Mintzberg ve Lampel, 1999:25). Kültür ile ilgili çalışmaların ışığında kültür ile strateji belirleme ilişkisini kendine konu edinen bir takım uygulamalara da dikkatler kaymıştır (Sarvan vd., 2003:99).

Kültür ve stratejinin kavramları arasındaki bağlantılar çok çeşitlidir. Kültür, *karar verme tarzını* etkiler, inançlara paylaşılan bağlılık örgütsel davranışta sürekliliği teşvik ettiği için *stratejik değişime direnç* neden olur. Üst yönetimin "yenilik ve esnekliğin önemini" her şirketin kültürünün önemli bir parçası olarak kabullenmesi ile *stratejik değişime dirençin üstesinden gelinebilir*. Başarılı veya mükemmel şirketler, rekabet avantajı sağlayan hizmet, kalite, yenilik gibi *baskın değerlerle* üstün şirketler olmaktadır. Firma birleşmelerinde yaşanan *kültür çarpışmasında*, strateji; kültür çevresinde yönetim, kültür değişimi ve strateji uyarlama olarak üç çeşit eylemin kombinasyonlarını gerektirmektedir (Mintzberg vd., 1998:270-272). Uygun eylemler yapılmadığı sürece, örgüt kültürü farklı olan iki firmanın birleşmesi, en başta tasarlanan ve beklenen gelişmenin yaşanmamasına ve kültür farklılığın problem yaratmasına neden olmaktadır (Schwartz ve Davis, 1981:33).

#### **A.ANAHTAR BİR KAYNAK OLARAK KÜLTÜR VE KAYNAK TEMELLİ TEORİ**

Kültür bir grup insanın zaman içinde yarattığı paylaşılan anlamdır. Bu konuşma, kutlama, yas tutma gibi tamamen sosyal faaliyetlerle, insanlar ortak görevlerle bir araya geldiklerinde aralarındaki etkileşim ve kullandıkları kaynaklarla oluşmaktadır. Makine ve binalar gibi somut kaynaklar ve know-how, patent vb. gibi soyut kaynaklar materyal kültürü üretebilmek için örgüt üyeleriyle etkileşime girmektedir. Bu ise insan yapımı nesnelere, onları işleyen, imal eden, satın alan veya kullanan ve bu bireylerin ait olduğu daha geniş toplumun inançlarını bilinçli veya bilinçsiz olarak doğrudan veya dolaylı olarak yansıttığında ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki karşılıklı bir ilişkidir. İnançlar ve değerler nesnelere, nesnelere inanç ve değerleri yaratmakta ve biçimlendirmektedir. Bu noktada Mintzberg vd. (1998:275) otomobil örneğini verirler. Otomobil Avrupa'da icat

edilmiş, varlıklı insanlar için yetenekli zanaatkârlar tarafından lüks bir makine olarak geliştirilmiştir. Amerikalılar halk için vasıfsız iş gücü tarafından üretilen standart ve düşük maliyetli bir makine olarak otomobili yeniden bütünüyle değiştirmişlerdir. Bu, kültürdeki derin farklılıkları yansıtmaktadır: Avrupalılar uzun bir zanaatkârlık geleneğine sahipken, Amerikalılar, ürünleri standardize etmeyi ve seri üretim sanatında ustalaşmayı öğrenerek vasıflı işçilerin eksikliklerini telafi etmişlerdir. Amerikan ve Avrupalı otomobil üreticileri arasında ortaya çıkan rekabet, iki farklı kültür arasında bir rekabet haline gelmiştir. Amerikalıları kendi yollarını taklit ederek yenmeye çalışan pek çok Avrupalı firmanın taklit çabaları sonuçsuz kalmıştır. Japonlar da savaştan sonra aynı şeyi yapmaya çalışmışlar, ancak pes edip bunun yerine kendi kültürlerine daha uyumlu hale getirmek için kendi otomobillerini üretme yollarını geliştirmeye karar vermişlerdir. Bu ise sonunda Amerikan üstünlüğüne meydan okumuş ve Amerikalılar Japon sistemini çözmeye çalışmaya başlamışlardır. Pazarda rekabet eden ürünler değil, üretim sistemleri olduğu ve üretim sisteminin verimliliğinin rekabette merkezi bir rol oynadığı ekonomik görüşünün göz ardı ettiği şey bu avantajın ne kadar firmaya özgü olabileceği yani stratejik avantajın kökeninde bu benzersizliğin olabileceği konusu olmuştur. Firmalara bu eşsizliği sağlayan firmanın kaynaklarıdır. Barney (1991), bir firmada; değerli olan, nadir olan, ikame edilemeyen, taklit edilemeyen kaynakların stratejik kaynaklar olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kültürü de aynı şekilde örgüte özgüdür, taklit edilemez ve rekabet avantajı yaratan stratejik bir kaynaktır.

Kaynak temelli teoriye adını veren, Birger Wernerfelt'in ödül kazanan makalesidir. Wernerfelt'e göre firmaya kaynaklar açısından bakmak söz konusudur (Wernerfelt, 1984). Özellikle var olan kaynakların türünün yüksek kâr getirip getirmeyeceği üzerinde durulmaktadır. Teori, rekabet avantajının firmanın kaynaklarında yattığını kabul etmektedir ve iyi bir şekilde birleştirilip koordine edildiğinde en uygun rekabet düzeyinin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir (Hafeez vd., 2002:31).

Kaynak temelli firma teorisi temelde rekabet avantajının "sürdürülebilirliğini" merkeze koyar. Sürdürülebilir rekabet avantajı, kaynak ve yetkinliklerin güncelliği veya sağlamlığı ve taklit edilebilirliği gibi iki temel niteliğinden hareketle belirlenmektedir. Taklit edilebilirlik ise diğer firmalar tarafından görülebilme şeffaflığı, kaynak ve yetkinliklerin rakipler tarafından transfer edilebilirliği ve diğer firmaların taklit kaynak ve yetkinlikleri kullanarak firmayı taklit etme becerisi olmak üzere üç kriterden oluşmaktadır (Bakoğlu, 2003). Bu nedenle kaynak temelli firma görüşünün de strateji süreci yaklaşımlarının içinde değerlendirilmesi anlamlı olabilmektedir (Bakoğlu, 2004).

