

ÖZET

İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA'sı

Bu çalışmada; işletmecilik yazınındaki yeni metaforlardan birisi olan kurum DNA'sının; özellikleri, boyutları ile ilgili olduğu yaklaşımlar incelenmeye çalışılmaktadır. Kurum DNA'sı ele alınırken, çalışmayı destekleyen farklı görüşlere yer verilmektedir. Ancak her metaforun zayıf ve güçlü yanlarının bulunabileceği gerçeğinden hareketle salt lehteki görüşler değil, zaman zaman eleştirel bakış açılarının da ele alınmasına özen gösterilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurum DNA'sı, Organik Örgüt, Metafor

ABSTRACT

A New Metaphor in Business Literature: Corporate DNA

In this study, it is aimed to examine the concept of corporate DNA, one of the new metaphors in business literature, and also its'features, dimensions and related approaches. While considering the corporate DNA, different views related to the concept are given. As every metaphor may have strengths and weaknesses, not only the positive views but also the critical perspectives related to the corporate DNA are addressed in the study.

Keywords: Corporate DNA, Organic Organization, Metaphor

İşletmecilikte Yeni Bir Metafor: Kurum DNA'sı



Araş. Gör. Dr. Olca Sürgevil*

Prof. Dr. Gönül Budak**

GİRİŞ
Morgan'a göre (1997), çoğu yönetim ve örgüt teorilerinin özünde birer metafor bulunmaktadır. Ancak bütünü kapsayacak nitelikte tek bir teori ya da metafora rastlanılmamaktadır. Bu durum zaman zaman kargaşa yaratsa da metaforların, kendi perspektiflerinden örgütlere ve yönetime kapsamlı bakış açıları sunduklarını söylemek mümkündür. Metafor, bazılarının göre söylemleri süslemeye yönelik söz sanatı gibi görünse de, önemi bu bakış açısından çok daha fazladır. Meta-

forlar, farklı konulara ilişkin belli ve somut bir düşünme ve açıklama biçimini yansıtır. Kuşkusuz metaforların, bazı yorumları öne çıkarırken, diğerlerini arka plana itmeleri de söz konusu olabilir. Nitekim metaforlar, kusursuz ve her amaca hizmet eden bakış açıları sunmaktansa, "örgütlemek ve yönetmek istediğimiz durumları somutlaştırarak görmenin, anlamının ve biçimlendirmenin yeni yollarını keşfetmek amacı güderler" (Morgan, 1997, s. 14-16).

Bu noktadan hareketle, yönetim ve işletmecilik alanındaki yeni metaforlardan birisi olarak kabul edilen kurum DNA'sı bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada öncelikle, örgütleri organizma olarak gören anlayış ve dolayısıyla organik örgüt modeli tanıtılmakta, ardından kurum DNA'sı kavramına geçiş yapılmaktadır.

* Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
olca.surgevil@deu.edu.tr

** Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
gonul.budak@deu.edu.tr

Kurum DNA'sı; özellikleri, boyutları, ilgili olduğu kavram ve yaklaşımlar çerçevesinde incelenmekte ve bir metafor olarak üstünlükleri/zayıflıkları tartışılmaktadır.

I. Organizma Olarak Örgütler, Organik Örgüt Modeli ve Kurum DNA'sı

Çalışanların, kaliteli bir yaşam sürebilmeleri ve işyerinde etkin performans gösterebilmeleri için, *ihtiyaçlarının karşılanması gerektiği fikri*, örgüt kuramlarını biyolojiye yöneltmiştir. Bu bakış açısına göre, bireyler ve gruplar biyolojik organizmalar gibi davranırlar ve ancak ihtiyaçları karşılandığında etkin faaliyet gösterebilirler. Örgütlerin birer organizma olarak düşünülmesiyle birlikte dikkatler; varlığın devamı, örgüt-çevre ilişkileri ve örgütsel etkinlikle ilgili daha genel konular üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (Morgan, 1997, s. 46-47).

Değişim, günümüz işletmeleri ve piyasa koşulları için kaçınılmaz bir öge olarak görülmektedir. Çünkü, bilgi toplumu, rekabet koşullarını etkileyerek farklılaştırmakta, bunun sonucunda işletmeler hızlı bir değişim sürecinin içinde yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda, işletmecilik ve yönetim literatüründe, işletmelerin değişen bu yeni koşullara uyum sağlayabilecekleri yapı ve davranışların neler olabileceği yönünde araştırmalar giderek daha fazla yer almaktadır. Peter Senge'nin "öğrenen örgüt (learning organization)", Margaret Wheatley'in "kendi kendini yöne-

ten örgüt (self-organization)" ve M. Scott Peck'in "çalışma grupları (work communities)" hakkındaki yazıları, organik örgüt modellerine örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşımların hepsi, örgütlerin kendi kendilerini kontrol eden yapılar olduğuna işaret etmektedir (Baskin, 1998, s. 3, 68).

T. Burns ve G. M. Stalker, mekanik ve organik olmak üzere iki yönetim sistemi tanımladıklarında; mekanik yönetim sistemlerinin, göreceli olarak durağan pazar koşullarında; organik yönetim sistemlerinin ise, değişimin kaçınılmaz olduğu koşullarda çok daha iyi sonuçlar verdiğini ifade etmişlerdir (Budak ve Budak, 2004, s. 111-112). Kurum DNA'sı kavramı ve/veya metaforu da; örgütleri, yaşayan birer organizma olarak gören anlayışın; başka bir deyişle örgütlerle ilgili daha farklı ve organik yönlü bir düşünce tarzının uzantısıdır. Nitekim organik model, örgütleri "yaşayan yapılar" olarak ele almaktadır (Baskin, 1998, s. 2-5). Bu noktada örgütleri, organizmaya benzetmenin de başlı başına bir metafor olduğu belirtilmelidir (Morgan, 1997, s. 45).

Bu organik yönlü düşünce tarzı, tipik olarak Burns ve Stalker'ın (1961) mekanik-organik örgütlenmesinde yer aldığı gibi, aynı zamanda Thompson'un (1967) ileri sürdüğü sentetik örgüt kavramında da kendini göstermektedir. Thompson (1967) sentetik örgütleri (synthetic organization) örgüt merkezinin biçimsel bir varlık göstermediği ancak koordinasyonu sağlayabildiği geçici örgütlenmeler şeklinde tanımlar. Bu-

na göre sentetik örgütler, “bireylerin ya da grupların güçlendirildiği ve işlerin yüksek özerklik düzeyi gerektirdiği bilgi bürokrasi-leri”ni niteler. Sentetik örgütlerin sahip oldukları rekabetçi üstünlük, yönetsel ve fiziksel varlıklardansa karar verme kaynaklarının geliştirilmesi ve yayılmasına bağlıdır. Bu tanım, aynı zamanda Quinn’in (1992) “zeki kurum (the intelligent enterprise)” tanımlamasıyla da örtüşmektedir (Akt. Gullov, 2006, s. 78-79).

Organik örgüt modeli, bilgiyi küresel bazda ulaşılabılır kılarak, insanların özerk şekilde hareket edebilmelerini sağlamaktadır. Bunu sağlayacak unsurların, işletme amaçlarına rehberlik eden *kurum kimliği*, yapısal ve süreçsel bilgiyi ifade eden kurum DNA'sı, ve kurumun hem kendisi hem de çevresiyle ilgili bilgiye ulaşmasını ve iletişimini ifade eden kurum sinir sistemi olduğu belirtilmektedir. Başka bir deyişle, bir *kurumun DNA'sı* (corporate DNA) ve sinir sistemi (corporate nervous system) bir arada, örgütün kendi kendisini organize etmesini sağlamaktadır (Baskin, 1998, s. 7, 70).

