

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİ UYUMU

*Nevzat DEMİR*

*Fırat Plastik, Dr.*

### ORGANIZATIONAL CULTURE STRATEGY FIT

*Abstract: Organizational culture plays major role companies' long term success. Organizational culture can have a major impact on corporate strategy and organizational culture is important concept that taken into account to determine company strategies. Meanwhile corporate strategy affected by the established value systems of organization, basic assumption and behavior norms as well. For this reason manager, must manage organizational culture successfully and provide organizational culture – corporate strategy fit. There are two approach regarding corporate culture – strategy fit. The first is that accept culture to fit according to strategy. The second is that accept strategy to fit according to culture. Organizational culture is an important part of strategic management. Organizational culture has a strong impact on the success of the company and can make a significant contribution to creation and maintenance of strategic fit.*

*Keywords: Organizational Culture, Strategy*

### I. GİRİŞ

80'li yıllardan sonra gerek akademisyenler, gerekse yönetici ve uygulamacıların çoğu işletme yönetiminde örgüt kültürünün işletmelerin uzun dönemli başarıların temel belirleyicilerinden biri olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır. Özellikle bu konuda Peters ve Waterman'ın yaptıkları çalışmalar ve yayınladıkları "In Search of Excellence (1982) (Mükemmeli Arayış)" adlı kitap dikkatleri örgüt kültürü kavramı üzerine çekmiştir. Yazarlar söz konusu çalışmada en başarılı Amerikan şirketlerinin temel ve ayırıcı özelliği olarak örgüt kültürü ortaya koymuşlardır. Bu çalışmadan sonra yapılan çalışma ve araştırmaların yönetim literatüründe artışı gözlenmektedir.

İşletme yönetiminde stratejistler işletmenin uzun dönemde başarılı olmaları için çok sayıda faktörü bir uyum içinde yönetmek zorundadırlar. Bu faktörlerden biri de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü ve strateji karşılıklı bir etkileşim içinde olup, her iki kavram da birbirini etkilemektedir. Bu nedenle stratejistler strateji seçim ve uygulamalarında örgüt kültürü faktörünü göz önüne almak zorunda kalmışlardır. Bu çalışmada her iki kavram ana hatları ile incelendikten sonra, aralarındaki karşılıklı ilişkiler ve uyum sorunu çeşitli yönleriyle ele alınacaktır.

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE STRATEJİ UYUMU

*Özet: Örgüt kültürü işletmelerin uzun dönemli başarılarında önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü işletme stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve örgüt kültürü işletme stratejilerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken bir kavramdır. Bu arada işletme stratejisi de organizasyonun mevcut değer sistemlerinden, temel varsayımlarından ve davranış normlarından etkilenmektedir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel kültürü başarı ile yönetmek ve işletme stratejisi ile uyumunu sağlamaları gerekmektedir. Örgüt kültürü – strateji uyumunda farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımların ilki örgüt kültürünün stratejiye göre uyumlu hale getirilmesi taraftarıdır. İkinci yaklaşım ise stratejinin örgüt kültürüne uyumlu hale getirilmesini savunur. Örgüt kültürü stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır. Örgüt kültürü işletmelerin başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olup stratejik uygunluğun oluşturulması ve devam ettirilmesine önemli katkılarda bulunabilir.*

*Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Strateji.*

Bu çerçevede işletme yönetiminde alternatif politikalar değerlendirilecektir.

### II. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1900'lü yılların başlarından itibaren yöneticilerin ve liderlerin yönetim felsefelerine hâkim görüş "bilimsel yönetim" tarzıydı. Son 30 yılda bu mekanik organizasyon görüşünün büyük ölçüde değişerek organik organizasyon görüşü benimsenmiştir. Bu değişimde, savaş sonrası dönemde "The Tavistock Institute's" ün sosyo teknik yaklaşımları, yönetim anlayışında Amerikan insan ilişkileri ekolünün büyük rolü olmuştur. Bu ekol organizasyonlarda insan unsurunun ve çalışan motivasyonunun önemini gündeme getirmiştir. 1970'ler den sonra yönetim literatüründe ortaya çıkan örgütsel düşünce ekolünün etkisiyle organizasyonlarda kültürel yapıya önem verilmeye başlanmıştır. Organizasyonların kültürel yapı olarak ele alınmasında antropoloji bilimi etkili olmuştur. Antropoloji biliminin önde gelen uzmanlarından Herskovitz kültürü "insanların yaşam biçimini oluşturan inanç, davranış, bilgi, yaptırımlar, değerler ve hedefler bütünü" tanımlayan bir yapı" olarak tanımlamıştır. Konunun bir başka uzmanı Geerts ise kültürü "sembollerle ortaya konulan geçmişten günümüze iletilen anlamlar kalıbı, insanların iletişim kurabildikleri, hayat hakkındaki bilgilerini ve hayata ilişkin