## B. KÜLTÜR OKULU'NUN VARSAYIMLARI

Kültür okulunun varsayımlarını şöyle sıralayabiliriz (Mintzberg vd., 1998:267): (1) Strateji oluşumu, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan anlayışlar ve inançlarda temelli olan sosyal bir etkileşim sürecidir. (2) Birey bu inançları, bazen daha biçimsel bir telkin ile güçlendirilmesine rağmen, yazısız ve sözsüz olan bir sosyalizasyon veya kültürel etkileşim süreci aracılığıyla kazanır. (3) Bir örgütün üyeleri bu yüzden, orijinlerinin ve açıklamalarının belirsiz ve anlaşılması zor olan kültürlerinin temelini oluşturan inançları sadece kısmi olarak tanımlarlar. (4) Sonuç olarak strateji, konumlardan daha ziyade bu üç varsayıma dayalı bir bakış açısı şeklini almaktadır. Kolektif niyetlerde köklerini bulmakta ve örgütün

derinliklerinde yerleşik olan “kaynakların veya yeteneklerin” rekabet avantajı için korunup kullanıldığı örgütsel örüntülere yansımaları bulur. Strateji bu yüzden tamamen bilinçli değilse bile “maksatlı, planlı, düşünülmüş” ifadesiyle en iyi şekilde tanımlanır. (5) Kültür ve özellikle ideoloji, var olan stratejinin değişimini desteklemez, en fazla örgütün genel stratejik bakış açısındaki konumunda değişimi destekleme eğilimi vardır.

### **C.KÜLTÜR OKULU’NA ELEŞTİRİLER**

Eleştirilerine baktığımızda; okula birinci eleştiri gerekli olan değişimleri engelleyebilir olması yani yönetimin sürekliliğini, belli bir yolda iz sürmesini desteklemesidir (Mintzberg vd., 1998:280-281). Kültürün örgütü durgunluğa itmesi ve stratejilerin sabitlenmesine neden olması bu okulun en büyük sorunudur. Hâlbuki strateji dinamik ve sürekli değişen çevreye uyum sağlama zorunluluğu hisseder. Ayrıca örgütün ortak kavrayışına fark ettirilmeden herhangi bir değişimi başlatmak ve başarmak oldukça zordur. Geliştirilen stratejiler ne kadar isabetli ve etkili olursa olsun, kültürel yapı yeni stratejiyi desteklemezse, uygulamalar başarılı olmayacaktır (Dinçer, 1998).

### **D.KÜLTÜRÜN STRATEJİYE BAKIŞINDA YENİ YORUMLAR**

Değer zinciri yönetimi gibi örgütsel girişimleri tamamlamakta kültürün önemi büyüktür ve örgüt kültürü teknolojiye adaptasyon ve örgütsel büyüme arasındaki bağlantıyı destekler. Kültür ve stratejinin aynı hizaya getirilmesinin, etkinlik ve örgütün performans sonuçları için farklı bir anlam taşıdığı kabul edilmelidir (Baird vd., 2007:18). Örgüt kültürü üretim performansını da etkilemektedir. Örgüt kültürü ve üretim stratejisi arasındaki ilişkinin analizinde; örgütün iklimi, yönetim felsefesi ve şirket kültürüne bağlı farklı üretim stratejilerine adapte olabilmesi gerekliliği ifade edilmiştir (Fang, 2006:503). Ek olarak, örgüt stratejisinin başarılabilmesi için, değişik hiyerarşik seviyede çalışanların örgüte bağlılığının önemi büyük olmakla beraber, örgüte bağlılık konusu örgüt kültürü ile ilişkilidir (Corley, 2004:1145). Küreselleşme ile beraber, uluslararası firmaların artan sayısı, ev sahibi ya da üçüncü ülkede görevlendirilen çalışanın (expatriate) gittiği ülkenin kültürüne uyum sağlayamaması durumunda, strateji uygulamada firma başarısızlığı sorunu ortaya çıkmaktadır. Stratejinin bu başarısızlığı, genelde insan kaynakları politikalarından ve uygulamalarından etkilenmektedir. Bu yüzden, örgütlerin yabancı operasyonlarda iyi tasarlanmış ve açık seçik ifade edilmiş stratejiye sahip olabilmeleri önem taşımaktadır (Welch vd., 2005:663). Günümüzün bilgi yoğun örgütleri, örgütler için oldukça önemli olan yenilikçilik ve bilgi yaratımını destekleyen bir örgüt kültürünü güçlendirmeli ve geliştirmelidir. İş stratejilerindeki başarı bunlara bağlıdır (Hau-Siu Chow, 2007:50). Örgüt kültürü gerekli değişimi engelleyebilme tehdidinde sahiptir ve aynı çizgide kalma ve tutarlılığın yönetilmesi tarafındadır. Dolayısıyla gelenekler ve ortak kararı vurgulamak ve aynı zamanda değişimi karakterize edebilmek karmaşık ve zordur ve bu okul bir tür durağanlığı teşvik etmektedir. Ancak diğer taraftan da her ne kadar kültürün kendisini inşa etmek zor olsa da ve daha sonra yeniden inşa etmek daha da zor olsa da, imha etmek oldukça kolaydır. Bu noktada "profesyonel" yöneticilere yeteri kadar yetki vermek var olan kültürün ortadan kaldırılması için yeterli olabilir. Bu, genel olarak, gerekli stratejik adaptasyonun, belirli stratejik perspektifi de dahil olmak üzere, yerleşik kültürün katılımı tarafından engellendiği,

değişime karşı bir direnç dönemine yol açar ve belki de yeni bir perspektifin kolektif olarak geliştiği yeniden düzenlenme dönemini ve hatta stratejik odağın yeniden tanımlanmasına eşlik eden bir kültür devrimi dönemini anlamamıza yardımcı olabilir (Mintzberg vd., 1998:281).

## **II.ÖRGÜTSEL AMAÇ PARADOKSLARI VE PERSPEKTİFLER**

Bu bölümde, örgütsel amaç, örgütün amacına ulaşması için izleyeceği strateji, amaçla yakından ilişkili misyon ve vizyon kavramlarının tanımının ardından, şirketlerin pazar ekonomisi içinde kârlı olması yani pay sahiplerinin refahına hizmet etmesi gerekliliği ve bununla ilişkili Pay Sahipleri Perspektifi ile aynı zamanda sorumlu olması gerekliliği ve bununla ilişkili Paydaş Grup Perspektifi tartışılacaktır.

### **A. ÖRGÜTSEL AMAÇ PARADOKSLARI**

Örgütlerin birincil amacı varlıklarını devam ettirebilmektir. Bunu sağlayabilmek için de, yatırımlarından kâr elde etmeleri ve çevrenin onayını alarak “meşrulaşmaları” gerekmektedir. Örgütsel amacı başarma göstergesi, kârlılık ve sorumluluktur. Fakat kârlılık ve sorumluluk da kendi içinde bir paradoksa sahiptir. Çünkü işletmelerin, pay sahiplerinin yatırımlarından getiri almaları ve işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için kârlı olmaları gerekmektedir. Aynı zamanda paydaş gruplarına (müşteriler, çalışanlar, devlet, tedarikçiler, toplum üyeleri) karşı da sorumlulukları söz konusudur.