İnsan vücudu, birbiri içine geçmiş ve hiyerarşik bir düzeni olan ağlardan oluşmaktadır. Buna göre; hücreler dokuları, dokular organları, organlar sistemleri, sistemlerse vücudu oluşturmaktadır. Her bir kademede, yeni yetenekler ortaya çıkmakta ve her alt sistem işlevini yerine getirecek zekaya sahip kılınmaktadır. Örgütlerdeki hiyerarşik yapıyla, insan organizmasındaki sistem arasında büyük benzerlik bulunmaktadır. Baş-

langıçta biyolojik bir metafor olarak düşünülen sistem yaklaşımında, örgütün bütünü- nün bir sistem ve diğer kademelerin de alt sistemler olarak tanımlanması; hücrelerin ve organların canlı bir organizmanın alt sistemlerini oluşturması ile bire bir örtüşmektedir (Morgan, 1997, s. 51, 54). Merkezi sinir sistemi ise; mesajları alır ve yorumlar, faaliyetleri koordine eder, tüm vücut sağlığını gözetir ve vücudun bütünüyle ilgili kararlar verir. Örgütlerde üst yönetimin, kurumun merkezi sinir sistemi rolünü üstlendiği söylenebilir (Baskin, 1998, s. 8).

Yaşayan her organizma kendine has özellikler taşımakta ve buldukları çevreye uyum göstererek başarılı bir yaşam sürbilmek için bir kimlik geliştirmeye çalışmaktadır. Uygulamalara da bakıldığında, başarılı örgütlerin açık kimliklere sahip oldukları görülmektedir. Nitekim, açık ve belirgin bir kimlik, piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlayan önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmekte ve örgütün özünü ifade etmektedir (Baskin, 1998, s. 64). Baskin (1998), bilginin “kurum kimliği”ni geliştirmedeki rolüne ve “kurumun sinir sistemi”ni anlamının önemine işaret etmektedir. O’na göre, kurum DNA'sı metaforu; örgütlerin yapısı ve potansiyeli hakkında fikir vermektedir.

II. DNA ile İlgili Temel Açıklamalar ve Kurum DNA'sı Kavramı

DNA (Deoksiribonükleik asit), yaşamın yaratıcı problem çözümü için kullandığı en

mükemmel aracı olarak nitelenmekte (Çandır, 2005, s. 43) ve hücrelerin geleceğe aktarılan bilgi deposu olarak tanımlanmaktadır. DNA, bir hücreyi ya da organizmayı oluşturmak için gerekli tüm bilgileri içermektedir. Diğer pek çok iletişim sisteminde olduğu gibi bu bilgiler de kodlanmış olarak taşınmaktadır. DNA'nın yapı taşları nükleotid denilen moleküllerdir. Nükleotidler üç bölümden oluşur: Bir fosfat grubu, beş karbonu bulunan bir şeker ve bir organik baz (adenin, guanin, sitozin ya da timin) (TUBİTAK Bilim ve Teknik Yayınları, 378. sayı).

DNA, genetik bilgileri içeren ve hücre çekirdeğinde yer alan ikili sarmal molekül şeklinde tanımlanan ve soyaçekimi sağlayan bir nükleik asit olup (Pekdemir, 2000, s. 275), bir organizmanın genetiğini kontrol eden aktarım ögesidir. DNA'nın temel yapısını İngiliz Francis Crick ve Amerikalı James Watson keşfetmiştir. Crick ve Watson aynı zamanda, DNA'nın genetik bilgiyi nasıl aktardığı konusuna da açıklık getirmişlerdir (Edelson, 1999, s. 93). DNA zincirleri, genlerden oluşmakta ve insanın yaşamı boyunca yakalanacağı hastalıklardan, kaş renginden boyuna kadar pek çok özelliğini programlamaktadır. Bu genetik program, DNA'nın alt birimleri olan Adenin, Timin, Guanin, Sitozin tarafından gerçekleştirilmektedir (Pekdemir, 2000, s. 14). DNA'nın temel yapısı, ikili sarmal şeklinde birbirinin etrafında dönen iki uzun zincir olup tüm kalıtsal bilgilerin deposu konu-

mundadır (Pekdemir, 2000, s. 87-88). Bir zincirdeki Adenin'in karşısında diğer zincirde Timin yer alır, her Guanin de bir Sitozin'le eşleşir. DNA genetik bilgiyi, hücre faaliyetinin büyük bölümünü yerine getiren protein moleküllerini kodlayarak aktarır (Edelson, 1999, s. 96).

- Akgül'e göre (2003, s. 1) DNA; "organizmanın kim ve ne olduğunu ifade eden kodlanmış bilgi"dir. DNA, bir varlığın kapasitesi ve davranışının geliştirilmesindeki en temel ve güçlü bilgiyi içerir. DNA'nın, hayatın ayrıntılı bir tasarısını içermesi sebebiyle 'kader' denilen şeyin ta kendisi olduğu da iddia edilmektedir (Pekdemir, 2000, s. 77).

Kurum DNA'sı (corporate DNA), organizmaların sahip oldukları DNA'dan analogi yapılarak türetilmiş bir kavramdır. Moore'a göre (1996, s. 1) "işletmenin temel karakteri" şeklinde nitelenen kurum DNA'sı, Baskin'e göre (1998, s. 91), "organik bir örgütteki insanların organik kimliğe uygun olarak, kendi kendilerini yönetebilmeleri için gereksinim duydukları yapı ve prosedürlere ait bilgilerden oluşan bir veritabanı"nı ifade etmektedir. Kurum DNA'sı işletmenin kurucuları tarafından belirlenmekte, tüm çalışanlara aktarılmakta ve yıllar geçse de örgüt içindeki davranışlara yön vermektedir (Moore, 1996, s. 1). Bir kurumun DNA'sının genellikle kurumun yaşam döngüsünün ilk birkaç yılında oluştuğu ve kurumun çekirdeğinde yer aldığı belirtilmektedir. Buna göre kurum DNA'sı, kuru-

ma katılan her yeni elemanla birlikte belli bir ölçüde değişebilir. Ancak köklü değişikliklerin yaşanması veya yeni bir DNA'nın yapılandırılması sadece CEO veya tepe yöneticilerin değişmesi ile mümkün olabilir (Friedman, 2006).

Kurum DNA'sı, "Bir kurumun vizyon, misyon, strateji, kurumsal değerler, hizmetler, insan kaynakları, topluma duyarlılık gibi alt açılımları olan ve her yeni gelen elemana aktarılan kültürel değerleri" şeklinde tanımlanmaktadır (Kadıbeşegil, 1999). İşletmelerin kurucularının değerleri, inançları ve yetenekleri, genetik materyali bir araya gelerek kurum DNA'sını oluşturur. Kurumlar ne zaman ve hangi şekilde hareket ederlerse etsinler, bu hareketleri gerçekleştirmek için DNA'ları tarafından yönlendirilirler (Moyen, 2004, s. 3).

Örgüt yeteneklerinin önemini vurgulayan başka bir görüşe göre ise kurum DNA'sı; genlerden oluşmakta ve örgüt genleri "örgütün yetenekleri"ni tanımlamaktadır (Çandır, 2005, s. 69). Kurum DNA'sı ayrıca, kurumun hareket yeteneğini güçlendiren bir 'yetkinlik' elemanı olarak da nitelendirilmektedir (Xianbai, 2006a, s. 9).

