

Yapı Sektörü'nde Örgüt Kültürü

Organisation Culture in the Construction Industry

ENGLISH SUMMARY ON PAGE 57

“Türk Yapı ve Mimarlık Sektöründe örgüt kültürü”nün incelendiği yazıda, firmaların kültürel profiline ilişkin bulguların bir bölümü sunulmaktadır.

HEYECAN GİRİTLİ*
GÜLFER TOPÇU ORAZ
ELA ÖNEY YAZICI
EMRAH ACAR

» 1980 sonrasında “ucuz işgücü” ve “coğrafi yakınlık” gibi avantajlarını kullanarak ağırlıklı olarak Orta Doğu ve Rusya’da olmak üzere uluslararası inşaat pazarlarında rakipleriyle yarışır konuma gelen Türk yapı ve mimarlık hizmetleri sektörünün ülkemize yılda 10 milyar doların üzerinde döviz girdisi sağladığı ve ülke imajının gelişmesine katkıları dikkate alındığında, firmalarımızın performansının nasıl artırılabilirliği sorusu önem kazanıyor. Ne var ki sektör önemli sorunlarla karşı karşıya.

Proje finansmanı ve teknoloji gibi alanlarda yaşanan geleneksel sorunların yanında, firmalarımızın performansını olumsuz yönde etkileyen bir başka sorun “kültürel” alanda yaşanıyor: Faaliyet gösterdikleri ülkelerin kültürel özelliklerini ve altyapısını anlamakta güçlük çeken ve bu nedenle hükümetlerle ya da yerel otoritelerle/çalışanlarla çatışmalar yaşayan firmalarımız yabancı basın-yayın organlarına zaman zaman haber oluyor. Çeşitli ülkelerde yapılan bir dizi araştırma gösteriyor ki, hem kendi kültürünü hem de iş yaptığı ülkenin kültürünü iyi kavrayan ve buna uyum sağlayan firmaların performansı ve buna bağlı olarak rekabet gücü belirgin ölçüde artıyor. Buna karşılık, ucuz işgücü ya da uygun teknoloji kullanılması uluslararası pazarlarda kısa dönemde rekabet avantajı sağlasa da

elde edilen başarıların sürdürülebilir kılınması için yeterli olmayabiliyor. Dolayısıyla, kültür konusunun uzun-erimli bir rekabet stratejisinin parçası olarak ele alınması gerekiyor.

Yapı ve Mimarlık Sektöründe Bir İlk

İstanbul Teknik Üniversitesi (İ.T.Ü.) yukarıda kısaca özetlenen problemin ışığında öncü bir rol üstlenerek uluslararası bir projenin Türkiye ayağını gerçekleştiriyor. CIB -International Council for Research and Innovation in Building and Construction, W112- İnşaat Sektörü'nde Kültür Çalışma Grubu tarafından Asya, Avrupa ve Amerika kıtalarında yaklaşık 15 civarında ülkede eş-zamanlı olarak yürütülen projenin ana hedefi, inşaat sektörünün kültürel özelliklerini ortaya koymak ve projeye katılan ülkeler arasında karşılaştırma yapmak. Proje kapsamında, orta ve büyük ölçekli Türk müteahhitlik firmalarının kültürel özellikleri ve bu özelliklerin firmaların iç ve dış pazardaki rekabet gücünü nasıl etkilediği araştırıldı. Araştırmanın Türkiye ayağına özgü olarak mimari bürolar da projeye dahil edildi. Bu yazıda firmaların kültürel profiline ilişkin bulguların bir bölümü sunulmaktadır.

Örneklemin Özellikleri

Araştırma kapsamında iç ve dış pazarlarda faaliyet gösteren 107 yüklenici ve 27 mimari büro karar verici konumdaki 826 profesyonelle yüzyüze, telefonla ya da elektronik

postayla görüşmeler yapıldı. Şekil 1 ve 2 görüşülen firmaların bazı özelliklerini göstermektedir.

Firmaların Kültürel Özellikleri Nasıl Ölçüldü?

Araştırmada, öteki katılımcı ülkelerde olduğu gibi, Cameron ve Quinn'in örgütsel kültürü değerlendirmek üzere geliştirdiği anket formu (OCAI-Organizational Culture Assessment Instrument) kullanıldı.