#### **1.Kârlılık**

Kârlılık, işletmenin koyduğu sermayeye göre pay sahiplerinin elde etmek istediği getiriyi belirtir. Modern yaklaşımda bu getirinin genellikle sektör ortalamasının üzerinde olması esastır (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletmelerin; pay sahiplerinin yatırımlarından geri dönüşü artırmaları ve işletmenin hayatını devam ettirebilmesi için kârlı olmaları gerekmektedir. İşletmelerin kârlılığının ve değerinin ölçülmesi için son yıllarda Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added- EVA) olarak ifade edilen, bir firmanın vergi sonrası net kârı ile sermayenin toplam maliyeti arasındaki farkın alınmasıyla değer hesaplama yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Pozitif EVA firma yöneticilerinin hissedarlar için değer eklediği anlamına gelir, çünkü elde edilen kârın vergi sonrası oranı ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini aşar. EVA negatif olduğunda, firma yöneticileri piyasa değerini yok eder, çünkü vergi sonrası kâr sermaye maliyeti altında kalmıştır (Sheikholeslami, 2001:14). EVA hesaplaması, şirketlerin gerçek değeri ve kârlılığını ifade etmektedir. Ayrıca, firmalar kârlılıklarını artırmak için çeşitli stratejiler uygularlar. Bunlardan biri de, maliyetlerini düşürmektir. Ancak, maliyet düşürme stratejisi, diğer paydaşların ilgilerinin göz önünde bulundurularak, bu sorumluluğunun altında yapılması gerekmektedir.

#### **2.Sorumluluk**

Şirketler en çok, siyasi partiler, sendikalar, belediyeler, çevreciler, medya ve genel halktan etkilemektedir. Bunlar, iş örgütlerinin toplumda ve yüklendiği

*sorumluluklarda* oynadığı rolde pozisyon alırlar (De Witt ve Meyer, 1998). Pay sahipleri perspektifine göre, yönetimin öncelikli sorumluluğu, açıklanan şirket misyon ifadeleriyle, kâr payları yoluyla pay sahiplerine toplam dönüşünü maksimize etmek ve çok sayıda firmanın paylaştığı pazar fiyatını artırmaktır (Rappaport, 1998:820). Sorumluluk terimi, çeşitli kavramlarda farklı şekillerde kullanılır. Karar verme bağlamında, işletmenin ahlaki sorumluluk buna örnek olabilir (Zsolnai, 2003:281). Çevreyi koruma anlamında yapılan faaliyetler (arıtma tesisi gibi), şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik gibi sorumluluklara sahiptirler.

Paydaş grup yaklaşımında ifade edileceği üzere, işletme pay sahiplerinden başka diğer gruplara da sahiptir ve onlara karşı da sorumludur. Paydaş grup yaklaşımı, ekonomik ve sosyal amaçları ayırma tarafındadır ve şirketin diğer paydaşlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini bekler (Freeman ve Reed, 1998:829). Örneğin, çalışanlar rekabetçi ücret isterler, müşteriler yüksek kaliteli ürünler ve rekabetçi fiyatlar isterler, tedarikçilerin finansal talepleri vardır (nakit ödeme yapılması gibi), pay sahipleri kâr paylarına bakarlar (Rappaport, 1998:821). Yönetimin, bu istekleri ve amaçları dengeleme sorumluluğu vardır.

## **B.ÖRGÜTSEL AMAÇ PARADOKSLARINA YÖNELİK PERSPEKTİFLER**

Kârlılığın ve sorumluluğun göreceli önemi ve sorumluluğu olan iş örgütlerinin sorunlarının hesaba katılmasıyla, fikirler farklı şekil alır. Tartışmanın bir kutbu, şirketlerin, kendi sahiplerine hizmet etmesi için kurulmuş olması tarafında olan insanlardır. Görüşün bu noktası genel olarak *hissedar değeri* (*shareholder*) *perspektifi* olarak işaret edilmektedir (De Witt ve Meyer, 1998).

Bu düşünceler dizisinin diğer tarafında, şirketlerin, hissedarları, çalışanları, bankalar, müşteriler, tedarikçiler, devlet ve halk arasında birleşme olarak görünmesi gerektiği tartışmaları vardır. Düşüncenin bu noktası da *kâr payı sahipleri* (*stakeholder*) *perspektifi* olarak işaret edilmektedir (De Witt ve Meyer, 1998).

### **1.Pay Sahipleri Perspektifi**

Pay sahipleri perspektifinin destekçileri için, şirketlerin, sahiplerine ait olduğu açıktır ve bu yüzden sahiplerin ilgileriyle uyumlu davranışta bulunmaları gerekmektedir. Onlara göre, kurumlar, risk alarak yatırım yapanların ve ekonomik değer yaratmak amacı olanların araçlarıdır. Bu açık amaç firmaları yönlendirmelidir (Rappaport, 1998:822). Duyck (1998:102), pay sahipleri değeri yaratmak için, bir firmanın gelecek performansı hakkında yatırımcılarının beklentilerini aşması gerektiğini ifade etmiştir. Duyck'a göre (1998:102), firma eğer bu beklentiler üzerinde performans gösterirse, değer yaratılmış olur. Post ise (2003:25), işletmenin bir tek sosyal sorumluluğu olduğunu ve bunun da, oyunun kurallarında kaldığı sürece, kârını artırmada tasarlanmış faaliyetleri yapması ve kaynaklarını kullanması olduğunu ifade etmiştir. De Witt ve Meyer'e göre ise (1998), pay sahipleri perspektifi, paydaş grubu tamamıyla unutulmuş değildir, fakat paydaş grup için ahlaki bir zorunlulukları olmadığı ifade edilmektedir. Çalışanlara karşı, yerel halka, çevreye, tüketici refahına ve sosyal gelişime karşı sorumluluk, örgütsel düzeyde değil, devlet ve bireysel düzeydedir.

Pay sahipleri kârlarda büyüme beklerler, yönetilebilir risk isterler ve nakit akışında büyüme beklerler (MacDonald, 2005:3). Bu perspektifte, üstün firmalar, pay sahipleri refahı yaratanlardır. Pay sahipleri refahını ölçmenin en direkt yolu, hisse fiyatı değerlendirmesi artı kâr paylarının değerinin incelenmesidir (Johnson vd., 1985:52).