Çandır (2005, s. 39), organizmaları oluşturan DNA'lar gibi, örgütleri oluşturan DNA'ları tanımlamayı ve bir örgütte nelerin ya da hangi parçaların örgüt/kurum DNA'sını oluşturduğunu incelemeyi amaçladığı çalışmasında; kurum DNA'sıyla ilgili üç ayrı bakış açısı bulunduğunu belirtmektedir. Birinci bakış açısına göre kurum DNA'sı, *ör-*

gütün yapı ve prosedürlerine ilişkin bilgilerini içeren ve herkesin ulaşabileceği esnek bir veritabanına; ikinci bakış açısına göre, *örgüt çalışanlarının birbirleriyle ve dışarıdaki kişilerle olan temel ilişkilerine;* üçüncü bakış açısına göre ise, *dört temel boyuttan (yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) oluşan temel bir yapıya işaret etmektedir.* Bu bakış açıları, kurum DNA'sına ilişkin yukarıda aktarılan temel tanımlarda farklılaşan noktaları yansıtmaktadır.

DNA'nın temel yapısı; kurum DNA'sı tasarlanırken, yönetim bilimcilere aşağıdaki noktalarda fikir vermektedir (Çandır, 2005, s. 47-49):

- **Basitleştir:** DNA sadece 4 sembolden oluşmaktadır. Yani örgüt işlevleri, tüm çalışanların anlayabileceği basit talimatlar halinde yazılmalıdır.
- **Grupla:** Basit talimatları, tıpkı DNA'nın temel birimlerinin (kolonlarda) birleşmesi gibi, nispeten küçük gruplar halinde birleştirmek gerekmektedir.
- **Topla:** Örgüt kolonlarının, tıpkı genlerimiz gibi, daha büyük talimat gruplarında toplanması gerekmektedir.
- **Sıkıştır:** Gerektiğinde, prosedürler olabildiğince sıkıştırılmalıdır. Böylece prosedürlere toplu halde ve kolayca ulaşmak mümkün olabilir. Örneğin, büyük şirketlerin tüm prosedürlerini her bir bölümün ulaşabileceği bir veritabanında toplamak mümkündür.

III. Kurum DNA'sının Ortaya Çıkışı ve Kavramsal Tartışmalar

Kurum DNA'sı kavramı, ilk olarak 1993 yılında Michigan Üniversitesi'nden Noel M. Tichy vd. tarafından ortaya atılmıştır. Kurumu canlı bir varlık olarak ele alan ve kurumların kendi genleri olduğunu iddia eden Tichy vd.'ne göre kurum DNA'sı, kurumun karar alma süreçlerine ve sosyal ilişkilerine yerleşmiştir (Akt. Xianbai, 2006a, s. 7).

Baskin (1998) de, kurum DNA'sı konusunu kapsamlı bir şekilde inceleyen yazarlardan birisidir. Başarılı işletme örneklerini inceleyerek, örgütün günümüz pazar ekonomisi koşullarına, bir organizma gibi nasıl uyum sağladığını tartışan yazara göre; bir kurum, tıpkı bir canlı gibi kendi genlerine sahiptir ve kurumun özellikleri onun DNA'sında gizlidir.

1990'lı yıllarda başlayan ilk örgüt ya da kurum DNA'sı araştırmaları, kurum DNA'sının içeriğini belirlemeye ve DNA'yı oluşturan çift zincirin ve baz çiftlerinin incelenmesine odaklanmıştır (Xianbai, 2006b, s. 74). Kurum DNA'sının baz çifti teorisini farklı açılardan tartışan iki model (*Zhou ve Peng'in modeli ile Booz Allen Hamilton'un Modeli*) bulunmaktadır. Bu iki temel model ve diğer ilgili modellere çalışmanın bir sonraki bölümünde yer verilmektedir.

Örgüt veya kurum DNA'sı, çeşitli konularla bağlantısı kurularak incelenmiş bir ko-

nudur. Bunlardan bazıları, tüm örgütü kapsamaması gerektiği düşünülen *değişim* (Bkz. Boaz, 2000; Süzer, 2005 / Capital Dergisi), *değişim mühendisliği* (Bkz. Akgül, 2003), *stratejik yenilik* (Bkz. Govindarajan ve Trimble, 2005), *yenilik performansı* (Bkz. Bordia, Kronenberg ve Neely, 2005) ve *kültür* (Bkz. Zianbai, 2006a) şeklinde sıralanabilir.

Konunun özellikle kurum kültürü ile doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir. Nitekim bazı araştırmacılar, kurum DNA'sının kurum kültürü ile aynı anlama geldiği görüşündedirler. Kurum DNA'sı, örgütü diğerlerinden farklı kılan temel yetkinliklerdir. Kurum kültürü de firmanın başarısı, pazar payı ve karlılık elde etmesi gibi amaçları gerçekleştirebilmesi için bu özellikleri bağlayan unsurdur. Kurum DNA'sı, en basit deyişle bir kurumun ruhudur ve aynı zamanda kurum kültürünün yapıtaşlarını oluşturur (Türkoğlu, 2004). Ancak, bazı yazarlara göre, kurum kültürü kurum DNA'sının bir parçası değil, kurum DNA'sı kurum kültürünün bir parçasıdır (Xianbai, 2006a, s. 8). Diğer bazı yazarlara göre ise kurum DNA'sı; bir kurumun rekabetçi yapısının temelini oluşturur, ancak zaman içinde rekabetçi üstünlüğün sağlanabilmesi için vizyon, misyon, strateji, iş modelleri ve temel yetkinlikler gibi kurum DNA'sı bileşenlerini bir araya getirmek için kurum kültürü devreye girer (Friedman, 2006).

Başka bir görüşe göre, örgüt kültüründen örgüt genetiğine doğru bir yapılanma vardır. Kültür örgütü geçmişe bağlamakta ve gelenekçi kılmaktadır. Ancak, kaçınılmaz olan değişimdir ve genetik değişim, ileriye dönük bakış açısına sahiptir. Genetik kodlama, kültürde olduğu gibi kimlik ve değer kavramlarını açıklar ancak, ileriye dönük bir bakış açısı olduğundan, bugün yapılan her şeyi yarına bir yatırım şeklinde değerlendirir (Tüz, 2001, s. 14).

Kurum DNA'sı ile örgüt kültürü arasındaki bağlantı Donaldson (2003) tarafından ele alınmıştır. Donaldson, kurumsallaşmanın kurum kültürüyle özdeş olduğunu, etik değerlerden güçlü bir şekilde etkilendiğini vurgulamış ve sunduğu bildiride görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: “Umarım, sizler de kurumsallaşmanın örgüt yapısından çok, kurum kültürünün iyi olmasına bağlı olduğunu düşünüyorsunuzdur. Bu nedenle cevaplanması gereken temel soru; Kurum DNA'sına hangi etik standartları (değerleri) yerleştireceğimize” (Verschoor, 2004, s. 1).

Bu bildiriden sonra, ünlü danışmanlık firması Booz Allen Hamilton da DNA metaforunu kullanmış; araştırmalarında, Amerikan işletmelerinin nasıl yönetildiğine odaklanmış ve kurum DNA'sını tanımlamışlardır. Donaldson tarafından tercih edilen etik anlayış bağlamına karşı çıkan Booz Allen, değerlerin örgüt kültürünün belirleyicisi olarak önemini reddetmiştir (Verschoor, 2004, s. 1). Kurum DNA'sı ile ilgili

ortaya konan bu farklı görüşler, aynı zamanda kurum DNA'sının boyutları ile ilgili temel bir tartışmayı oluşturmaktadır.