yaklaşımlarını iletip, sürdürmelerini ve geliştirmelerini sağlayan, sembolik şekillerle ifade edilen geçmiş nesillerden iletilmiş bir kavramlar sistemi” olarak tanımlanmıştır [1]. Kültür kavramı konusunda yapılan bu tanımlar örgüt kültürünün tanımlanmasında temel teşkil etmiştir.

Örgüt kültürü tanımı bağlı bulunan disipline (yönetim, pazarlama, sosyoloji, antropoloji v.b.) ve tanımı yapan kişi tarafından benimsenen bakış açısına göre değişmektedir. Schein örgüt kültürünü, “belli bir grup tarafından dış uyum ve iç bütünleşme sorunları ile başa çıkmayı öğrendikçe icat edilen, keşfedilen veya geliştirilen, geçerli olarak değerlendirilebilecek ve bu nedenle yeni üyelere söz konusu sorunlara ilişkin algılama, düşünme ve hissetmenin doğru biçimi olarak öğretilecek yeterlilikte işlev görmüş temel varsayımlar bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Smircich’e göre örgüt kültürünün bu tanımı ve bakış açısı müdahaleci nitelikte olup, kültürel yapıların “örgütsel bağlılık oluşturmak, bir yönetim felsefesi iletme, faaliyetleri rasyonalize etmek ve meşrulaştırmak, personeli motive etmek ve sosyalizasyon sürecini kolaylaştırmak amacıyla kullanılabileceği” inancına dayandırılmaktadır. Camerer ve Vepsalainen ise işletmelerin, örgüt kültürünü yazılı sözleşmelere alternatif olarak kullanabileceklerini söylemişlerdir. Yeni işe alınanların beklenen davranışları göstermesi ritüeller, semboller ve hikâyelerin iletilmesiyle oluşan sosyalleştirme süreciyle gerçekleşmektedir. Bu yönüyle örgüt kültürü, iletişim açısından yönetimin kullanılabileceği alternatiflerin çoğundan daha etkili olmaktadır [2].

Hofstede ulusal kültürlerin özelliklerini oluşturan değerlerde dört farklı boyut ortaya koymuştur. Bu dört boyut bağlamında Hofstede örgüt kültürünü “bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif olarak programlanması” olarak tanımlamış ve kavramlaştırmıştır. Bu kolektif programlama yazılı ve yazılı olmayan kurallar bağlamında insanların hem liderler hem de çalışanlar olarak nasıl organize olacaklarını etkilemektedir. Deshpande ve Webster ise örgüt kültürünü “bireylerin organizasyonu anlamalarına yardım eden ve davranış normları sunan, ortak inançlar ve değerler kalıbı” olarak tanımlamışlardır [3].

Flanneru, Hofrichter ve Platten örgüt kültürünü tanımlarken daha sade ve basit bir yaklaşım benimsemişlerdir. Yazarlara göre örgüt kültürü, “işlerin nasıl yapıldığını, yönetildiğini ve ödüllendirildiğini belirleyen, organize eden bir kavram” olarak tanımlamışlardır [4]. Örgüt kültürünün tanımlanmasında çok sayıda bileşenin etkisi vardır. Bu bileşenler iyi organize olmak, güvenli bir istihdam sağlamaktan diğer organizasyonlarla stratejik ittifaklar kurmaya, iş çevresindeki değişikliklere uyum sağlamaya, düşünce, davranış ve yaklaşımlarda esnek olmaya kadar değişmektedir.

