

Şirketi İten Değiştirmek

Gerald F. Davis
Christopher J. White

Çeviri:
Zekiye Baykul

alBaraka
Yayınları

GERALD F. DAVIS

Wilbur K. Pierpoint Michigan Üniversitesi, Ross İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nde işletme profesörü ve Michigan Üniversitesi sosyoloji profesörüdür. *Administrative Science Quarterly* dergisinin editörü ve Michigan Disiplinlerarası Organizasyon Araştırmaları Komisyonu (ICOS-Interdisciplinary Committee on Organization Studies) başkanıdır. *Managed by the Markets: How Finance Reshaped America* isimli kitabı 2010'da işletme alan bilgisine değerli katkılarından dolayı Academy of Management ödülüne layık görülmüştür.

CHRISTOPHER J. WHITE

Pozitif Organizasyonlar Merkezi'nde (Center for Positive Organizations) idari yönetici ve Michigan Üniversitesi Ross İşletme Fakültesi'nde misafir öğretim üyesidir. Merkez, işletme bilimi sahasında yeni araştırma alanları açması ve işletme uygulamalarına olan katkıları sebebiyle Academy of Management ödülleri almıştır. On beş yıldan beri kurumsal, kâr amacı gütmeyen ve gönüllülüğe dayalı alanlarda hedef odaklı şirketlere danışmanlık vererek liderlik etmektedir.

ZEKİYE BAYKUL

1982'de doğdu. İlk ve orta eğitimini İstanbul'da tamamladı. Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nü bitirdi. Tokyo Yabancı Diller Üniversitesi'nde 1 yıl Japonca eğitimi gördü. Kısa bir özel sektör tecrübesinin ardından, yaklaşık 10 yıldan bu yana, sosyal ve ekonomi bilimleri alanından İngilizce eserleri Türkçeye kazandırmaktadır. Evli ve 4 erkek çocuk annesidir.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	7
ÖNSÖZ.....	9
BİRİNCİ BÖLÜM	
Hem Faturalarımı Ödeyip Hem Değerlerime Nasıl Bağlı Kalabilirim?	11
İKİNCİ BÖLÜM	
Şirketlerde Dört Tür Sosyal İnovasyon.....	23
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
Toplumsal Hareket Çerçevesine Genel Bakış.....	33
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
Ne Zaman: Fırsat Yapıları	47
BEŞİNCİ BÖLÜM	
Neden: Fikri Savunmak.....	73
ALTINCI BÖLÜM	
Kim: Sosyal Ağları Anlamak.....	93

YEDİNCİ BÖLÜM

Nasıl: Hareketlenme Platformları..... 113

SEKİZİNCİ BÖLÜM

Şirketinizi Değiştirin, Dünya Değişsin..... 129

EKLER

Nodexl ile Ağ Haritası Çıkarmak..... 137

KAYNAKÇA..... 141

TEŞEKKÜR

Gerek derslerimizde gerekse bu kitabın yazım aşamasında onlarca şirket içi sosyal girişimciyle bir araya gelerek sohbet etme fırsatına sahip olduğumuz için çok şanslıyız. Bazılarının ismi geçmiyor olsa da birçoğunu kitapta ismen andık. Diğerleri yanında David Berdish, Gib Bulloch, Robert Chatwani, Justin DeKoszmovszky, Fred Keller, Joe Malcoun, Marcos Mancini, Walter Robb ve Kevin Thompson'u özellikle anmak istiyoruz. Verdikleri destek ve gösterdikleri feraset için her birine şükranlarımızı iletiyoruz.

Sınıfta ve üniversite koridorlarında katılımları sayesinde düşünce ve yaklaşımımızı berraklaştırmamıza yardım eden öğrencilerimize de teşekkür etmek istiyoruz. Hâlihazırda bu çerçeveye ve araçları kendi şirketlerinde uygulamaya koydukları için onlarla gurur duyuyoruz. Asistan öğrencilerimiz Sabrina Sullivan ile Sheena Van Leuven'e müteşekkirimiz.

Taslağı okuyup yorumda bulunan Katherine Bierce, Doug Creed ve Klaus Weber'e de minnettarım. Elbette kitapta, maksadına ulaşamayan yerlerde, onların hiçbir sorumluluğu bulunmamaktadır.

Son olarak, bu çalışmayı mümkün kılmak için sayısız yolla desteğini bize gösteren, teoride ve uygulamada olumlu işletme örnekleri için teşvik edici bir ortam sunan Ross İşletme Fakültesi'ne şükranlarımızı sunuyoruz.