IV. Kurum DNA'sı İle İlgili Modeller ve Kurum DNA'sının Boyutları

Zhou ve Peng'in Modeli: Zhou ve Peng'in (2000) ileri sürdükleri modelde, kurum DNA'sı “kurumdaki çeşitliliği ve kurumun yaşam döngüsüne ilişkin özellikleri belirleyen şey” olarak tanımlanmıştır. Zhou ve Peng'in savundukları görüşlere aşağıda yer verilmektedir (Zhou ve Peng, 2000):

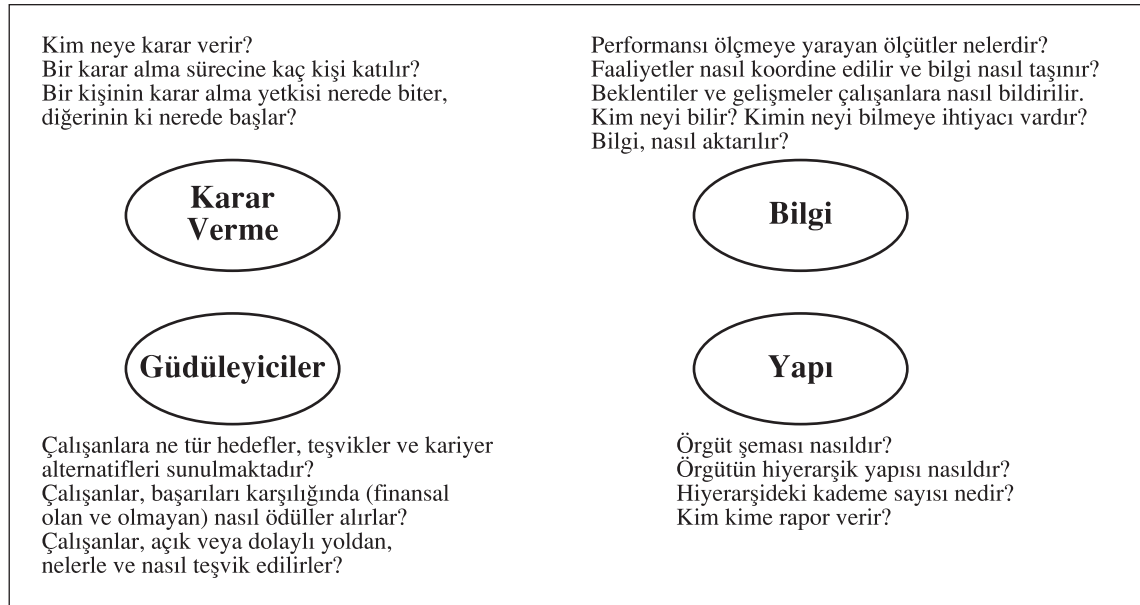
1. Örgütlerin yaşam döngüsüne ilişkin özelliklerinden dolayı, çift helix sarmalına sahip olduklarını düşünebiliriz. Bir firmanın genlerinden oluşan çift sarmal, sermaye ve işgücüdür. Sermaye ve işgücü, sermaye piyasasında ve işgücü piyasasında kolaylıkla bulunabilecek örgütün temel unsurlarıdır.
2. Kurum sahibi, kurum mekanizması, teknoloji ve kültür, çift helix sarmal yapısında yerleşik olup kurum DNA'sı içinde yer almaktadır.
3. Kurum DNA'sı; *kurum sahibi (girişimci)*, *kurum mekanizması*, *teknoloji* ve *kültür* şeklindeki dört önemli elemandan oluşmakta ve sermaye zinciri ile işgücü zincirini birbirine bağlamaktadır. Bu faktör ve zincirler arasındaki sayısız bağlantı nedeniyle çeşitli kombinasyonlar oluşmaktadır.

Bu model, üç temel konuda eleştirilmektedir. *Birincisi*, DNA'nın çift zincirlerini birbirine bağlayan dört baz çifti bulunmaktadır. Fakat kurumlarda *girişimci, mekanizma, teknoloji ve kültür* birbirinden bağımsız faktörlerdir. Bu faktörler çiftler oluşturmazlar. *İkincisi*, baz çifti bir örgütteki en küçük birimdir. Fakat girişimci, mekanizma, teknoloji ve kültür bir kurumdaki en küçük birimler değildir. *Üçüncüsü*, kurum DNA'sı, DNA'nın eşsiz yapısıyla belirlenen genetik bilgileri barındırır ve bir kurumda gen olarak düşünülen bir takım kurumsal bilgileri içermelidir. Sermaye zincirinde kurumsal bilgiler yer almaz, ancak emek zincirinde istikrarlı olmamakla birlikte bazı kurumsal bilgiler mevcuttur. Nite-

kim, bilgiler belli taşıyıcılar yoluyla depolanmak zorundadır. Kurum DNA'sı bilgileri taşıyıcılık görevini üstlenebilir (Xianbai, 2006b, s. 74).

Booz Allen Hamilton'un Modeli: Bir Amerikan danışmanlık şirketi olan Booz Allen Hamilton, organizmaların DNA'sı ile kurumların sahip olduğu özellikler arasında bir analogi yapmıştır (Couto ve Nelson, 2004, s. 30). Nasıl ki DNA, dört ribonükleotid molekülün farklı dizilişiyle belirlenmekteyse; kurum DNA'sı da *karar verme, yapı (örgütsel çerçeve), bilgi ve güdüleyiciler* olmak üzere dört kilit faktörden meydana gelmektedir. Kurum DNA'sının bu boyutları, aşağıdaki gibi gösterilebilir:

Çizim 1 : Booz Allen Hamilton Modeli'ne Göre Kurum DNA'sının Boyutları



Kaynak: Çandır, 2005; 108; Neilson, Pasternack ve Mendes, 2003

Booz Allen şirketinin araştırmacıları “Örgüt DNA’sının Dört Boyutu” (2003) isimli yazılarında, bir örgütün DNA’sının zeka, karar verme yeteneği ve ortak amaçlara kolektif bir şekilde odaklanmayı içeren bir örgüt dokusu olduğunu açıklamaktadır. Yazarlara göre, her örgütün kendine has bir iş yapma tarzı vardır ve bu, örgüt içinde çalışanların iş yapma tarzını etkiler. Yazarlar, DNA’yı yaşayan bir organizmaya benzeterek, onun dört temel boyutun (yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) birleşmesinden oluştuğunu öne sürmektedirler (Verschoor, 2004, s. 2).

Yine Booz Allen şirketinin 2004 yılında yayınladığı “Örgüt DNA’sının Yedi Tipi” adlı yazıda, kurum DNA’sı şu şekilde açıklanmaktadır: “Organizmaların DNA’sı gibi, örgütlerin DNA’sı da dört temel boyuttan (yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi) oluşur. Bu dört boyut, bir şirketin nasıl gözüktüğünün, içeride ve dışarıda nasıl davrandığının temel belirleyicileridir” (Verschoor, 2004, s. 2).

Bu dört boyut, örgütlerin etkin bir değişimi gerçekleştirebilmeleri için odaklanmaları gereken noktalar olarak da düşünülmektedir (Neilson ve Pasternack, 2005, s. 1). Ancak bu sıralamadaki temel eksikliğin, örgüt kültürünün önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen temel değerler olduğu düşünülmektedir (Verschoor, 2004, s. 2).