Schein’a göre kültür üç düzeyde yer almaktadır. Bu düzeyler; temel varsayımlar, değerler ve yapay olgulardır. Temel varsayımlar kültürün temelini oluşturan en iç düzeydedir. Söz konusu temel varsayım ve inançlar, bireylerin durumları algılamalarını, olayları, eylemleri ve insanlar arasındaki ilişkileri yorumlamalarını kolaylaştıran, ortak eylemler için esas oluşturan kalıpları temsil etmektedir. Grup üyeleri sorunlarla başa çıkmak üzere stratejiler geliştirdikçe ve geliştirilen bu stratejileri zamanla yeni üyelere aktardıkça bu varsayımlar ve inançlar şekillenmektedir. Böylece varsayım ve inançlar vücut bulurlar.

Bir sonraki düzeyde ise değerler, belirli bir kültürel grup için neyin önemli, neyin önemsiz olduğunu belirleyen, açığa çıkmış ve kabul edilmiş inançları ifade eden, kültürün daha belirgin bir şekilde gösterilmesini temsil eder. Değerler, temel kültürel ilkelerin bir yansımasıdır ve bir davranış kuralının tam tersi olan diğer bir davranış kuralına tercih edilen inancı temsil etmektedir. Bu bağlamda değerler, üyelerin hangi davranışları ve tutumları göstermelerinin uygun olacağını belirleyen sosyal bir kontrol mekanizması olarak üyelerin sonraki davranışları üzerine etki eder. Yapay olgular kültürün görünen ve işitilen dil, giyim-kuşam, kahrmanlar, hikâyeler, binalar ve törenler gibi unsurlarını içermektedir [5]. Schein’in yaklaşımıyla ele alındığında kültür kavramında ilk önce yapay olgular yoluyla bir kültür hakkında ilk izlenimler elde edilmektedir. Ancak göreceli olarak daha “derin”de bulunan “değerler” ve “varsayımlar” zamanla daha iyi kavranmakta ve örgütlerde sosyalleşme sonucu öğrenilmekte ve gelecek kuşaklara aktarılmaktadır.

Bath Danışmanlık Grubu, örgütsel kültürün zenginliği, derinliği ve değişim sürecini de göz önüne alarak, Geertz ve Schein’in çalışmalarını esas alarak 5 seviyede ele alınan bir örgüt kültürü modeli geliştirmiştir. Modeli örneklendirmek için Schein tarafından kullanılan “nilüfer çiçeği” modelde ele alınan örgütsel kültürün 5 düzeyi şunlardır [1]:

• **Birinci Seviye: Yapay Olgular (insan eliyle yapılan şeyler).** Yapay olgular, örgüt kültürünün gözle görülebilen ve işitilebilen unsurları olup, bir örgütün kültürü hakkında ilk izlenimlere sahip olmamızı sağlar.

• **İkinci Seviye: Davranışlar.** Davranışlar, örgüt kültürü hakkında bir fikir sahibi olmamızı sağlar. Üyelerin ne yaptığı, ne söylediği, neyin, nasıl ödüllendirildiği, anlaşmazlıkların nasıl çözüldüğü, hatalara karşı nasıl davranıldığı gibi konuları içermektedir. İnsan yapımı şeyler benimsenmiş değerleri temsil ediyorsa, davranışlar eylemdeki değerleri göstermektedir. Söylenenler ve yapılanların gerçekliği arasında “çatlaklar” olduğu zaman, örgütler zorluklarla karşılaşılır.

• **Üçüncü Seviye: Düşünce Yapısı.** Bu seviyede yer alan örgütsel değerler, temel varsayımlar, örgütsel “dünya görüşü”, davranışları sınırlayan düşünce yolları gibi kavramlar, su yüzeyindeki çipeğin altında yer almakta ancak algılanmakta, hissedilmektedir.

• **Dördüncü Seviye: Duygusal Zemin.** Bu seviyede düşünce yapıları kurallaştırılmakta, çoğunlukla olayların algılandığı bir bağlam yaratan bilinçsiz duygusal durumlar ve ihtiyaçlar yer almaktadır.

• **Beşinci Seviye: Motivasyon Kökleri.** Organizasyon ve bireyleri birbirine bağlayan temelde yatan amaç duygusu bu seviyede yer almaktadır. “motivasyon kökleri”nde bireysel amaçların ve motivasyonların, kollektif organizasyonunkiler ile uyumu söz konusudur.