Görünürde, pay sahipleri perspektifi ve paydaş grup perspektifi arasında çatışma vardır, fakat, pay sahipleri değerini maksimize etmek, paydaş grupların ilgilerine işaret etmemekle olmaz (McCarthy, 2004:10). Stratejistler, paydaş grupların değerini de düşünürler, fakat bu onların amacına değil de, firmanın amacına hizmet etmekle ilgilidir. Paydaş grubun amacına hizmet etmek ahlaki bir sorumluluk değil, ekonomik amaçlar içindir. Örneğin, zor durumda olan bir firma, çalışanlarıyla beraber ancak bu durumdan çıkabilecek çalışan bağlılığına sahipse, personel çıkarımı yapmaması firmanın ekonomik amacıdır (De Witt ve Meyer, 1998). Yani pay sahipleri değeri perspektifi, paydaş grupların ilgilerini görmezden gelmezler, sadece ekonomik amaçlarla paydaş grupların ilgilerini uyumlaştırmaktadırlar.

Yönetimin amaçları, bazı durumlarda şirketin pay sahiplerinden farklıdır. Yöneticiler, pay sahiplerinin yeterli kontrolü olmadığı durumlarda, diğer insanlar gibi, kendi amaçlarıyla ilgilenip, pay sahiplerinin amaçlarıyla ilgilenmeyebilirler ve bazen vekâlet verenlerin ilgilerini feda edebilirler (Rappaport, 1998:825). Pay sahiplerinin gelirlerini azaltıcı bazı stratejiler eğer yöneticilere faydalı geliyorsa daha kolay adapte olabilirler (Dockery vd., 2000:22). Pay sahipleri ise, sahip oldukları varlıkların kısa ve uzun dönemdeki getirilerinin bu varlıklarının değerlerini artırmasını arzu ederler (Ülgen ve Mirze, 2004). Vekillerin, kendi amaçlarına yönelip, pay sahiplerinin ilgilerini önemsememeleri sonucu “vekâlet problemi” ortaya çıkmaktadır. Vekâlet Teorisi’nde ifade edilen bu durumu önleyebilmek için, bu amaç çatışmaları, teşviklerle çözümlenebilmektedir (Eisenhardt, 1989:68). Örneğin kıdemli bir yönetici için hisse senedi opsiyonu teşvik paketinin içinde görülmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için vekili motive etmede, ücret ve teşvik planları yapmak için kontrol sistemlerinden yararlanılabilir (Ekanayake, 2004:49). Ayrıca, yöneticinin kendi menfaatlerini hissedarların menfaatlerinden üstün tutma ve bu yönde firma ve hissedarlar açısından yaptığı olumsuz bir eylem firma performansını azaltır. Yönetim kurulu tarafından yapılan gözetimle, bu olumsuz eylemler gerçekleşmeyecek ve doğal vekâlet maliyetlerini azalarak firma performansını da artabilecektir (Hillman ve Dalziel, 2003:383). Hisse değeri maksimizasyonu amacı için eleştiri, sadece paydaş gruplarının şirketin finansal başarılarından faydalanmaması değil, aynı zamanda yönetimin finansal gücüne karar verenleri unutmamasıdır (Rappaport, 1998:826).

## **2. Paydaş Grup Perspektifi**

Bu düşünceye göre, örgütsel amacın sonuçlarına değil, anlamına odaklanmak gerekmektedir. Sorumluluklar ve amaçlar, eş anlamlı değildir. Bu perspektif, firmanın amaçlarının çeşitli paydaş gruplarının çekişen talepleriyle dengelenmesi gerektiğini ifade eder. Paydaş grubu, şirketin pay sahipleri ile beraber sorumlu olduğu diğer gruplardır (Freeman ve Reed, 1998:830). Bu gruplar, müşteriler, tedarikçiler, devlet, çalışanlar, yöneticiler ve pay sahipleridir (Payne vd., 2005:856). Tüm paydaş sahiplerinin ihtiyaçlarını dengeleyen bir şirket amacı, şirketi ahlaki anlamda yükseltip çalışanlara anlamlı gelirken, tartışmalı şekilde, pay



sahiplerinin niyetlendikleri amaca ulaşması muhtemelen daha zor olabilmektedir (Springett, 2004:297).

Paydaş grupları teorisinin odağı, iki temel soruyu açıklamaktır. İlki, firmanın amacının ne olduğu, ikincisi, yönetimin paydaş gruplarına karşı ne gibi sorumlulukları olduğudur. Burada, işletme faaliyetlerinden etkilenen bireyler ve gruplar, yasal olarak onların ilgilerini hesaba katması gereken girişimciler ve yöneticilerden şirkete faydalı olacak amacı talep eder. İşletme; tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, halk, yöneticiler ve pay sahiplerinin sürekli kazanması ile ilgilenir (Freeman vd., 2004:365). Bu teoride, işletmeyi yönlendirecek misyon, her çeşit paydaş grubun oluşturduğu koalisyonun çıkar ve amaçlarına uygun olarak hazırlanmalı, stratejiler de uyumlu olmalıdır. Üst düzey yönetim ve stratejistler bu moral ve ahlaki sorumluluk altındadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

İşletmelerde sahiplik ve yönetimin ayrılması sonucu, yönetimin pay sahiplerine ve diğer paydaş gruplarına olan sorumluluğu kurumsal yönetim ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Kurumsal yönetim, bir şirketin “yaşam alanı (lifespace)” olarak ifade edilen çalışanların, müşterilerin, kredi verenlerin, tedarikçilerin, pay sahiplerinin, rakiplerin, ulusal ve yerel devletlerin, yönetimin, vatandaşların beklentilerini dikkate alarak faaliyete devam etmesi, yönetilmesi olarak ifade edilmektedir (Demb ve Neubauer, 1998:821).

Kurumsal yönetim, işletme faaliyetleriyle hem müşterilerle hem de toplum üyeleriyle, tedarikçilerle, çalışanları içeren paydaş gruplarının yasal beklentilerini tatmin ederken, pay sahipleri dönüşünü optimize etmeyi arayan yönetim kurulunu gereği gibi atamak ve yetki vermekle adapte olan süreç yaratma ve uygulamadır (Cassidy, 2003:33). Yönetim kurulları, kurumsal yönetim sisteminde pay sahipleri ve şirket yöneticileri arasında genellikle ana bağlantıdır. Yönetim kurulu, pay sahipleri değerini maksimize eden amaca doğru yöneticilerin dikkatini odaklama sorumluluğuna sahiptir (Dockery vd., 2000:22; De Witt ve Meyer, 1998). Burada yönetim kurullarının bunu başarabilmesi için uyguladıkları yöntemlerle, vekâlet maliyetleri karşımıza çıkmaktadır. Vekâlet teorisyenlerine göre, vekâlet maliyetlerinin azalmasıyla firma performansının artabilirliğini sağlayan etkin gözetim yönetim kurulu için anahtar bir aktivitedir (Hillman ve Dalziel, 2003:383).