İnsanların fiziksel ve entelektüel özellikleri, sahip oldukları genetik kodlara göre farklılaşmaktadır. Kurum DNA’sını da inşa

eden bloklar, bir işletmenin içeride ve dışarıda nasıl görüldüğünü ve nasıl hareket ettiğini belirlemektedir. Yukarıda söz edilen dört DNA boyutu, sadece hiyerarşinin üst basamağında yer alan kişilerin kararlarını değil, örgütteki herkesin kararlarını derinden etkilediği için önemlidir (Neilson ve Pasternack, 2005, s. 1).

Booz Allen Hamilton’un modeline yönelik üç temel eleştiri bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, baz çiftinin DNA’daki en küçük birim olması ile ilgilidir. Fakat karar verme ve yapı, bir kurumun en küçük birimleri değil, kurum politikasının parçaları olarak kabul edilmektedir. İkincisi karar verme, yapı, bilgi ve güdüleyiciler olarak sıralanan bu dört temel boyut, birbiriyle çift olarak eşleşemez; sadece güdüleyiciler çift oluşturmak için bazı temel faktörleri bünyesinde barındırır. Üçüncüsü, baz çifti bilgi aktarmak için değil, bilgi depolamak içindir ve bilgi aktarımını da DNA kontrol eder (Xianbai, 2006b, s. 75).

Bu modellere yöneltilen eleştiriler doğrultusunda Kurum DNA’sının baz çiftlerini oluşturması ile ilgili koşullar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Xianbai, 2006b, s. 75):

- Baz çiftleri Kurum DNA’sının en küçük birimleri olmalıdır. Herhangi bir Kurum DNA’sı bu baz çiftlerine ayrılabilir.
- Kurum DNA’sının bazıları birbiriyle uyumlu faktörlere sahip olmalıdır ve bütünsel baz çiftleri meydana getirebilmelidir.

- Kurum DNA'sının bazıları gelişigüzel, farklı ve çok sayıda kombinasyonlar oluşturabilirler. Ancak, bu kombinasyonlar anlamlı olmalıdır.
- DNA'da sadece iki baz çifti bulunur. Kurum DNA'sında da bu böyle olmalıdır.

Xianbai (2006b, s. 75) kendi Kurum DNA'sı modelinin bu koşulları (DNA'nın baz çiftlerinin oluşum özelliklerini) karşıladığını ileri sürmektedir. O'nun modelinde kurum DNA'sının bazıları; *bireysel beklentileri karşılamak ya da reddetmek* ile kurumsal beklentileri karşılamak ya da reddetmek şeklinde belirlenmiştir.

Özellikle yukarıda temel modellerden biri olarak ele alınan Booz Allen Hamilton'un modeline yöneltilen eleştiriler farklı modellerin doğmasına da zemin hazırlamıştır. Bu eleştirilerden en önemlisi daha önce de değinildiği gibi, modelde hiçbir etik değere yer verilmemesidir (Verschor, 2005, s. 1).

Booz Allen ise bu eleştiriye; "*başarılı örgütlerin DNA'sını açıklarken, bir işletmenin 'etik anlayışı ve değerleri'nin, örgüt DNA'sının bir sonucu olduğunu, Örgüt DNA'sı için bir girdi olmadığını bulguladıklarını*" belirterek yanıt vermektedir. Ancak bu anlayışın, etik kültür anlayışı ile örtüşmediği düşünülmektedir. Nitekim, eleştirilere göre, etik anlayış ve değerler işletmenin başarı ve performansı üzerinde doğrudan etkilidir (Verschoor, 2005, s. 1).

Akgül (2003), kamu sistemi DNA'sına ilişkin çalışmasında, sistemin temel unsurlarını; *sistemin amacı, teşvik unsurları, sorumluluk anlayışı, yetki yapısı ve kültürü* şeklinde belirtmektedir. Buna göre, her bir DNA unsuru için bir strateji belirlenebilmektedir. Govindarajan ve Trimble'a göre (2005, s. 48) ise, kurum DNA'sının boyutları yapı, personel, sistemler ve kültür şeklinde sıralanmaktadır. Bu dört boyut bir bütün olarak, kurum DNA'sını oluşturmakta ve bir işletmenin nasıl davranacağını belirlemektedir. Bu boyutlar ile ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Govindarajan ve Trimble, 2005, s. 48-49):

- *Yapı*: Biçimsel raporlama, karar verme yetkisi, bilgi akışı, iş/süreç akışları
- *Personel*: Liderlik özellikleri, personel politikaları, yetkinlikler, kariyer yolları
- *Sistemler*: Planlama, bütçeleme ve kontrol sistemleri; işletme performansını değerlendirme ölçütleri; ödül, teşvik ve ücretlendirme sistemleri
- *Kültür*: Değer gören/verilen davranışlar, işletmeye özgü gizil varsayımlar, karar verme

Bu modellerin yanı sıra Prasad Kaipa tarafından ileri sürülen bir DNA modeli daha bulunmaktadır. Bu modelle ilgili bilgilere aşağıda yer verilmektedir (Kaipa ve Milus, 2006, s. 9):

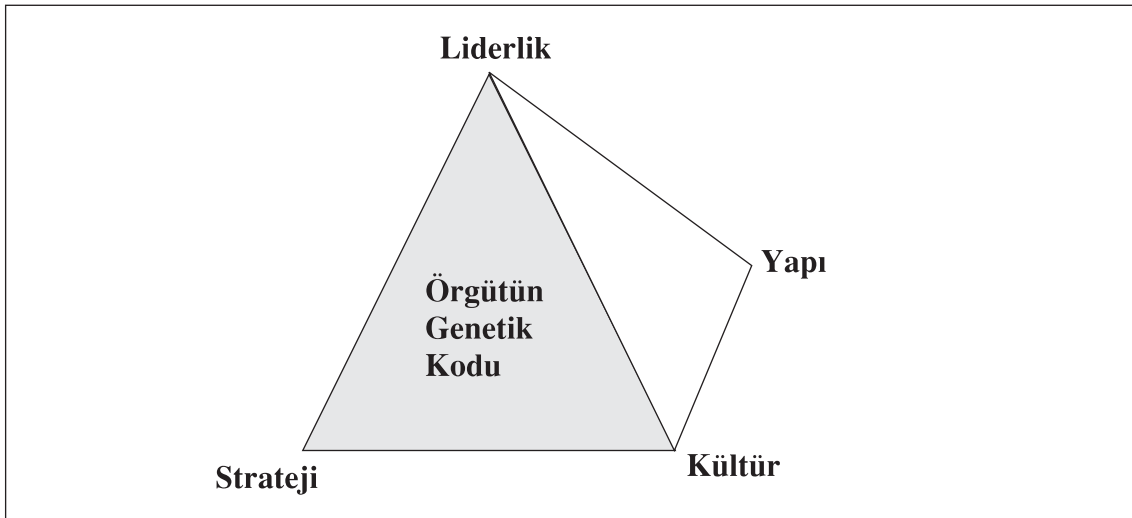
Kaipa modeli; dört yapı yaşının, bir piramitin köşelerine yerleştirildiği bir modellemeyi yansıtmaktadır. Modele göre, pira-

midide oluşturan temel yapı taşlarına ve onların alt kümelerinin birbirleriyle etkileşimlerine bakılarak, işletmelerin sistemleri ile ilgili bilgi sahibi olunabilir. İşletmelerde her bir yapıtaşının birbirleriyle etkileşimleri farklılık göstereceğinden, insanlarda olduğu gibi işletmelerde de DNA'lar birbirinden farklılaşabilir. Kaipa'ya göre kurum DNA'sını belirleyen dört temel yapı taşı; liderlik, strateji, yapı ve kültür olup modele ilişkin çizime aşağıda yer verilmektedir:

Bu modelde, şekilde de görüldüğü gibi dört temel yapı (veya köşe) taşı, bu dört köşeyi birbirine bağlayan altı yol ve dört yüzey bulunmaktadır. Çizimde bu dört yüzey, birbirine eşit olarak gösterilmekle birlikte, gerçek hayatta bu yüzeylerin genişliği birbirinden farklı olabilmektedir. Modeldeki

yapı taşlarından biri olan *liderlik*; vizyon sahibi olma, bağlılık yaratma, tüm örgütün performansından ve verimlilikten sorumlu olma gibi özellikleri barındırmaktadır. Liderlik aynı zamanda, var olan yapı, kültür ve strateji ile beraber çalışmayı gerektirmektedir. Yapıtaşlarından ikincisi olan strateji, vizyonu gerçekleştirmek için örgütün sahip olduğu yol haritası olarak nitelendirilmektedir. Yapı ise, örgüt şemasını ve süreçleri ifade etmekte ve örgütün tüm paydaşlarının (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, toplum ve rakipler) birbirleriyle ilişkilerini örtük bir şekilde sınırlandırmaktadır. Örgüt yapısı, insan vücudundaki kanın akışının düzenlenmesi gibi, örgüt içindeki bağlantı noktalarını düzenlerken; aynı zamanda sinir sistemi gibi iletişim mekaniz-

Çizim 2 : Kaipa'nın Kurum DNA'sı Modelinin Yapıtaşları



malarını oluşturmaktadır. Son yapıtaşı olan kültür ise, bir örgütün karakterini ve kendine has özelliklerini oluşturan ve örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, davranışlar ve tutumları ifade etmektedir. Bu dört yapı taşını birbirine bağlayan unsurlar, aynı zamanda temel boyutların (liderlik, strateji, yapı ve kültür) birbirleri ile ilişkilerini yansıtmaktadır. Bu bağlantılar aşağıdaki çizim üzerinde gösterilmektedir (Kaipa ve Milus, 2006, s. 10-12):

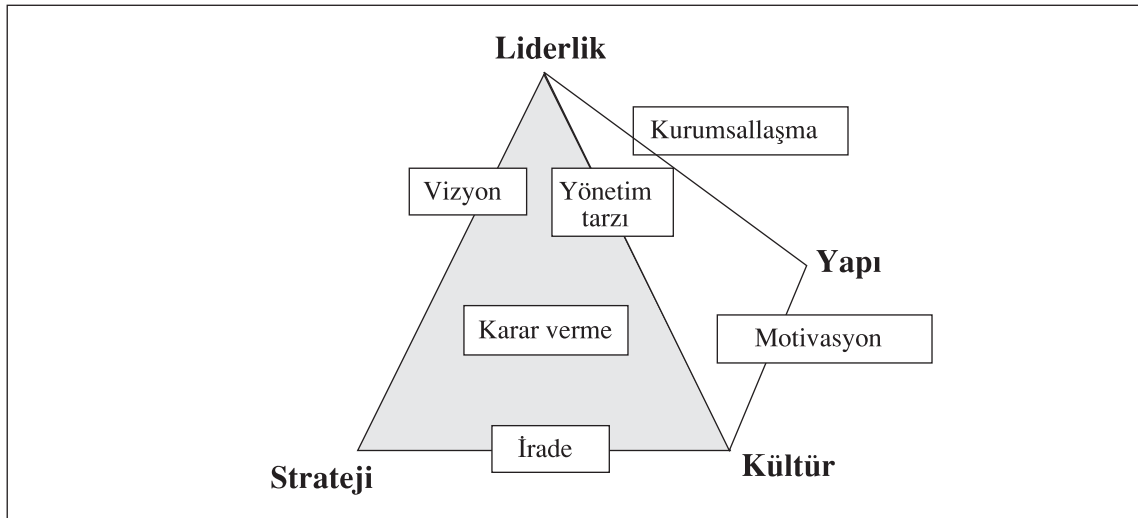
V. Kurum DNA'sının Boyutları ve Boyutlarına Göre Kurum Tipolojileri

İnsanların olduğu gibi işletmelerin de kendilerini diğerlerinden ayıran DNA'larının bulunduğu savunulan ve bu konuda

yaptığı araştırmaları "Results" adlı kitabında toplayan Gary Neilson, kurum DNA'sının en yaygın kabul gören dört boyutunun (karar alma, bilgi, motivasyon ve yapı) bir araya gelmesiyle; yedi farklı işletme tipinin ortaya çıktığını belirtmektedir. 30 bin işletme profilinin ve Caterpillar başta olmak üzere birçok işletmenin değişim hikayelerinin incelenmesi sonucu, ortaya çıkan işletme profilleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Bkz. Verschoor, 2004; Süzer, 2005, s. 242-246 / Capital Dergisi; Bordia, Kronenberg ve Neely, 2005, s. 3; <http://www.boozallen.com>, <http://www.orgdna.com>):

a. *Pasif-Agresif Örgüt (The Passive-Aggressive Organization)*: Belli başlı değişimleri gerçekleştirmek için fikir birliğinin sağlandığı, herkesin değişimin ge-

Çizim 3 : Kaipa'nın Kurum DNA'sı Modelinin Yapıtaşları ve Bağlantıları



Kaynak: Kaipa ve Milus, 2006; 12

- rekliliğine inandığı, ancak düşüncenin hayata geçirilmesi konusunda hiçbir şeyin yapılmadığı ve değişimin sağlanamadığı işletmelerdir.
- b. *Rastgele Çalışan Örgüt (The Fits-and-Starts Organization)*: Zeki, motive, ve yetenekli çalışanlardan oluşan, fakat bu çalışanların ortak bir amaç için bir araya gelemediği işletmelerdir.
- c. *Yetersiz Çaptaki Örgüt (The Outgrown Organization)*: Genellikle küçük ölçekli ancak büyüme eğiliminde olan fakat mevcut yapıları gereği, büyüme sürecinde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmada yetersiz kaldığından örgütsel değişime ihtiyaç duyan işletmelerdir.
- d. *Fazla Yönetilen Örgüt (The Overmanaged Organization)*: Her yerde yönetimin etkisinin görüldüğü örgütlerdir. Fazla yönetim kademesi bulunan ve yöneticilerin büyük resme bakmaktansa rutinlerle daha fazla ilgilendiği, bürokratik ve politik bir iletişimin söz konusu olduğu işletmelerdir.
- e. *Tam zamanında Örgüt (The Just-in-Time Organization)*: Gerçekleşmesi yakın olan değişimlere karşı hazırlanma konusunda yavaş, fakat gerekli olduğunda büyük resmi gözden kaçırmadan değişimlere cevap verebilen örgütlerdir. Her şey için gerekli becerilere sahip, ancak süreklilik, disiplin ve süreç odaklılık sağlayamadıkları için rekabetteki varlıkları riske giren işletmelerdir.
- f. *Askeri Örgüt (The Military Organization)*: Genellikle üst düzey yöneticilerden oluşan bir takım tarafından yönetilen ve bu yöneticilerin işletmeyi başarıya ulaştırmak için çalışanlar üzerinde güç ve yetki kullandığı örgütlerdir. Yapısal sorunlara karşı hassas ve dikkatli, hiyerarşi düzeyi yüksek, çok kontrollü yönetim mekanizması olan ve operasyonlarda kendini tekrarlayan işletmelerdir.
- g. *Esnek Örgüt (The Resilient Organization)*: Esnek, tutarlı bir işletme stratejisine sahip olması sayesinde, dış piyasa koşullarına kolaylıkla adapte olabilen örgütlerdir. Deneyimlere göre hareket etmeyi tercih eden, yetenek, güven ve karlılık düzeyleri yüksek işletmeler olup, yedili tipolojinin en sağlıklı ve en yüksek finansal performans gösteren işletme grubu olarak tanımlanmaktadır.
- Bu tipolojide yer alan esnek örgüt, tam zamanında örgüt ve askeri örgüt sağlıklı örgüt profillerine işaret ederken; diğerleri disfonksiyonel örgüt profillerini yansıtmaktadır (Bordia, Kronenberg ve Neely, 2005, s. 2). Kurum DNA'sı ve tipolojileri ile ilgili Türkiye'de gerçekleştirilen bir çalışmada Çandır (2005, s. 113), örnekleminde yer alan işletmelerin %32'sinin esnek örgüt, %19'unun *pasif-agresif örgüt* ve %17'sinin *tam zamanlı örgüt* ve yine %17'sinin askeri örgüt tipolojisinde yer aldığını bulmuştur.