Örgüt kültürünün işletmelere sağladığı bir takım yararlar ve organizasyon içindeki rolü bu kavramın önemini arttırmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan kalite değerler, inançlar ve anlayışlar seti olması sebebiyle, temel örgütsel değerleri tanımlamakta ve yeni üyelere doğru düşünmenin ve hareket etmenin doğru yollarını öğrenmekte, iletmektedir. Örgüt içinde işlerin nasıl yapılacağına rehberlik etmektedir. Kültürün amacı, üyelerin kendilerini tanımlayabileceği bir örgüt kimliği algılarını oluşturmaktır. Bu yolla üyelerin temel inanç ve değerlere bağlanması sağlanmaktadır. Diğer yandan kültür, örgütün istikrarını da arttırmaktadır. Ayrıca üyelere örgütsel etkinlikleri ve faaliyetleri daha iyi anlamalarını sağlayacak bir anlayış zemini eder. Örgütün amaç ve stratejisini kuvvetlendirmek için kullandığı zaman pozitif bir güç olmakta ve katkı sağlamaktadır. Örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışları, kültürün oluşturduğu normlar tarafından şekillenmektedir [6].

### III. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji Türkçe’de sürme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji kelimesinin Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kelimesiyle, eski Yunanlı General Strategos’un adından türediği kabul edilmektedir. Askeri bir kavram olarak strateji, savaş sanatı ve bir savaşta başarılı bir sonuç elde etmek için yapılacak harekâtın planlanması ve uygulanmasıdır. Strateji kavramı işletme ve yönetim literatüründe 1950’li yıllardan sonra kullanılmaya başlanmıştır. Konu üzerinde öncü sayılabilecek çalışmaları yapan A.D. Chandler stratejiyi; işletme de uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme, bunları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları temin ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlamaktadır. Zamanla çok sayıda strateji tanımı farklı yazarlar ve konunun uzmanlarıca farklı bakış açılarıyla yapılmıştır. Bu bağlamda strateji bir plan, teknikler bütünü, bir model, çevre içinde konumlama olarak

görülmekte ve tanımlanmaktadır. Bütüncül bir yaklaşımla ele alındığında stratejiyi, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak hedef ve amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlamak mümkündür [7].

### Strateji ve Örgüt Kültürü İlişkisi

İşletmelerde strateji ve örgüt kültürü ilişkisi ve karşılıklı etkileşimi önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü seçilecek ve uygulanacak stratejilerin başarısını örgüt kültürü ya da söz konusu stratejiler örgüt kültürünü etkileyecektir.

Stratejiler, işletmelerin faaliyette bulunduğu endüstrinin ve işletmenin dış çevresi göz önünde bulundurulmuş, paylaşılan değerler üzerine kurulmaktadır. Söz konusu değerlerin geçerliliği ve gücü işletmelerin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürde de bir değişikliği gerektirebilir. Değişimin tam olarak gerçekleşmesi, inanç ve değerlerdeki değişimle başlar, bir başka deyişle yeni stratejiler yapılan bu değişiklikler sonucu uygulanma fırsatı bulabilirler [8].

Konuya örgüt kültürü açısından bakıldığında, bir yönüyle kültür, organizasyonun değerlerini, karar verme süreçlerini, kaynak ve gücün dağılımını, uyulması gereken davranışları, izin verilen ve teşvik edilen risk seviyesini içermektedir. Organizasyonun stratejisini ve misyonunu başarılı bir şekilde desteklemek için kültür ve kültürün unsurlarının organizasyon yapısıyla, iş süreçleriyle ve insan kaynakları stratejileriyle bağdaştırılması gerekmektedir. Böylece kültür, organizasyonun temel yeteneklerini, başarı faktörlerini, insanların yeteneklerini ve rollerini bütünleştirerek stratejik amaçları üstün performansa dönüştürmektedir [4].

### IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve STRATEJİ UYUMU

Stratejik yönetimin uyum unsurları arasında en incelik taşıyan ve hassas olanların başında örgüt kültürü gelmektedir. Bir işletmenin kültürü stratejisiyle çeliştiği zaman, yönetim iki tür tercihle karşı karşıya kalacaktır. Bu tercihlerin birincisi, örgüt kültürüne uygun bir stratejinin seçilmek zorunda kalınması, ikinci ise örgüt kültürünü seçilen stratejiye uyum sağlayacak şekilde değiştirmesidir. Ancak yapılan tercihlerin çeşitli sakıncalı yönleri de ortaya çıkabilmektedir. Stratejinin kültüre uygun bir şekilde seçilmesi bazen dış çevredeki değişikliklerin yapı ve içeriğine uymayabilir, ters düşebilir. Diğer yandan dış çevreye uygun bir stratejinin seçilmesi durumunda örgüt kültürünün değiştirilmesi çok zor olmaktadır. Bu nedenle yapılacak kültürel bir değişiklik için, örgüt yapısı, üyelerin düşünce, değer ve

davranışları, ödül ve ceza sistemleri, liderlik tarzları, amaç, hedef ve planların yeniden, tamamıyla gözden geçirilmesi gerekmektedir [7].