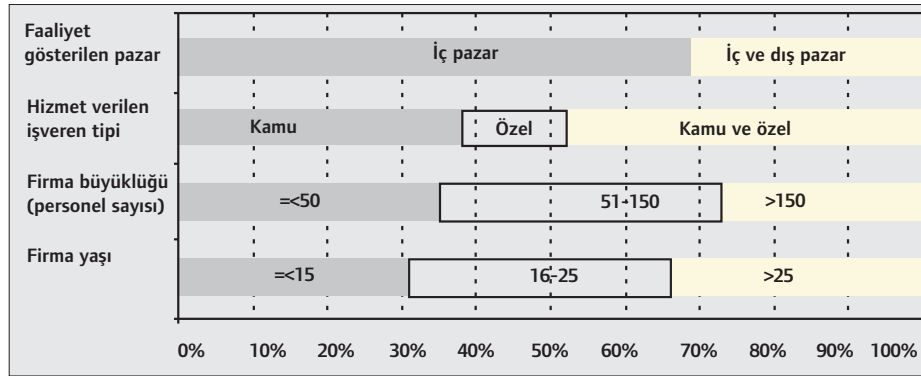
Bugüne değin çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 10.000'in üzerinde organizasyonda başarılı bir biçimde uygulanarak bütün dünyada güvenilirliği sınanmış olan anket formu, organizasyonların da tıpkı bireyler gibi çevrelerinde olup biten olaylara ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için sürekli bir değişim çabası içinde oldukları; bu devingenlik içinde kendilerine özgü bir değerler kümesi -organizasyon kültürü- yarattıkları ve

kültürün sayısal yöntemlerle analiz edilebileceği düşüncesiyle geliştirilmiştir.

Anket kapsamında çalışanlara firmaların temel kültürel özelliklerine ilişkin bir dizi senaryo (önerme) sunulmaktadır. Çalışanlar, firmalarının baskın özellikleri; firmalarına nüfuz eden liderlik yaklaşımı; firmalarının birarada tutan değerler; firmalarının genel stratejisini belirleyen unsurlar; firmalarındaki başarı ölçütleri (başarı tanımı, ödüllendirme ve kutlama mekanizmaları) ve çalışanların yönetimi (çalışanların algılanma biçimi, yaratılan çalışma ortamı) hakkındaki senaryoların kendi firmalarındaki durumu hangi ölçüde yansıttığını belirtmek için, her önermeye 1-5 arasında puan vermiştir. Bu önermeler gerçekte uzun soluklu akademik araştırmalar sonucunda ortaya çıkan ve adlandırılan dört ayrı organizasyon kültürü tipini ölçmek için kullanılmaktadır: hiyerarşi, piyasa, klan

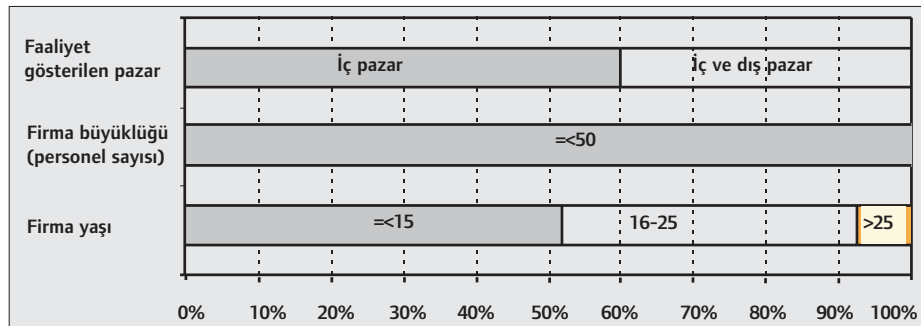
ve edokrazi (1). Çalışanların verdikleri puanlar toplanarak bu dört kültür tipinin her bir firmada hangi oranda var olduğu/gözlemlendiği belirlenmektedir. Anket soruları aynı zamanda çalışanların firmalarında görmeyi tercih ettikleri kültür profilini tariflemelerine olanak vermektedir. Böylelikle, bir firmada "var olan" ve "olması tercih edilen" kültürel yapılar arasındaki fark ve bu farkın kaynağı/yönü belirlenebilmektedir. Yöneticiler bu bilgiyi kullanarak firmalarındaki değişimi yönetmek (örneğin daha "yenilikçi" bir firma yaratmak) için nasıl bir liderlik sergilemeleri gerektiğini daha kolay belirleyebilmektedir.

Kuramsal olarak yukarıda belirtilen dört kültür tipinin (hiyerarşi, piyasa, klan ve edokrazi) bir firmadaki ağırlığı eşit olabilir. Pratikte, genellikle belirli bir kültür tipi ötekilerine göre daha baskındır ve firmada egemen olan kültür profilini belirlemektedir (Şekil 3).