VI. Kurum DNA'sının Özellikleri

Başarılı örgütlere dikkat edildiğinde; bu örgütlerin türlerine benzer bir karaktere sahip oldukları görülmektedir. Başka bir deyişle, başarılı örgütlerde kendi özel çevre koşullarının üstesinden gelmeye uygun bazı ortak özellikler gözlenmektedir (Morgan, 1997, s. 68). Bu özelliklerin, kurum DNA'sında yer alması gerektiği düşünülebilir. Çevre şartlarındaki değişmelere bağlı olarak bu özelliklerin de değişmesi gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, kurum DNA'sının sabit ve değişmez olmadığı sonucuna varılmaktadır (Süzer, 2005, s. 246 / Capital Dergisi). Nitekim, insan DNA'sının da maruz kaldığı etkiler altında metamorfosa uğradığı bilinmektedir. Organik örgüt biçimlerindeki bu değişebilme ve yenilenebilme yeteneği, aynı zamanda büyük bir üstünlük olarak kabul edilmektedir (Morgan, 1997, s. 81).

Bir eko-sistem şeklinde düşünüldüğünde, çevrelerine uyum sağlayabilen ve sağlamayan örgütlerden söz etmek mümkündür. Bu mantıkla, değişime ayak uydurabilen örgütlerin ayakta kalacağı, uyum sağlamayanların ise bir süre sonra yok olacağı söylenebilir. Bu uyumu sağlamak için bazı örgütlerin, sahip oldukları DNA'larında bazı değişikliklere gitmeleri gerekeceği açıktır. Bu değişme zorunluluğu, her türlü organizmada ve örgütte, hayatı sürdürebilmek için şarttır ve farklı bir seyir izlemektedir. Örneğin, organizmalar çevresel değişime cevaben yeni formlara evrimleşmek için

birçok ömürlük zamana gereksinim duyar-ken, buna karşın bir örgüt pazarlarına uyum sağlayabilmek için birçok kez değişebilmekte / evrimleşebilmektedir. Ayrıca, örgütler kendi evrimleri üzerinde daha çok kontrol sahibi iken, canlıların kendi genetik dönüşümlerini yönetemedikleri bilinmektedir. Bunun yanında, kurum DNA'sı insanların yarattığı bir şey olmakla, organizmaların DNA'larından farklılaşmaktadır. Ancak bu farklılığın yanı sıra, temel benzerlikleri; tıpkı organizmalar gibi, her örgütün DNA'sının da kendine özgü özellikler taşımasıdır (örgütlerin sahip oldukları kendilerine has kültürleri, iş yapma şekilleri gibi). Gerçi örgütün DNA'sını değiştirmek, sanıldığından daha zor olmakla birlikte, imkansız değildir (Çandır, 2005) ve gerektiğinde sistematik olarak gerçekleştirilebilir.

Kurum DNA'sının temel özellikleri; çeşitli olması, her an değiştirilebilmesi, araştırılabilmesi, yeniden veya sıfırdan inşa edilebilmesi, çeşitli özelliklerin aşılabilmesi ve olgunlaştırılabilmesidir (Friedman, 2006). Kurum DNA'sı işletme hakkında bilgi verme konusunda, kurum kültürünün en önemli faktörü olmakla birlikte başka bilgileri de içerebilmektedir (Xianbai, 2006a, s. 8).

Kısaca ifade etmek gerekirse DNA'nın iki temel özelliği bulunmaktadır; bu özellikler kurum DNA'sı için de oldukça önemlidir. Bu özelliklerden birincisi *ulaşılabilirlik* olup, DNA'nın tüm bireylerin erişimine ve kullanımına açık olmasını ifade etmekte-

dir. DNA, her bir parçaya yayılmış şekilde, her bir işlem ve yapının nasıl oluşturulacağına dair bilgiyi içermektedir. Moleküler seviyede, vücudun her bir parçasının, bir diğer parçanın nasıl çalıştığına dair bilgiye erişimi bulunmaktadır. DNA'nın bir diğer niteliği ise esnekliktir. Bu özellik, bazı durumlarda nükleotidlerin düzeninde küçük yapısal değişikliklerin olduğuna işaret etmektedir. Bu değişikliklerin, çevreye uyum sağlamak için gerçekleştiği düşünülmekte ve bu *esneklik*, bir gereklilik / zorunluluk olarak nitelendirilmektedir (Çandır, 2005, s. 44-45). Nitekim kurum DNA'sı kurumun kısa ve uzun vadede başarısı için bir yol haritası sunmakta (Türkoğlu, 2004) ve iş hedeflerini, kurum DNA'sı üzerine inşa eden kuruluşlar; rakiplerini kısa ve/veya uzun vadede geride bırakmaktadır (Kadıbeşgil, 1999, s. 1).

Ayrıca, DNA'nın vücudumuz için var olan önemli bir işlevi, kurumlara uyarlandığında da özel anlamlar içermektedir. DNA, vücudumuzu yabancı bir şey istila etmeye çalıştığında, vücudumuzun onu fark etmesine yardımcı olan bir uyarı mekanizması olarak çalışmaktadır. Vücudumuz, bir virüs ya da bakterinin istilasını fark ettiğinde, bağışıklık sistemini uyarmakta ve böylece bir canlı olarak bütünlüğümüzü korumamıza yardımcı olacak sistemleri devreye sokmaktadır (Baskin, 1998, s. 100). Bu özelliğin örgütlere uyarlanmasının da, önemli ve anlamlı mesajları vardır.


Sonuç

Kurum DNA'sı, organizmaların DNA'sından örgütlere anoloji yapılarak ortaya atılmış bir metafor olarak kabul edilmektedir. Kurum DNA'sının metaforlar dünyasında farklı bir pencere açtığını ve üzerinde düşünülmesi gerektiğini belirten yazarlar olduğu gibi, bu metaforu eleştiren yazarlar da mevcuttur. Kurum DNA'sı metaforuna yöneltilen eleştirilerden biri, organizma metaforuna yöneltilen eleştirilerle aynı olup, metafordan kaynaklanan görüş biçimiyle ilgilidir. Buna göre, "organizmayı çevreleyen doğa her yönüyle gerçek iken; örgütler ve çevresinin bir ölçüde toplumsal olarak kurulmuş dolayısıyla yapay olgulardan oluştuğu düşünülmektedir". Başka bir deyişle, "örgütler vizyonların, fikirlerin, normların ve inançların ürünüdür" (Morgan, 1997, s. 82-83). Bunlar insanlara göre farklılaşıp değiştiğe, genetik kodlamaya izin vermeyecek kadar kısa süreli olabilir ve gelecek nesillere aktarılamadan yok olup gidebilir.

