

Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme

Öğr. Gör. İbrahim Taha Dursun

Sakarya Üniversitesi

Geyve Meslek Yüksekokulu

tdursun@sakarya.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkinin mahiyetini anlamak ve çerçevesini ortaya koymaktır. Bu amaçla kültür ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmekte, örgüt kültürünün unsurları arasında yer alan değerler, normlar ve törenler işlevleri ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün temel noktalarını oluşturan bu konuların ardından strateji ve stratejik yönetimin örgüt kültürü üzerindeki etkileri ve farklı yaklaşımlar değerlendirilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve strateji arasında birbirini tamamlayan ve dönüştüren bir etkileşimin yer aldığı gözlemlenmektedir. Örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkileri ifade etmek gerektiğinde Hofstede'nin yaptığı tanımlamalar ön plana çıkmaktadır. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik – toplulukçuluk, eril kültür – dişil kültür boyutları örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkinin farklı kültürlerde nasıl tezahür ettiğini anlamak açısından bir örnek oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Strateji, Stratejik Yönetim.

The Relationship Between Organizational Culture and Strategy: An Assessment on Terms of Hofstede's Dimensions

Abstract

The purpose of this paper is to understand the nature of the relationship between organizational culture and strategy and to reveal the frame. For this purpose, the relationship between culture and organizational culture is examined and organizational culture's elements which are norms, ceremonies and values's functions are discussed. After the evaluation of this main points of organizational culture, the impact of strategy and strategic management on organizational culture and different approaches are examined. Therefore, an interaction between organizational culture and strategy which is complementary and transform each other is observed. When it is necessary to express the relationship between organizational culture and strategy, the descriptions made by Hofstede became ineluctable. Power distance, uncertainty avoidance, individualism - collectivism, masculinity - femininity cultural dimensions of the relationship between organizational culture and strategy in terms of understanding different cultures is an example of how to manifest that.

Key Words: Organizational Culture, Strategy, Strategic Management.

JEL Classification Codes: M1, M14.

Giriş

1970'li yıllar ile birlikte rekabetin artması, ülkeler arasındaki ticaretin ve ekonomik gelişmelerin küreselleşme ile birlikte artış göstermesi kültür konusunun örgüt çalışmaları içerisinde yer almasını beraberinde getirmiştir. Uluslararası firmaların farklı ülkelerdeki yatırımlarının artış göstermesi ve farklı kültürlerle sahip insanların bu şirketlerde çalışmaları kültür konusunun önemini daha da artıran etkenlerin arasında yer almaktadır. Bu noktada Örgüt Kültürü konusu ile ilgili çokça araştırma yapılmakta ve makaleler yazılmaktadır. Farklı kültürleri anlamak, örgüt içerisinde farklı kültürlerle sahip insanları yönetmek, farklı kültürlerle sahip insanları ortak bir amaç etrafında buluşturmak v.b. konular birçok makaleye ve araştırmaya konu olmaktadır.

Örgüt kültürü gibi strateji de işletme biliminin temel konuları arasında yer almaktadır. Strateji kelimesinin kullanımının eski zamanlara dayanmasına rağmen stratejinin yönetim alanında konu olarak yer alması 20. yüzyılın ortalarına dayanmaktadır. 1950'li yıllar ile birlikte özellikle ABD'nin ikinci dünya savaşından sonra ekonomik olarak büyümesi ve dünyaya açılması, ülkelerarası ekonomik ilişkilerin artmasını sağlamıştır. Küreselleşmenin ülkeler arasındaki 'sınırları ortadan kaldırması' ekonomik büyüklüğü de artıran sebepler arasındadır.