ÖNSÖZ

Bu kitap aslında bir meydan okumayla başladı. O zamanlar Chris henüz yeni bir öğrenci, Jerry ise fakültede kıdemli bir akademisyendi. Öğrencilere iş hayatı yoluyla dünyaya nasıl pozitif bir katkı sağlayacaklarını öğreten bir ders tasarlamak istiyorduk. Sosyal girişimcilik popüler hâle gelmiş, konu üzerine birçok kitap yazılmış, örnekler oluşmuştu. Yine de yüksek lisans programlarından sonra kâr amacı gütmeyen bir kuruluşa yönelebilecek veya kendi sosyal girişimlerini kurabilecek finansal rahatlığa sahip çok az MBA öğrencisi vardı. Sosyal değişim konusunda ne denli hevesli olsalar da çoğu, muhtemelen yaygın şirket pozisyonlarına yerleşecekti. Hedef, işletme öğrencilerine iş dünyasının içinden nasıl etkili değişim öncüleri olabileceklerini öğretmektir.

Kendi şirketlerinde sosyal etki inisiyatiflerine öncülük etmede özellikle etkili olan insanlarla buluşmakla işe başladık. Onlarca mülakat yaparak iş yerlerinde sosyal etki gündemi oluşturabilmeleri için fakültede neler öğrenmiş olmayı dilediklerini onlara sorduk. Aldığımız cevaplar toplumsal hareketlerde yararlanılan ilkelerin iş dünyası için de geçerli olduğuna bizi ikna etti. Bir yenilik için doğru zamanı belirlemede kurumun atmosferini okuyabilmek, fikre olumlu yaklaşan insanların dili ve hikâyelerinden yararlanmak, doğru ortakları işe alıp engel olanlardan uzak durmak ve grubun etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan forumlardan yararlanmak gibi yöntemlerin hem toplumsal hareketler hem de iş dünyası için geçerli olduğunu gördük. Toplumsal hareket aktivistliğinden alınan dersler, iş dünyasının kulvarlarına da uyarlanabilirdi. Sonuç olarak daha sonra heyecanlı bir kitleyi de kendine

çeken, kurum içi konu benimsetme (issue selling) üzerine yönetici programları ve bu kitaba yol veren şirket içi sosyal girişimcilik MBA dersimiz ortaya çıkmış oldu.

Konu benimsetme, iç girişimcilik ve toplumsal hareketlerle ilgili birçok meslektaşımızın ve arkadaşımızın değerli araştırmalarından ve teorilerinden faydalandık ki bunlar arasında Jane Dutton, Sue Ashford ve Mayer Zald da var. Ancak yine de amacımızın tamamen pratiğe yönelik olduğunu söylemeliyiz. Bu kitap bir kurumun hangi pozisyonunda olursanız olun, şimdi ve kariyeriniz boyunca değişime öncülük edebilmemiz için kullanabileceğiniz araçlar hakkındadır. Hem somut hem de günceldir. “Bölümünüzdeki sosyal ağ yapısını incelemek ve girişimciler ile akıl hocalarını tespit etmek için şu yazılımı kullanın” türünden bir tavsiyenin “tutkunuzun peşinden gidin” gibi bir tavsiyeden çok daha yararlı olduğunu düşünüyoruz. Bir şirket ortamında değişim yaratırken bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmanın beraberinde getirdiği ihtimalleri ve beklenmedik güçlükleri de ortaya koyuyoruz.

BİRİNCİ BÖLÜM

HEM FATURALARIMI ÖDEYİP HEM DEĞERLERİME NASIL BAĞLI KALABİLİRİM?

Bir şirkette çalışırken geçiminizi sağlamak adına değerlerinizden taviz vermeniz gerekmez.

Aslında büyük işletmelerde yapılan işi değiştirmek, sosyal bir girişimin temellerini atmaktan daha büyük bir etkiye sahip olabilir. Düşük gelirli bir taşra yerleşiminde bir kuyu açmak o yerleşimde olumlu bir etki yaratabilir. Ancak çok uluslu bir üretici şirketi temiz suya erişimi temel bir insan hakkı olarak kabul eden resmî bir bağlılığa ikna etmek ki David Berdish'in Ford'da yaptığı buydu, dönüştürücü bir etki yapabilir. Justin DeKoszmovszky'nin yaptığı gibi büyük bir paketlenmiş tüketim malları şirketinin, hammadde-lerini Ruandalı çiftçilerden almasını sağlamak sürdürülebilir iktisadi gelişimi ileriye taşıyabilir. Robert Chatwani'nin yaptığı gibi düşük gelirli toplumlarda yaşayan zanaatkarların ürünlerini zengin ülkelerin tüketicilerine eBay yoluyla satabilecekleri çevrim içi bir piyasa yaratmak küresel açıdan yeni fırsatlar oluşturabilir.

Kendi ürettikleri sosyal inovasyonlar tutmaya başladığında Berdish, DeKoszmovszky ve Chatwani'nin her biri kariyerlerinin farklı noktalarındaydılar. Mesela Berdish, Ford'dan yeni emekli olmuştu; DeKoszmovszky ise şirketinde değişime ön ayak olmaya ilk başladığında bir MBA stajyeriydi. Üçü de otomotiv, tüketim malları ve internet teknolojileri gibi farklı sektörlerde çalışıyorlardı. Oluşturdukları inisiyatifler dünyadaki insan hakları