Zayıf ve güçlü yanlarıyla kurum DNA'sı metaforunun tanıtıldığı bu çalışmada, konuya ilişkin bir çerçeve sunmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda, genel anlamda insan ve örgüt DNA'sı arasındaki benzerlik ve farklılıkların tartışılması bir yana; örgütlerin kendi DNA'larını tanımları, nesilden nesile aktarabilecekleri değerlerin neler olduğunu saptamaları ve hangi noktalarda gelişime ihtiyaç duyduklarını belirlemeleri vb. yönlerden konunun önem taşıdığı düşü-

nılmaktadır. Kuşkusuz kurum DNA'sı ile ilgili yapılacak çalışmalar, üst yönetim başta olmak üzere tüm örgütü ilgilendirmekle birlikte, konu üzerinde insan kaynakları departmanlarının önemine işaret edilmektedir. Çünkü kurum DNA'sı modellerindeki tüm değişkenleri harekete geçirecek olan unsur insandır. Bu bakımdan örgüt kültürü ile de yakın bağlantısı bulunan kurum DNA'sının yapılanmasında, yönetilmesinde, yerleştirilmesinde ve geleceğe aktarılmasında alınması gereken önlemlerde İKY birimine önemli görevler düşeceği açıktır. Değerlerin, bilgilerin oluşturulması, iletilmesi, seçilmesi, ayıklanması, yoğun eğitim ve geliştirme çalışmalarını gerektirir. Ayrıca kurum DNA'sına zarar verebilecek çalışanların saptanması, düzeltici önlemlerin alınması (eğitim, disiplin süreçleri vb.), personel seçim sürecinde uygun elemanların işe alınması, İKY biriminin kurum DNA'sı ile ilgili rolleri açısından önemlidir.

Ayrıca, İKY bilgi sisteminin amaçlarından birinin, organizasyonun tüm süreçlerine ilişkin bilgileri kaydederek (kurum DNA'sını bünyesinde barındırmak), bunlardan tüm çalışanların haberdar olmasını sağlamak olduğu düşünüldüğünde; kurum DNA'sının oluşturulması ve bu bilginin işletmedeki tüm bireylerin erişimine açık tutulması ve güncelliğinin korunmasında insan kaynakları yönetiminin önemli bir rolü bulunmaktadır (Çandır, 2005, s. 23).

Bu açıklamaların ışığında, fark yaratarak rekabet avantajı arayan işletmelerin; tıpkı kişiliği, görüntüsü, tutum ve davranışlarıyla seçilen insanlar gibi olmaya çalışmaları gerekmektedir. Üstelik insanın bazı özelliklerini seçme şansı yokken, örgütlerin her konuda seçim şansının bulunduğu hatırlanmalıdır. Burada esas sorumluluk vizyon sahibi yöneticilere düşmektedir. 

KAYNAKÇA

- Akgül, A. (2003). Kamu Yönetim Sisteminin DNA'sını Değiştirme Modeli: Değişim Mühendisliği, Türkiye İsrافی Önleme Vakfı Yayınları
1 Şubat 2010 tarihinde <http://www.israf.org/yayinlar.asp> adresinden erişildi.
- Baskin, K. (1998). *Corporate DNA, Learning From Life*. USA: Butterworth-Heinemann
- Boaz, V. (2000). DNA of Organizational Transformation, speech given at the Silicon Valley Technology Summit
20 Ocak 2010 tarihinde <http://www.changecraft.com/Articles/DNA/dnacontents.htm> adresinden erişildi.
- Bordia, R., Kronenberg, E. ve Neely, D. (2005). Innovation's OrgDNA, Booz Allen Hamilton publications
2 Şubat 2010 tarihinde <http://www.boozallen.com> adresinden erişildi.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- Couto, V. ve Neilson, G. (2004). The new CFO role: It's in the DNA. *Financial Executive*. 20(5), 30-32
- Çandır, E. (2005). *Örgütsel DNA ve Bir Uygulama*. T.C. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa
- Edelson, E. (1999). *Genetiğin Temelleri*. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Yaşam Öyküsü Dizisi: Gregor Mendel.
- Friedman, N. (2006)
2 Şubat 2010 tarihinde http://nancyfriedman.typepad.com/away_with_words/2006/07/whats_in_your_g.html adresinden erişildi
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*. 47(3)
- Gullov, T. (2006). Structural Limitations in Organizational Design, The integration-differentiation paradigm, in *Organization Design* (Eds. Burton, R. M., Hakonsson, D. D., Eriksen, B., Snow, C. C.). 67-83
- Kaipa, P. ve Milus, T. (2006). Mapping the organizational DNA: A living system approach to organization transformation. India: Presented at the International HR Confluence 2006
2 Şubat 2010 tarihinde http://www.kaipagroup.com/pdf/Organizational_Transformation_Prasad_Kaipa_Tom_Milus.pdf adresinden erişildi

Kadıbeşegil, S. (1999). Kuruluşların DNA'sı, İtibar

2 Şubat 2010 tarihinde <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=110> adresinden erişildi.

Moore, J. F. (1996). How Companies Have Sex

1 Şubat 2010 tarihinde <http://www.fast-company.com/online/05/sex.html> adresinden erişildi.

Morgan, G. (1997). (Images of Organization) *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Sage Publications), İstanbul: BZD Yayıncılık

Moyen, Y. (2004). The Corporate DNA: Decoding the genetic material - Why companies are what they are?. *The Innovation Circle*. 1-9

Neilson, G., Pasternack, B. ve Mendes, D. (2003). The Four Bases of Organizational DNA. *Strategy+Business*

2 Şubat 2010 tarihinde <http://www.strategy-business.com/press/article/03406> adresinden erişildi

Neilson, G. ve Pasternack, B. (2005). The Cat That Came Back. *Strategy+Business* Issue 40

2 Şubat 2010 tarihinde <http://www.org-dna.com> adresinden erişildi

Pekdemir, N. (2000). *Genetik Devrim*. İstanbul: Su Yayınları

Süzer, H. D. (2005). Şirketin DNA'sı Ne

Zaman Değişmeli?. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*. 13(11)

Türkoğlu, R. (2004). Yönetim Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına Etkisi. Türk Bilişim Derneği Yayını, TBD e-Dergi

2 Şubat 2010 tarihinde www.tbd.org.tr adresinden erişildi.

TÜBİTAK Bilim ve Teknik Yayınları. DNA. 378. Sayı

Tüz, M. V. (2001). *Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı*. İstanbul: Alfa

Verschoor, C. C. (2004). Can organizational DNA Exclude Ethics?. CMA, Editor, Ethics. Strategic Finance

Verschoor, C. C. (2005). Organizational DNA Should Contain Ethics Component, CMA, Editor. Ethics. Strategic Finance

Xianbai, L. (2006a). Research on Enterprise DNA and Enterprise RNA. *International Journal of Business and Management*. 1(3), 7-12

Xianbai, L. (2006b). Research on the new base-pair model of corporate DNA. *Asian Social Science*. 2(12), 74-78

Zhou, H. ve Peng, X. (2000). Research on life model of enterprise. *China Soft Science*. 10, 110-115

2 Şubat 2010 tarihinde <http://www.boozallen.com> adresi incelendi.

2 Şubat 2010 tarihinde <http://www.org-dna.com> adresi incelendi.