Şekil 1. Görüşülen yüklenici firmalar (N=107).

Figure 1. Contracting firms interviewed.



Şekil 2. Görüşülen mimari bürolar (N=27).

Figure 2. Architectural firms interviewed.

Hiyerarşi, piyasa, klan ve edokrazi kültürlerinin özellikleri araştırmanın sonuçlarıyla birlikte açıklanmıştır.

Türk Yapı ve Mimarlık Sektörünün Kültürel Profili

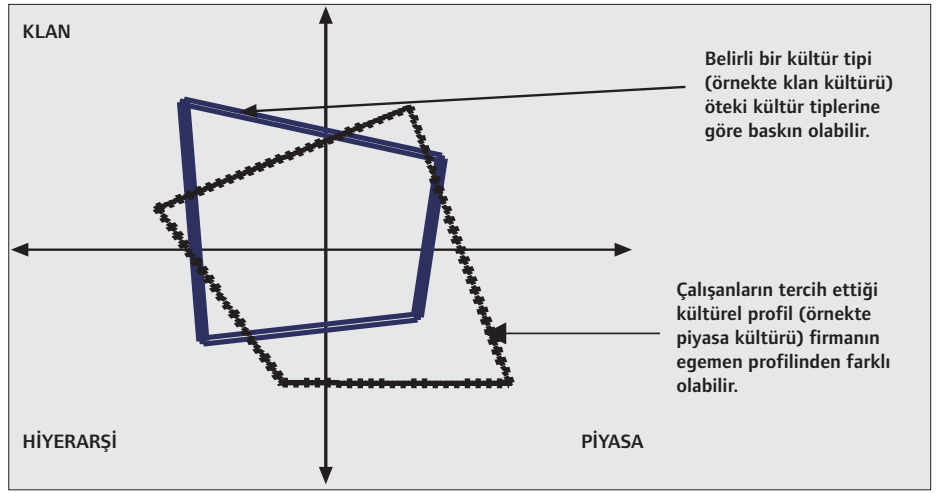
Araştırma bulguları, yapı ve mimarlık hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren firmaların ağırlıklı bir bölümünün hiyerarşi ve klan kültürlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşılık piyasa ve edokrazi kültürüne sahip olan firmaların oranı daha düşüktür (Şekil 4).

Hiyerarşi Kültürü

Yüklenici firmaların yüzde 43.2'sinde, mimari büroların yüzde 15'inde hiyerarşi kültürü gözlenmektedir. Hiyerarşi kültürünün en belirgin özelliği düzene ve kurallara önem vermesidir. Kimin hangi görevi yerine getireceği ve kararları kimin alacağı açık bir biçimde tanımlanır. Bu tür firmalarda lider konumundakiler koordinatör, izleyici ve düzenleyici rollerini üstlenirler. Firmada süreklilik kurallar, politikalar ve yöntemler aracılığıyla sağlanır. Bu kural ve yöntemleri iyi biliyor olmak, genellikle firmada terfi etmenin koşulları arasındadır. "Kontrol verimliliği besler" ifadesi temel yönetim ilkesini özetler. İşlerin dengeli, tahmin edilebilir ve düzenli olmasına stratejik önem atfedilir. İşlerin zamanında, düzgün ve düşük maliyetle tamamlanıyor olması firmanın başarı ölçütleridir.

Klan Kültürü

Yüklenici firmaların yüzde 37'sinde, mimari büroların yüzde 70'inde klan kültürü egemendir. Birleştiricilik, katılımcılık ve takım çalışması klan kültürünün belirgin özellikleridir. Bu tür firmalar genellikle geniş bir aile gibidir. Lider konumundakiler neredeyse bir ebeveyn rolü üstlenirler. Sadakat, gelenekler ve kişiler arasındaki iletişim firmayı birarada tutan bağlardır. Başarının çalışanların huzuruna ve işverenlerin mutluluğuna bağlı olduğu düşünülür. Başarının bireysel olarak değil, ekip olarak elde edilebileceği vurgulanır. Çalışanların kişisel gelişimine önem verilir.



Şekil 3: Kültürel profiller (Ayrı bir yazının konusu olarak düşünüldüğü için yüklenici firma ve mimari büro çalışanlarının "tercih ettikleri" kültürel profillere ilişkin bulgulara bu çalışmada yer verilmemiştir). Figure 3. Cultural profiles (since it has been decided to make this the subject of a separate article, findings concerning the cultural profiles "preferred" by employees of contracting firms and architectural firms have not been included here).