Bu çalışmada esas olarak örgüt kültürü ve stratejik yönetim arasında bir ilişki kurulabilir mi? sorusuna cevap bulunmaya çalışılacaktır. Strateji ve örgüt kültürü arasında bir birliktelik sağlanabilir mi? Strateji geliştirmede örgütün sahip olduğu kültürün bir rolü olabilir mi? Örgüt kültürü mü stratejiyi yoksa strateji mi örgüt kültürünü takip eder? Örgüt kültürü ile strateji arasında ilişki hangi alanda sağlanabilir? gibi soruların cevapları bulunmaya çalışılacaktır. Öncelikle kültür ve örgüt kültürü kavramları ve örgüt kültürünün temel unsurları kavramsal olarak anlatılmaya çalışılacaktır. Sonrasında stratejik yönetim, strateji kavramları da kısa bir şekilde anlatılacaktır. Bir sonraki bölümde örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişki açıklanacaktır. Örgüt kültürü ve stratejinin temel unsurlarından hareketle iki konu arasında ilişki kurulmaya çalışılacaktır.

1. Kültür ve Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünü tanımlamadan önce, kültürün tanımlanması gerekmektedir. Kültür, "Bir topluluğun bütün fertlerinin sahip olduğu, olayları ve meseleleri karşılayan, duyuş, düşünüş şekilleriyle, tarih içinde meydana gelen fikir ve sanat verimleri ve değer hükümlerinin bütünü, hars, irfan" (Doğan, 1996: 703) olarak açıklanmaktadır. Bir diğer tanımda da kültür, "Toplumsal yaşamın dil, düşünce, gelenek, işaret sistemleri, kurumlar, yasalar, aletler, teknikler, sanat yapıtları gibi her türlü maddi ve manevi ürünler" (Ana Britannica, 1989) olarak tanımlanmaktadır. Kültür kısaca, "bireyin tutum ve davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi" (Kutaniş, 2006: 1) olarak da tanımlanmaktadır.

İnsanlar yaşamlarını sürdürürken başka insanlarla olan ilişkilerinde davranışlarını yönlendiren tutumlara, davranış kalıplarına ve inançlara sahiptirler. Bunlar insanların davranışlarını yönlendirerek insanın toplum içerisinde var olmasını, yaşamını sürdürebilmesini sağlayan araçlar arasındadır. Kültür, insanların tutum, davranış, inanç, gelenek v.b. içerdiğinden aynı zamanda insanları birbirinden farklılaştıran, ayırt eden bir özelliği de bulunmaktadır.

İnsanlar yaşamları boyunca çeşitli örgütlerde kendilerine yer bulurlar. İş hayatı, aile hayatı, siyasi parti, sivil toplum örgütü v.b. örgütlerde insanlar yaşamları boyunca bulunmaktadır. Nasıl ki insanların tek başına kültürleri varsa, örgütlerin de kendilerini diğer örgütlerden ayıran kültürleri vardır. Buna örgüt kültürü adı verilmektedir.

Örgüt kültürünü tanımlayacak olursak, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 2004: 334) şeklinde tanımlanabilir. Bir diğer örgüt kültürü tanımında ise şunlar dile getirilmiştir: “Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır” (Güçlü, 2003: 148). Dolayısıyla örgüt kültürü bir örgüt içerisinde yer alan kişilerin sahip oldukları davranışlara yön veren değerleri, inançlarını ve alışkanlıkların toplamını ifade etmektedir.

1.1.Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt Kültürünün temel unsurları yapılan tanımlarda görülmektedir. Değerler, normlar, örgüt içerisinde yer alan törenler, hikayeler, semboller örgüt kültürünün unsurlarını oluşturmaktadır. Bu unsurlar nasıl ki insandan insana farklılık gösteriyorsa, örgütten örgüte de farklılık göstermektedir. Çünkü örgütleri oluşturanlar insanlardır. İnsanların her birisinin kültürü de örgütün kültürünün oluşmasında katkı sağlamaktadır. İnsanların sahip olduğu bu farklılıklar örgütün kendine has kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt kültürünün unsurlarına kısaca bakmakta konunun anlaşılması açısından fayda görülmektedir.