#### IV.1. Örgüt Kültürü Stratejiye Uygun Hale Getirilmeli

İşletmelerde seçilen stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için örgüt kültürü ile uyumlu olması gerekmektedir. Söz konusu kültürel uyum; iç uyum ve dış uyum olarak ele alınabilir. Kültürel iç uyum derecesi kültüre bağlılık (kültürün kohezyonu) ve kültürel tutarlılığın bir fonksiyonudur. İç uyumun sağlanabilmesi için güçlü kültürlerin varlığı gereklidir. Yapılan araştırmalarda güçlü kültürlere sahip işletmelerin daha iyi performans gösterdikleri ortaya konulmuştur.

Güçlü kültürlerde ise kültürel kaynaşma, bağlılık (kohezyon) söz konusudur. Kültürel bağlılık ise değer, ideoloji, davranış normları, yapay olgular, dil v.b. gibi kültürel unsurlara örgüt üyelerinin bağlılığını ve üyeler tarafından yaygın şekilde kabul görmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle üyeler arasında kültürel unsurların kabulü konusunda bir uzlaşmanın mevcut olması gereklidir. Ancak bu durumda bir kültürel bağlılıktan ya da kaynaşmadan (kohezyon) söz edilebilir. İç uyumun diğer bir unsuru da tutarlılıktır. Tutarlılıkla, değer ve varsayımların (inançlar) birbiriyle ne derecede tutarlı olduğu ifade edilmektedir. Burada benimsenen değer ve varsayımlara ilişkin olarak bireyler ve gruplar arasında uyuşmanın derecesi önemlidir.

İşletmenin pazarlama, üretim, yönetim gibi fonksiyonel bölümlerinin her birinin farklı değerlere sahip olması tutarsız bir durumun var olduğunu gösterir. Örneğin, üretim bölümünün mamul kalitesinin yüksek olması değeri ile pazarlama bölümünün düşük fiyatlarla daha çok mamul çeşitliliği ve pazara hâkim olma değeri arasında fonksiyonel bir tutarsızlık oluşabilir. Ayrıca yönetim bölümü de diğer bölümlerden farklı değerlere sahip olması durumunda tutarlılık unsurunun varlığı iyice azalmaktadır.

Kültürün iç uyumunun yanında dış uyumun varlığı da önemlidir. İşletmeler dış çevrelerine uyumu, stratejilerin oluşturulması ve uygulanabilmesi aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Söz konusu stratejilerin başarıyla uygulanabilmesini temel değer, inançlar ve davranış normları gibi kültürel unsurlar etkilemektedir. Belirlenen ya da formüle edilen strateji, mevcut kültürü dikkate aldığı ve ona uyum sağladığı derecede başarılı olacak ve işletmenin performansı artacaktır [9].

#### Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

İşletmelerde seçilen stratejilere uygun kurumsal kültürün oluşturulması, söz konusu stratejilerin başarı ile uygulanabilmesini büyük ölçüde etkilemektedir görüşü

literatürde çok sayıda taraftara sahiptir. Stratejiye uygun uyumlu kültürün oluşturulması ya da mevcut kültürün bu uyumu sağlayacak şekilde değiştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Kültürün değiştirilmesinde farklı yöntemler izlenebilir. Bu yöntemleri beşli bir yaklaşımla, ana hatlarıyla aşağıdaki gibi ele almak mümkündür[10]:

• **Birinci yöntemde** değişim en üstten başlatılır. Lider ya da üst yönetim kültürün temel değer inançlarından başlayarak değişimi başlatır. Böyle bir değişim organizasyon kademelerinde yukardan aşağıya doğru uygulanır.

• **İkinci yöntemde** lider genellikle kriz zamanlarında ya da kritik olaylarda farklı düşüncelerle davranış ve tutumlarda bulunarak değişimi yerleştirmeye çalışır.