Paydaş grup değeri perspektifi, kurumsal yönetim için çok yararlı bir yoldur ve şirket yönetiminin ahlaki ve sosyal sorumluluğu artırma sürecinin bir kısmıdır (Post, 2003:26). Şirket yönetiminin, uygulanan stratejilerle hisse değerini maksimize ederek, pazar değerini maksimize etme amacı dışında diğer amaçlarını takip etmesi pay sahipleri ile aralarında vekâlet problemlerine yol açabilir. Vekâlet teorisi, pay sahipleri ve şirket yöneticileri arasında amaç uyumsuzluğu ve bilgi asimetrisi olarak iki problem işaret etmiştir (Dockery vd., 2000:23). Bunlar, Pay Sahipleri Perspektifi’nde ifade edildiği gibi, vekâlet veren ile vekilin *amaçları arasında farklılıklar olacağı* ve de yöneticilerin sürekli işlerle bizzat ilgilendikleri ve raporların kendilerine gitmesinden dolayı edindikleri bilgilerin, vekâlet verenlerden fazla olmasının neden olduğu *bilgi asimetrisi* problemleridir. Ayrıca pay sahipleri değeri yaklaşımında da belirtildiği üzere, pay sahipleri firmada kalan kazançlar için vekillere bir takım teşvikler vermektedirler. Böylece amaç uyumsuzluğu problemini bertaraf edebilmektedirler.

Ayrıca paydaş grubu yaklaşımı, pay sahipleri için kârın maksimizasyonunun, kısa dönemli kâr maksimizasyonundan ziyade uzun dönemli sürdürülebilir başarıya önem veren akıllı yönetim kurullarını önermektedir (Cassidy, 2003:32). Çünkü

şirketler ve yönetim kurulları pay sahiplerine hesap vermektedir ve kurumsal yönetim yönetim kurullarının özel sorumluluğudur. Şirket hesap verebilirliği, derinden bağlı olunan kültürel değerleri yansıtmaktadır. Şirket faaliyetleri, paydaş grupların beklentilerini yansıtan bir dizi performans standartları tarafından sınırlandırılmıştır (Demb ve Neubauer, 1998:823).

Tablo 1’de Pay Sahipleri Değeri Perspektifi ve Paydaş Grup Değeri Perspektifi karşılaştırılmıştır.

**Tablo 1. Paydaş grup değeri perspektifine karşı pay sahipleri değeri perspektifi**

	<b>Pay Sahipleri Değeri Perspektifi</b>	<b>Paydaş Grup Değeri Perspektifi</b>
Vurgu	Sorumluluktan fazla kârlılık	Kârlılıktan fazla sorumluluk
Örgütlerin nasıl görüldüğü	Araçlar	Ortak girişim
Örgütsel amaç	Sahiplere hizmet	Tüm örgütlere hizmet
Başarının ölçümü	Hisse fiyatı ve kâr payları	Paydaş gruplar arasında tatmin (pay sahipleri değeri)
Büyük zorluk	Vekillerin ilgisini takip eden vekil	Çeşitli paydaş grupların ilgisini dengelemek
Kurumsal yönetim aracılığıyla	Hisselerle dış direktörlerin bağımsızlığı	Paydaş grup temsili
Paydaş grup yönetimi	Anlamlar	Sonuç ve anlamlar
Sosyal sorumluluk	Mesele örgütsel değil, bireysel	Bireysel ve örgütsel
... ile en iyi hizmet edilen toplum	Kendi ilgisinin peşine düşen	Müştereklerin ilgisinin peşine düşen

Kaynak: De Witt ve Meyer, 1998.

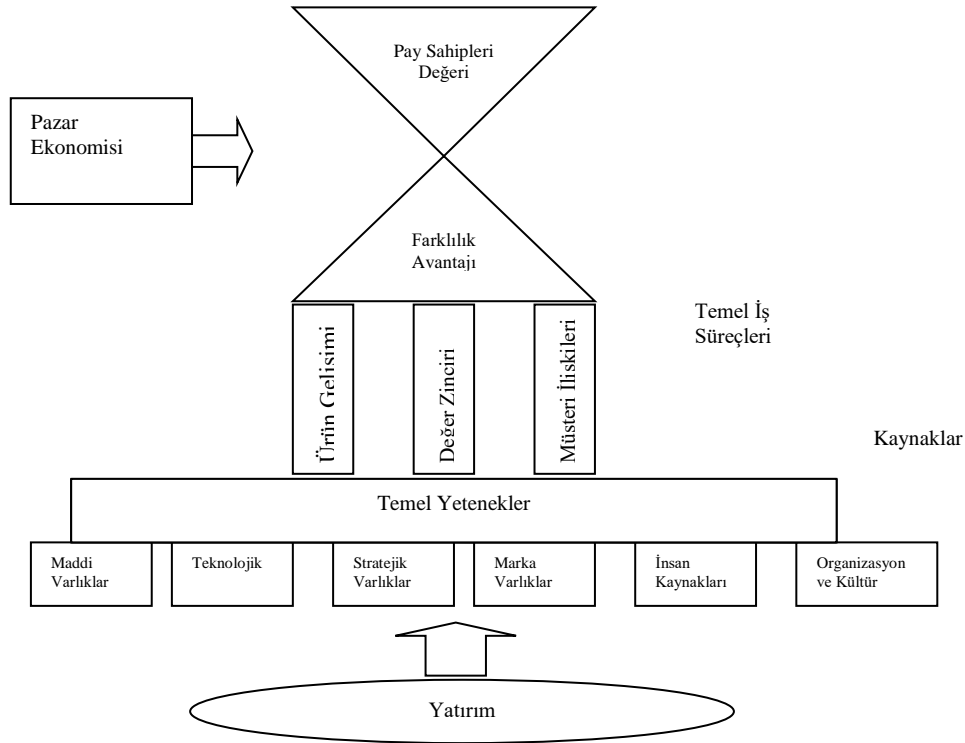
## II. ÖRGÜTSEL AMAÇ PARADOKSLARININ STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI'NDAN KÜLTÜR OKULU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kültür Okulu, örgütlerde işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanların bağlılığını sağlayarak yüksek performans gerçekleştirmelerine yardımcı olan, işletmenin stratejilerini biçimlendiren, strateji oluşumuna temel olan kültürün önemini ifade etmektedir. Örgütlerin yaşamlarına devam edebilmesi için gerekli faaliyetleri yapması örgütü kârlılığa götürecektir ve bu da pay sahiplerinin işletmeye sağladığı sermaye ve yaptığı yatırımlardan geri dönüşlerini almalarını sağlayacaktır. Ancak örgütlerin pay sahiplerine karşı kârlı olma sorumluluğunun yanı sıra, paydaş gruplarına yani çalışanlarına, tedarikçilerine, devlete karşı sorumlulukları da bulunmaktadır. Bu sorumlulukları yerine getirebilmeleri, örgütün kültürü ile ilişkili bulunmaktadır. Yöneticilerin, çeşitli stratejiler uygulayarak, örgütleri kârlılığa ulaştırması, sorumluluğunu da yerine getirecek stratejiler uygulaması gerektiğine göre, her iki amacı başarabilecek çiftyönlülük (ambidexterity) stratejilerinin formüle edilebileceği bir örgüt kültürünün oluşturulması bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Şekil 1, firmanın kaynak temelli teorisinin uyarlanmış bir temsildir. En üstten başladığımızda, stratejinin amacı pay sahipleri değeri yaratmaktır. Rekabetçi