Piyasa Kültürü

"Rekabet verimliliği besler" düşüncesi, piyasa kültürüne sahip firmaların başlıca yönetim ilkesini yansıtır. Lider konumunda olanlardan kararlı, rekabetçi ve üretken olmaları beklenir. Hedefe yönelim, üretim ve rekabete katkı firmayı birarada tutan bağlardır. Firmanın temel stratejisi rekabet gücüne ve pazarda üstünlük elde ederek kârlılığı artırmaya dayalıdır. Firmanın pazar payının artması başarının ölçüsü olarak görülür. Bu nedenle pazarda rekabet avantajı elde edebilmek için işverenlerle, tedarikçilerle ve piyasanın işleyişini sağlayan kuralları koyanlarla kurulan ilişkilere önem verilir. Yüklenici firmaların ve mimari büroların çok küçük bir bölümü (sırasıyla yüzde 12 ve yüzde 7) piyasa kültürüne sahiptir.

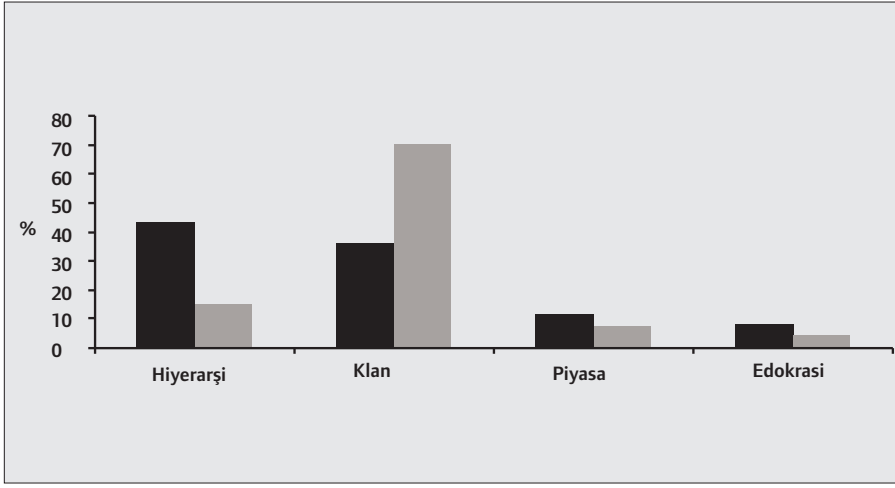
Edokrazi

Dinamizm, yenilikçilik ve girişimcilik "edokrazi" kültürünün başlıca özellikleridir. Bu tür firmalarda lider konumundakiler girişimci ve yenilikçidir; risk almaya yatkındır ve vizyona önem verir. Girişimcilik, esneklik ve risk alma özellikleri firmayı birarada tutan bağlardır. Yönetim ilkesi "yenilikçilik yeni kaynakları besler" ifadesiyle özetlenebilir. Yaratıcılığa, büyümeye, araştırma-geliştirme faaliyetlerine, piyasaya yeni ürün ve hizmetler

sunmaya stratejik düzeyde önem verilir. İstikrarsız piyasa koşullarında hızlı karar almak ve uygulamak bu firmalar için yaşamsaldır. Yüklenici firmaların ve mimari büroların çok küçük bir bölümü (sırasıyla yüzde 8 ve yüzde 4) edokrazi kültürüne sahiptir.

Sonuçlar Hangi Anlama Geliyor?

Anket bulgularını yorumlarken dikkat edilmesi gereken ilginç ve önemli bir nokta, başlıca özellikleri yukarıda özetlenen dört kültür tipinin birbirleriyle çelişen yönleri bulunsada ve ağırlıkları değişse de her firmada aynı anda varolabileceğidir. Başka bir ifadeyle, her firma klan, hiyerarşi, piyasa ve edokrazi kültürlerine ait öğeleri bünyesinde barındırabilir. Bu öğelerin tariflenen dört kültür tipi arasında nasıl dağıldığı (örneğin hangisinin ötekilerine göre baskın olduğu) ise o firmanın "egemen" kültürel profilini ortaya koymaktadır. Bulgular mimari büroların egemen kültürel profilinin klan kültürü olduğunu, buna karşılık yüklenici firmalarda hem hiyerarşi hem de klan kültürlerinin ağırlıklı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, genellikle 5'ten daha az sayıda personel çalıştıran mimari bürolarda takım çalışmasına, geleneklere, sadakate, iletişime ve bir aile ortamında olduğu gibi bireylerin kişisel gelişimine daha fazla önem



Şekil 4. Türk yapı ve mimarlık sektörünün kültür profili.