• **Üçüncü yöntemde** ise lider ya da üst yönetimde bulunan yöneticiler rol modeli olarak benimsedikleri değer ve düşünce sistemlerini davranışlarıyla çalışanlara açıklar, bunları pekiştirerek değişimi gerçekleştirir.

• **Dördüncü yöntemde** ödüller bir teşvik aracı olarak kullanılarak, değişimin kabul edilmesi ve benimsenmesi sağlanır.

• **Beşinci yöntemde** ödül sisteminin tersine cezalandırma, zorlama ve tehdit sitemi söz konusu olur. Değişimi benimsemeyen, kabul etmeyenler cezalandırılır, hatta işten bile çıkarılır. İşten çıkarılanların yerine, kültüre uyumlu istenilen değer ve düşüncelere sahip yeni çalışanlar işe alınır.

Örgüt kültürünü değiştirmek söz konusu olduğunda üst düzey yöneticiler tecrübeleri ve becerileriyle mevcut örgütsel kültürü sezebilirler. Bununla beraber, sezgiyi ve algıyı işletme içinde veri toplayarak desteklemek için çok sayıda neden vardır. Bu nedenlerden en önemlilerinden birisi, buz dağı örneğinde olduğu gibi, bir organizasyonun çekirdek değerlerinin, yüzeyin altına işleyen etkili bir araştırma yapılmadan anlaşılabilmesidir. Bu nedenle buz dağının görülmeyen kısmının daha iyi anlaşılması için araştırmalara ihtiyaç vardır. İkinci neden ise, üst düzey yönetici sezgisiyle organizasyonun kültürü hakkında fikir sahibi olabilir. Ancak organizasyondaki alt kültürleri ayırt etmede başarısız olabilir [11].

Örgüt kültürünü değiştirme gereği doğduğunda, mevcut kültür içindeki alt kültürleri göz önüne almadan yapılacak işlemler, başarı şansını azaltabilir.

Örgüt kültürünü değiştirmek özellikle güçlü kültürlere sahip işletmelerde daha zordur. Bazen örgüt kültürünü değiştirmek yerine mevcut kültürel yapı güncellenebilir. Örgüt kültürü unsurlarında değişiklik yapılarak örneğin kahramanlar, hikâyeler değiştirilerek

farklı bakış açıları ilave edilebilir, aynı temayı işleyen yeni hikâyeler oluşturulabilir. Bu değişim mevcut stratejilere olan ilgiyi devam ettirmek veya değişen çevrenin gerek ve koşullarına uymak için stratejiler değiştikçe yapılır. Bu nedenle örgüt kültürü ve değişimini yönetmek aslında mevcut kültürel yapıyı oluşturan unsurları yönetmektir. Mevcut kültürel yapılar eski stratejiyi destekler. Bu durumda ise başarıyı engelleyen faktörler ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünü yeni stratejiye uyum sağlayacak şekilde değiştirmek ve yönetmek için, kültürel yapıyı oluşturan temel değerler ve normlar, hikâyeler, kahramanlar, semboller, âdet ve törenler, iç tasarım ve ekipman dahil fiziki çevrenin de değiştirilmesi söz konusu olmaktadır. Ancak genellikle üst düzey yöneticiler yeni bir strateji uygulamaya koyarlar ve bu doğrultuda örgüt kültürünü belli ölçüde değiştirmeye çalışırlar. Bunu yaparken kültürde gerçek değişiklikleri yapacak önemli unsurları, kültürü tanımlamaya yardımcı olan yapıları dikkate almazlar. Değiştirmek istedikleri eski kültürün unsurlarını güçlendiren, eski kültür yapılarını tutan yöneticiler, başarılarının engellenmesine bir anlamda izin verirler. Bu nedenle yeni değer ve normlar başta olmak üzere yeni kültürel yapıyı oluşturan unsurlar desteklenerek istenen değişiklikleri güçlendirmek gerekmektedir. Eğer strateji ve kültürel yapılar uyumlu değilse, o zaman çalışanları belirsizlik etkileyecek, çelişkiye düşeceklerdir. Hala yerli yerinde duran mevcut kültürel yapı tarafından desteklenen, alışılmış eski kültürel unsurlar mı, yoksa eskisi ile ihtilaf halinde olan yeni strateji ile ilgili unsurlar mı dikkate alınacaktır. Her seferinde çalışanlar halen desteklenen eski yerleşik olanları takip edeceklerdir. Yeni stratejileri başarıyla uygulamak için, kültürel yapıları değiştirmek bir lüks değil fakat bir gerekliliktir. Ancak yeni bir strateji ile kültürel yapıları uyumlu hale getirmek, başarıyı garanti edemeyebilir [12].