pazarlarda, pay sahipleri değeri yaratmak için anahtar, üstün kalite veya daha düşük maliyet gibi algılananı sunması aracılığıyla müşterilere üstün değer veren farklılaştırılmış bir avantaja sahip olmaktır. Bu farklılaştırılmış avantaja başarma, firmanın iş süreçlerinin etkililiğine bağlıdır. Çoğu firmanın temel iş süreçleri üç kategoride gruplanabilir (Doyle, 2001:22): firmanın müşteri problemleri için yenilikçi çözümler yaratmasını olanaklı kılan ürün geliştirme süreci, etkili ürünler ve hizmetler içinde onları etkin olarak transfer eden ve girdileri kazandıran tedarik zinciri yönetimi süreci ve müşterileri tanımlayan, onların ihtiyaçlarını anlayan, müşteri ilişkileri inşa eden ve örgüt ve onun markalarının algılarını biçimlendiren müşteri ilişkileri yönetimi süreci.

**Şekil 1:** Maddi Olmayan Varlıklar ve Firmanın Kaynak Temelli Teorisi.



**Kaynak:** Doyle, 2001:22.

Kaynak temelli teoride ifade edildiği üzere rekabet avantajında kritik unsur firmanın güçlülüğünün göstergesi olan kaynaklar ve pazar payıdır (Bakoğlu, 2003). Şekil 1'de belirtilen temel iş süreçleri ancak kaynaklarla etkili olabilmektedir ve temel iş süreçleri farklılık avantajına, o da pay sahipleri değerini artırmaya götürür. Bu kaynaklardan biri de kültürdür.

Kültür, örgütten örgüte değişmektedir ve dolayısıyla farklılık kaynağı olup, örgütü rekabet avantajına götürdüğü ifade edilmektedir. Rekabet avantajı ise firmayı kârlılığa, dolayısıyla pay sahipleri değerini artırmaya götürür. Aynı zaman da örgüt kültürü örgüt içinde insanlar tarafından paylaşılan değerleri, dünyayı nasıl algıladıklarını içerir ve bu da iş yapış şekillerine yansır. Charreaux ve Desbrieres'in de belirttiği gibi (2001:107), paydaş gruplardan çalışanlar ve firmanın ilgileri arasında uyumlaştırmaya izin veren mekanizmalar vardır: kâr, karar paylaşım sistemleri ve güçlü bir örgüt kültürü. Dolayısıyla örgüt kültürü, paydaş grup değeri yaratmak açısından, faaliyetlerde diğer paydaş grupları düşüncesine yer vermeyi içerebilmektedir.

Örgütlerin sosyal sorumluluk kapsamında yapacağı faaliyetler de, o örgütün kültürü ile yakından ilişkilidir. Kurumsal olarak paylaşılan değerler, direkt olarak şirket davranışını etkiler. Örneğin, paydaş grup yaklaşımında ifade edildiği üzere, uzun dönemli değer elde etme görüşü, çevresel kaynakları koruma ve zehirli atıkların çevreye nüfuzun önlenmesi gibi, daha çok kamu ilgisi alanında şirket performansının artırılmasını içerir (Demb ve Neubauer, 1998:823).

Aynı zamanda, örgütlerin amacının esası kültürel farklılıklara dayanmaktadır. Örgüt kültürü dışında daha geniş bir perspektiften bakarsak, uluslararası kültür farklılıkları da örgütlerin amaçlarının biçimlenmesinde etkili bir faktördür. Yoshimori (1995:33), Japonya ve Batı'daki araştırmalarında "firmanın yönetilmesinin kimin ilgisine göre olduğu" sorusuna verilen yanıtlara göre, İngiltere ve ABD'de pay sahipleri değeri perspektifinin, Japonya'da ise paydaş grup değeri perspektifinin daha baskın olduğunu ifade etmişlerdir. Almanya ve Fransa'da ise, her ikisinin de göz önüne alındığı vurgulanmıştır. Bununla beraber, kurum konsepti, ulusun tarihsel, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel geleneklerine de sıkıca bağlıdır.

Örgütlerin paradoksal temele sahip olan bu iki amacı da başarabilmesinin ve böylelikle hem pay sahipleri hem de paydaş gruplarının tatminini sağlayabilmesinin çift yönlü (ambidexter) olabilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Çift yönlülük kavramına göre örgütler iki baskın seçenek arasında seçim yapabilirler. Bunlardan biri kendilerini verimliliği arttıracak faaliyetlerle aynı hizaya getirmeleridir. Böyle bir davranış operasyonlara, maliyetleri düşürmeye ve mevcut işin performansını arttıracak kaliteye odaklanmaktadır. Diğer tarafta örgütler gelecekteki etkinliğini mümkün kılacak fırsatlara odaklanarak esnekliği arttıracak faaliyetlere yoğunlaşabilirler (March, 1991:71). Bu iki yaklaşımın kombinasyonu kaynakları tahsis etme konusunda bir değiş-tokuşa götürürken (Tushman ve O'Reilly, 1996:8), çift yönlülük çalışmaları örgütlerin ikisi arasında yüksek derece dengeyi başarabilmesinin örgütü diğerlerinden daha başarılı yapacağını göstermektedir (He ve Wong, 2004; Lubatkin vd., 2006). Var olan kaynaklarından yararlanma (exploitation strategy) ve yenilerini geliştirme (exploration strategy) çalışmalarını bütünleştiren bu tarz örgütler bugünün iş taleplerinin yönetilmesinde etkili hale gelirler ve aynı zamanda çevredeki değişikliklere adapte olabilirler (Gibson ve Birkinshaw, 2004:210) Bu örgütler çift yönlü örgütler olarak tanımlanmaktadır (Tushman ve O'Reilly, 1996). Çift yönlülük, gevşek bir şekilde bağlı ve farklılaştırılmış alt birimler ve bireyler aracılığıyla var olan kaynaklardan yararlanma ve yenilerini geliştirmenin senkronize bir şekilde izlenmesini ve ikisi arasında dengeyi başarmayı ifade eder (Andriopoulos ve Lewis, 2009:697). Çift yönlülüğü örgütün içindeki veya dışındaki bağlamsal desteği oluşturacak mekanizmalar (Gupta, Smith, ve Shalley, 2006:693) ile başarmak mümkün olabilir ve performans ile pozitif ilişkisi vardır (Gibson ve Birkinshaw, 2004:211).