Figure 4. Cultural profile of the Turkish construction and architecture sector.

■ Yüklenici firmalar
■ Mimarî bürolar

atfedildiğini göstermektedir. Buna karşılık yüklenici firmalarda, takım çalışması ve sadakat gibi kavramların yanında, karmaşık yapım işlerinin yönetiminin asgari bir formel yapı gerektirmesi ve üretim sürecinin içerdiği riskler nedeniyle olsa gerek, düzene, kurallara, yöntemlere ve işlerin sıkı bir biçimde denetlenmesine görece daha fazla önem verildiği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan anket formu (OCAI) aracılığıyla organizasyonların hem var olan kültürel profilleri hem de çalışanlarının tercih ettiği kültürel profil belirlenerek karşılaştırılabilmektedir. Firmalar var olan ve tercih edilen profil arasındaki farkı dikkate alarak kültürel değişime olan gereksinimi saptayabilir, değişim stratejisi belirleyebilir ve uygulama adımlarını tasarlayabilir; zira her bir kültür profilinin kendi içinde avantajları ve kısıtlamaları bulunmaktadır. Önemli olan firmaların ileriye yönelik hedeflerini belirlemeleri ve kültürel değişimin yönetilebilir olduğunu farketmeleridir. Örneğin, günümüzde yeniliğin (inovasyonun) giderek artan oranda firmalar arasındaki rekabetin ve hattâ pazarda varolmanın belirleyici unsuru haline gelmesi, firmaların yenilikçi bir kültüre sahip olmalarını önemli kılmaktadır. Bu çalışmada kısaca tanıtılan ve güvenilirliği pek çok sektörde sınanmış olan yöntem aracılığıyla firmaların pazara yeni ürün

ve hizmetler sunabilmeleri için ne tür varsayımlara, değerlere ve yönetim ilkelerine sahip olmaları gerektiği daha kolay anlaşılabilir.

Günümüzde firmaların popüler gündeminde sıkça yer alan toplam kalite yönetimi, tam-zamanında yönetim, büyüme, birleşme ve küçülme gibi pek çok yaklaşım ve kararın başarısı, firmaların var olan kültürlerini doğru çözümleyerek kendilerini tanımalarına bağlıdır. Özetle, değişmeyen tek şey değişimdir ve siz değişimi yönetmezseniz değişim sizi yönetir.

Kaynaklar

- Giritli H.; Oraz G.; Öney-Yazıcı E.; Acar E.; "Globalleşme sürecinde Türkiye inşaat sektörünün rekabet gücünün değerlendirilmesine kültürel bir yaklaşım", İstanbul Teknik Üniversitesi Araştırma Fonu, No:31246, 2005.
- Özden Y.; "Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler", Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 1999.
- Cameron, K.S.; Quinn, R.E.; "Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework", Addison-Wesley, New York, 1999.

Not

1 "Adhocracy" sözcüğünün tam bir Türkçe karşılığı bulunmamaktadır; "birliklilikleri, ortaklıkları, ekip çalışmasını, yetkilendirmeyi, inisiyatif kullanma özgürlüğünü kapsayan" bir terimdir.

*Heyecan Giritli
Gülfer Topçu Oraz
Ela Öney Yazıcı
Emrah Acar

İstanbul Teknik Üniversitesi, Mimarlık Fakültesi,
Proje ve Yapım Yönetimi Birimi

Organisation Culture in the Construction Industry

HEYECAN GİRİTLİ, GÜLFER TOPÇU ORAZ,
ELA ÖNEY YAZICI, EMRAH ACAR

» With the worldwide globalization trends, the study of organisations and their organisational cultures has gained more importance. However, there remains a limited empirical understanding of organizational culture in the context of the construction industry. As part of an international research project, this study examines the cultural profile of contractors and architectural offices operating in Turkey. The data reported is from 107 contracting and 27 architectural firms, where questionnaires were filled out by 826 professionals. In the study, Cameron and Quinn's OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) was used to compare the organizational cultures of the sampled firms. The findings show that while the majority of the architectural offices are dominated by clan culture, a balanced combination of clan and hierarchy cultures dominate the contractors. The consequences of these findings are discussed.