#### IV.2. Strateji Örgüt Kültürüne Uygun Hale Getirilmeli

İşletmelerin stratejileri kaçınılmaz olarak örgüt kültürünü oluşturan değerler sisteminden, varsayımlardan, rekabet, pazar, insan ve çevre ile ilgili unsurlardan etkilenmektedir. Seçilen stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için bu stratejilerin örgüt kültürüne uyum sağlaması gerekmektedir. Bilindiği gibi örgütlerin kültürleri zamanla sabit bir hal alırlar, gömülü ve güçlü atalet yapıları oluştururlar. Bir organizasyonda uzun yıllar çalışanlar, giyim – kuşam kuralları, iletişim yöntemleri, çalışma normları, davranış kuralları, temel değerleri olduğu gibi kabul ederler. Nasıl kültürel bir değişim söz konusu olduğunda çalışanlar değişime bir direnç gösterirlerse, benzer şekilde de yeni ve kültüre uyumlu olmayan stratejilerin de kabul edilmesinde bir dirençle karşılaşılır. Söz konusu yeni stratejileri uygulamak için çok fazla enerji ve zaman gerekebilir. Bu güçlük ancak organizasyonların dinamik yapıları sayesinde azaltılabilir. Makul ve mantıklı olarak planlanan stratejik kararlar her

zaman organizasyon geçmişi gölgesi altında geliştirmektedir. Geleneksel organizasyon düşüncesi ile bir arada bulunan stratejiler değişim ortamlarının taleplerini karşılamayabilir. Zamanla işletme içinde “miyopluk” oluşabilir. Bu durumda kültürel kuralları değiştirmeyi, çığnemeyi talep eden stratejiler oluşturmak zorunda kalmabilir. Özellikle şirket birleşmelerinde, şirket evliliklerinin başarısız olmasının sebebi orijinal stratejik kavramın yanlış olmasından ziyade, çoğunlukla başarısızlığın sebebi daha derin kültürel sebeplerde yatmaktadır. Strateji ve sistem uyumu kültürel uyumla eşleşebilirse, şirketlerin birleşmesi süreci daha az sancılı olabilir [13].

Planlanan, seçilen ve uygulanan stratejilere bağlı olarak ortaya bir takım kültürel riskler çıkabilir. Kültürel riskleri, seçilen stratejiye bağlı olarak azaltılabilecek seçenekler şunlardır:

- Kültürü göz ardı etmek. Bu seçeneğin uygulanması çok zor görünmekte, kültürün nadiren göz ardı edilebileceği ileri sürülmektedir.

- Uygulama planını değiştirmek suretiyle planı kültüre uyumlu yönetmek. Belli koşullarda bu seçeneğin uygulanma ihtimali vardır.

- Kültürü stratejiye uyum sağlayacak şekilde değiştirmeye çalışmak. Başarması son derece zor olmasına rağmen değiştirilebilir veya bazı durumlarda değiştirilmelidir. Ancak söz konusu değişim için üç ön koşul söz konusudur; öncelikle strateji ve tüm unsurları açık şekilde ifade edilmeli, ikinci olarak mevcut kültür analiz edilmeli ve son olarak risklerin nerelerde olduklarını saptamak amacıyla strateji kültür bağlamında gözden geçirilmelidir.

- Stratejiyi kültüre uyum sağlayacak şekilde değiştirmeye uğraşmak. Bu seçenekte, stratejiyi mevcut kültürle daha uyumlu olanıyla değiştirilmeli mi sorusuna cevap aranır. Böyle bir seçenek genellikle belirgin derecede birbirlerinden farklı kültürlerle sahip iki işletmenin birleşmesinde gündeme gelir. Bazen birleşme sonrası sonuçlar, beklentilerin çok gerisinde kalabilmektedir.

Büyük ve ciddi kültürel sıkıntı içindeki bir strateji büyük olasılıkla, kültürel riski yönetilebilir alana çekmek için üç tür eylemin; kültür etrafında yönetim, kültürü değiştirme ve stratejiyi değiştirme kombinasyonunu gerektirecektir. Sonuçta her türlü işletme kararı ise bir risk, ödül takasını içerir [14].