Bir örgütün çift yönlü olabilmesinin, önemli kolaylaştırıcılar olan çalışan eğitiminin ve yönetimle ilişkilerde güvenin oluşturulması ile başarılabilceği işaret edilmiştir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:212). Merkezileşmemiş bir yapı, ortak bir kültür ve vizyon, destekleyici liderlik ve esnek yöneticiler çift yönlülüğün en önemli kaynaklarıdır (Tushman ve O'Reilly, 1996:9). Nitekim Wernelfelt (1984) başarılı bir stratejinin var olan kaynaklardan yararlanma ve yenilerinin geliştirilmesi arasında bir dengenin kurulmasını kapsadığını ifade etmiştir.

Örgüt bağlamı, ilişkili kavramlar olan yapısal bağlam, örgüt kültürü ve örgüt iklimiyle yakından önemli benzerliklere sahiptir. Yapısal bağlam çalışanlarda belirli davranışları gösterecek yönetsel mekanizmaların kurulmasını ifade eder. Fakat soyut özelliklerden ziyade daha çok somut sistemler ve süreçlere vurgu yapar. Örgüt kültürü liderlerin ortaya koyduğu biçimsel sistemler ve süreçlerden daha ziyade bir örgütün bireylerinin inanç sistemleri ve değerlerini ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:212).

Örgütsel bağlam davranış çerçeveleyen dört özellik açısından tanımlanmaktadır: disiplin, esneme, destek ve güven. Bu özellikler yöneticiler tarafından mikro ve makro seviyede yapılan çeşitli faaliyetlerle yaratılmakta ve desteklenmektedir. Disiplin, üyeleri açık ya da örgüt bağlılıkları ile ortaya çıkan tüm beklentilerini karşılamak için gönüllü bir çaba göstermelerine sebep olur. Açık ve belirli performans ve davranış standartları oluşturmak, açık, samimi ve hızlı bir geri bildirim sisteminin kurulması ve yaptırımların uygulanmasında tutarlılık disiplinin kurulmasına katkıda bulunur. Esneklik üyelerin gönüllü olarak daha az iddialı hedeflerden ziyade daha çok çaba göstermelerini sağlayan bir bağlam niteliğindedir. Ortak bir hırsların kurulması, kolektif bir kimliğin geliştirilmesi ve bireylerin bir örgütün genel amacına katkıda bulunma biçimlerine kişisel anlam verme yeteneği, esnekliğin kurulmasına katkıda bulunur. Destek, üyelere diğerlerine yardım ve onay vermesi için teşvik eder. Aktörlerin diğer aktörler için elde edilebilir olan kaynaklara ulaşmalarını sağlayan mekanizmaları, alt kademelerde inisiyatif alma özgürlüğü, ve otoriteden ziyade yardım ve rehberliğe öncelik veren üst düzey görevliler esnekliğe katkıda bulunmaktadır. Son olarak, güven, üyelerin birbirlerinin bağlılıklarına güven duymalarını sağlayan bir bağlamdır. Bir iş biriminin karar süreçlerinde adalet ve eşitlik, bireylerin onları etkileyen kararlara ve faaliyetlere dahil olması ve gerekli yeteneklere sahip olan kişilerle örgütteki pozisyonları doldurma güvenin tesis edilmesine katkıda bulunur. Böyle bir destekleyici örgütsel bağlam oluşturulduğunda örgütsel performansı arttıracak (Gibson ve Birkinshaw, 2004:213), hem karlılığı arttıracak faaliyetlerde bulunarak pay sahiplerini tatmin edecek hem de paydaş gruplarına karşı olan sorumlulukları yerine getirebilecek bir örgütsel kültür tasarlanacaktır. Dolayısıyla her iki tarafı tatmin edebilecek sistemlerin tasarlanması, var olan kültürden yararlanmak ve aynı zamanda yeni stratejinin başarılabilmesini sağlayacak bir örgüt kültürünün keşfedilmesi ile mümkün olabilecek, dolayısıyla çift yönlülük başarılabildiğinde söz konusu olabilecektir.

## SONUÇ

Uzun dönemli başarı için, bir örgütün doğru stratejiyi ve vizyonu bularak doğru amaçları belirlemesi gerekmektedir. Örneğin, insan kaynağından yola çıkarsak, çalışanların örgüte bağlılığını geliştirerek rekabet avantajı olan kaynaklardan insan kaynağını motive etmede örgüt kültürünün önemi büyüktür. Örgütte iletişimin, öğrenmenin, çalışanın güçlendirilmesi faaliyetlerinin önemsenmesiyle, çalışanın örgüte bağlılığı artar ve bu da örgüt için pazarda çalışanlarıyla farklı bir yerde olmasına ve rekabet açısından bunu başaramayanlardan daha önde olmasını sağlayabilir. Eğer bir örgütte iş yapış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşıyor ve örgüte rekabetçi üstünlük sağlıyorsa, bu durumda örgütün, strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olduğu söylenebilir.

Şimdiye kadar anlatılanlardan çıkarılan sonuçlardan bir diğeri de, stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel zemin gerektiği için, örgüt

stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerlerin göz ardı edilmeden gerekli stratejik değişimi başaracak kültürün oluşturulmasına çaba gösterilmelidir.