Örgüt kültürü, etkin bir strateji oluşturmanın önemli bir değişkenidir. Stratejik karar sürecinin çeşitli aşamalarını etkiler ve sonunda da işletme stratejilerinin içeriğini etkiler. Stratejiyi oluşturan yöneticilerin

karşılaştığı en önemli sorunların başında kültürel yapı ve bu yapının strateji üzerindeki etkilerini incelemektir. Kültürün değiştirilmesi çok zor olsa da, yöneticiler bunların en azından farkında olabilir ve örgüt kültürüne uygun stratejiler geliştirmeye çalışabilir [15].

## V. SONUÇ

Bu çalışmada örgüt kültürü - strateji uyumu çeşitli yönleri itibariyle ele alınarak incelenmiştir. Örgüt kültürünün ya da kültürel yapıların stratejik yönetim süreci içinde, alınacak kararlar da ve uygulanacak stratejilerde büyük etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve strateji kavramları karşılıklı olarak birbirini etkileyen kavramlardır. Söz konusu kavramlarla ilgili olarak literatürde en çok sorulan soruların başında, örgüt kültürü stratejiye göre mi değiştirilmeli, yoksa strateji örgüt kültürüne göre mi değiştirilmeli soruları gelmektedir. Soruların kesin ve standart bir cevabı yoktur. Örgüt kültürünün stratejiye göre değiştirilmesi yaklaşımı daha fazla taraftar bulmaktadır. Ancak özellikle güçlü kültürlerin değiştirilmesinin de zor olduğu göz ardı edilmemelidir. Bilindiği gibi örgüt kültürünün işletmelerin başarıları üzerinde etkisi büyüktür ve stratejik uyumun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde katkısı büyüktür. Diğer yandan dış çevrenin hızla ve büyük oranda değişmesi yeni stratejileri ya da stratejik değişiklikleri gerektirecektir. Bu durumda söz konusu stratejilerin mevcut kültüre uyum sağlaması da, örgüt kültürünün kolaylıkla ve kısa süre içinde değişmemesi nedeniyle zor olacaktır.

Örgüt kültürünün gücü, işletmenin içinde bulunduğu endüstri, rekabetin şiddeti, teknoloji gibi çok sayıda faktör örgüt kültürü mü yoksa strateji mi değiştirilmeli sorusunun cevabını belirlemede etkili olmaktadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Hawkins, P. (1997). Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity. *Human Relations*, 50(4), 417-440.
- [2] Mavondo, F. & Farrell, M. (2003). Cultural Orientation: It's Relationship With Market Orientation, Innovation and Organisational Performance. *Management Decision*, 41(3), 241-249.
- [3] Deshpande, R. & Farley, J.U. (1999). Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- [4] Vestal, K.W.; Fralicx, R.D. & Spreier, S.W. (1997). Organizational Culture: The Critical Link Between Strategy and Results. *Hospital & Health Services Administration*, 42(3), 339-365.

- [5] Alavi, M.; Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2005). An Empirical Examination of Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- [6] Sankar, Y. (1988). Organizational Culture and New Technologies. *Journal of Systems Management*, 39(4), 10-17.
- [7] Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- [8] Eren, Erol. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- [9] Arogyaswamy, B. & Byles, C.C.M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*, 13(4), 647-659.
- [10] Ülgen, H. & Mirze, K.S. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 3. Basım. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- [11] Wasmer, D.J. & Bruner, C.G.II. (1991). Using Organizational Culture to Design International Marketing. *The Journal of Services Marketing*, 5(1), 35-46.
- [12] Higgins, J.M. & Allater, C.M. (2004). If You Want to Strategic Chance, Don't Forget to Chance Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), 63-73.
- [13] Hassard, J. & Sharifi, S. (1989). Corporate Culture and Strategic Change. *Journal of General Management*, 15(2), 4-19.
- [14] Schwartz, H. & Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- [15] Shrivastava, P. (1985). Integrating Strategy Formulation With Organizational Culture. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 103-111.

**Nevzat DEMİR** (n.demir@firat.com) has a Ph.D. of International Business at İstanbul University Social Sciences Institute. His main research areas are selling management, organizational culture, job satisfaction, organizational commitment, organizational behavior and strategic management.