Örgütler, faaliyetlerine devam etmeleri açısından kâr elde etmelidirler. Pay sahiplerinin yaptıkları yatırımların geri dönüşünü almaları önemli bir konudur ve bu da ancak örgütlerin kârlı olmalarıyla mümkün olacaktır. Bunu yanı sıra örgütlerin devlete, çalışanlarına, tedarikçilerine yani paydaş gruplarına karşı da sorumlulukları söz konusudur. Bu sorumlulukları yerine getirmek için kârlı olabilecek bir yatırımın yapılmaması, işletmenin bu sorumluluklarından dolayı, işletmeye ek masraf getirecek yatırımları yapmak zorunda kalmaları işletmenin kârlılığının azalması söz konusu olacaktır ve burada, örgütsel amaçların yani kârlılık ve sorumluluğun paradoksu ortaya çıkmaktadır. Pay sahiplerinin kâr elde etmek istemeleri çok doğaldır, ancak bu noktada, paydaş grupları üzerindeki sorumluluğunu da yerine getirecek stratejik kararların alınarak, iki amacı dengede tutabilme bir gereklilik haline gelmiştir. Hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için her iki amacı başarabilecek çift yönlülük (ambidexterity) stratejilerinin formüle edilebileceği bir örgüt kültürünün oluşturulması önerilebilir. Bu çalışma, Kültür Okulu'nun Örgütsel Amaç Paradokslarına bakışı açısından yapılmıştır. Gelecek çalışmalar, On Stratejik Yönetim Okulu'nun örgütsel amaç paradokslarına bakışı üzerine yapılabilir.

#### KAYNAKÇA

- Andriopoulos, C. and Lewis, M. W. (2009). "Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation", *Organization Science*, 20 (4): 696-717.
- Baird, K., Harrison, G. ve Reeve, R. (2007). The Culture Of Australian Organizations And Its Relation With Strategy. *International Journal of Business Studies*; 15 (1): 15-41.
- Bakoğlu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*; 1: 65-76.
- Bakoğlu, R. (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramlarını Yeniden Düşünme. *Mali Çözüm Dergisi*, Sayı:67, Nisan, Mayıs, Haziran.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17 (1): s.117.
- Cassidy, D. (2003). Maximizing shareholder value: The risks to employees, customers and the community. *Corporate Governance*; 3 (2): 32-37.
- Charreaux, G., Desbrières, P. (2001). Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value. *Journal of Management & Governance*; 5 (2): 107-128.
- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change, *Human Relations*, 57 (9): 1145-1177.
- De Wit, B. ve Meyer R. (1998). *Strategy Process, Content, Context an international Perspective*. 2. Basım, International Thompson Business Press.

- Demb, A. ve Neubauer, F. (1998). Corporate Governance: Litespace and Accountability. B. De Witt ve R. Meyer (Der), *Strategy Process, Content, Context an international Perspective*. 2. Basım, 820-829, International Thompson Business Press.
- Diñer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dockery, E., Herbert, W.E., Taylor, K. (2000). Corporate governance, managerial strategies and shareholder wealth maximisation: A Study of large European Companies. *Managerial Finance*; 26 (9): 21-35.
- Doyle, P. (2001). Shareholder-value-based brand strategies. *Journal of Brand Management*; 9 (1): 20-30.
- Duyck, John A. (1998). Value Based Management: Developing A Systematic Approach to Creating Shareholder Value. Book Review in *The Academy of Management Executive*, 12 (2): 102.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1): 57-74.
- Ekanayake, S. (2004). Agency Theory, National Culture and Management Control Systems. *The Journal of the American Academy of Business*; 4 (1): 49-54.
- Fang, S.-C. ve Wang, J.-F. (2006). Effects of Organizational Culture and Learning on Manufacturing Strategy Selection: An Empirical Study. *International Journal of Management*; 23 (3): 503-514.
- Freeman, E. ve Reed, D. (1998). Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. B. De Witt ve R. Meyer (Der), *Strategy Process, Content, Context an international Perspective*. 2. Basım, 829-838, International Thompson Business Press.
- Freeman, R. E., Wicks, A., Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*; 15 (3): 364-369.
- Gibson, G. B. and Birkinshaw, J.(2004). "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity: The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, pp. 209-226.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., and Shalley, C. E. (2006). "The interplay between exploration and exploitation", *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 4, 693-706.
- Hafeez, K., Zhang, Y. and Malak, N. (2002). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence. *IEEE Transaction on Engineering Management*, 49 (1): 28-35.
- Hau-Siu Chow, Irene; Liu, Shan S. (2007). Business Strategy, Organizational Culture, and Performance Outcomes in China's Technology Industry. *HR. Human Resource Planning*; 30 (2): 47.
- He, Z., and Wong, P. (2004): Exploration vs. Exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis, *Organization Science*, 15: 481-494.

- Hillman, Amy J.; Dalziel, T. (2003). Boards Of Directors And Firm Performance: Integrating Agency And Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*; 28 (3): 383-396.
- Johnson, G. ve Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. 5. Basım, Prentice Hall.
- Johnson, B., Natarajan, A., Rappaport, A. (1985). Shareholder returns and corporate excellence. *Journal of Business Strategy*, 6(2): 52-62.
- Lubatkin, M., Simsek, Z., Yan, L., and Veiga, J. (2006): Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration, *Journal of Management*, 32: 646-672.
- MacDonald, R. (2005). A template for shareholder value creation on M&As. *Strategic Direction*; 21 (5): 3-10.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- McCarthy, B. F. (2004). Instant gratification or long-term value? A lesson in enhancing shareholder wealth. *The Journal of Business Strategy*; 25 (4): 10-17.
- Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*. Çev. Saadet Özkal, 1. Basım, İstanbul: Kabalıcı Yayınevi.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H., Lampel, J. 1999. Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*. 40 (3): 21-30.
- Payne, A., Ballantyne, D., Christopher, M. (2005). A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development an use of the “six markets” model. *European Journal of Marketing*; 39 (7/8): 855-871.
- Post, Frederick R. (2003). A Response to “The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique”. *Mid - American Journal of Business*; 18 (1): 25-35.
- Rappaport, A. (1998). Shareholder value and corporate purpose. B. De Witt ve R. Meyer (Der), *Strategy Process, Content, Context an international Perspective*. 2. Basım, 820-829, International Thompson Business Press.
- Sarvan, F., Arıcı, E.D., Özen J., Özdemir, B., İçigen, E.T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.B.B.F.Dergisi* (6): 73-122.
- Schwartz, H., Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Yaz:31-48.
- Sheikholeslami, Mehdi. (2001). EVA, MVA, and CEO Compensation. *American Business Review*; 19 (1):13
- Springett, N. (2004). Corporate purpose as the basis of moral leadership of the firm. *Strategic Change*, 13 (6): 297-307.



- Tushman, M., and O'Reilly, C. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38: 8-30.
- Ülgen H., Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 3. Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Welch, D., Tahvanainen, M. ve Worm, V. (2005). Implications of Short-term International Assignments, *European Management Journal*, 23 (6): 663-673
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View Of The Firm, *Strategic Management Journal*, (5):171.
- Yoshimori, M. (1995). Whose Company Is It? The Concept of the Corporation in Japan and the West; *Long Range Planning*, 28 (4): 33-44.
- Zsolnai, L. (2003). Decision Making in Multiple Value Perspectives. *International Journal of Value - Based Management*; 16 (3): 281-290.