Değerler: Değerler, “örgütte neyin istenip neyin istenmez olduğunu belirleyen, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen inançlardır” (Kutunis, 2006: 2). Değerler örgüt içerisinde aynı zamanda paylaşılan duyguları ve idealleri de yansıtmaktadır. Günümüzde birçok işletme web sitelerinde ve kurumsal dokümanlarında değerlerini topluma sunmaktadırlar. İşletmelerin değerlerinden hareketle o işletmelerde çalışanların değerleri ve çalışanların paylaştıkları idealleri de tahmin edilebilmektedir. Ayrıca değerler örgütün belirli bir davranış seçmesine de yardımcı olmaktadır.

Normlar: Normlar değerlerden farklı olarak örgüt içerisinde çalışanların uymak zorunda oldukları, örgüt içerisinde nasıl davranmaları gerektiği, çalışanların örgüte karşı tutumlarını düzenleyen kurallardır (Köse, Tetik ve

Ercan, 2001). Normların örgüt içerisinde bağlayıcılığı değerlerden biraz daha fazladır. Aynı zamanda çalışanların çoğunluğu tarafından da –değerler de olduğu gibi- benimsenmektedir.

Törenler: Törenler, bir olay için düzenlenmiş faaliyetleri ifade etmektedir. Bu kapsamda işletmelerin düzenlediği yemek organizasyonları, başarılı çalışanlar için düzenlenen ödül törenleri sayılabilir. Bunun haricinde örgütün flaması, rozeti, amblemi de örgütün simgelerini oluşturmaktadır.

Örgüt kültürünü oluşturan belli başlı bu unsurların dışında, öykü ve efsaneler, örgütün kendine has dili, örfler, kahramanlar da bulunmaktadır. Örgüt Kültürü konusu geniş bir konu olmasına rağmen bu çalışmada örgüt kültürü kavramına ve örgüt kültürü unsurlarına değinmenin konunun ana hatlarının anlaşılması açısından yeterli olduğu düşünülmektedir.

2.Strateji ve Stratejik Yönetim

İlk bölümde örgüt kültürü ve örgüt kültürünün unsurlarına değinildikten sonra ikinci bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmaya çalışılacaktır. Çalışmanın amacını oluşturan örgüt kültürü ve strateji arasındaki ilişkinin incelenmesine geçmeden önce stratejik yönetim, strateji kavramlarının açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

İşletmeler teknolojik gelişmenin daha hızlı, çevresel değişikliklerin daha belirsiz, daha karmaşık, pazar fırsatlarının daha rekabetçi olduğu ortamlarda faaliyetlerini sürdürmek durumunda kalmaktadırlar. Böyle durumlarda işletmeler ayakta kalabilmek için geleceği öngörebilen, gelecek temelli planlara sahip olmalıdırlar. Strateji kelimesi de bu noktada işletmelerin dikkatlerini çekmeye başlamıştır.

Strateji kelimesi işletme literatüründe yeni olsa da tarihi oldukça eskiye dayanmaktadır. Strateji askeri bir terim olarak Yunan'dan itibaren kullanılagelmiştir. Strateji Yunanca **strategia** kelimesinden türemiş “general” anlamına gelmektedir (Grant, 2001: 14). Sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarına gelen strateji bazı kaynaklarda ise, Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki stratum'dan geldiği belirtilmektedir (Dinçer, 2004: 16).

İlk zamanlarda strateji kelimesi askeri alanda kullanılan bir kelimeydi. Askeri anlamda strateji bir başka deyişle geleneksel strateji “mevcut kaynakları en etkili ve en ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zararla) zafere ulaşmak (Ülgen ve Mirze, 2004: 33) anlamına gelmekteydi. Düşman birliklerinin güçlerinin ne oranda olduklarını, ellerindeki silah durumunu, savaş alanının durumunu, düşmanın durumunu bilmek yanında kendi durumunu v.b. yönleri bilmek de stratejinin içeriğini oluşturmaktaydı. Komutanlar bu bilgileri edinerek veya tahmin ederek stratejiler oluşturuyor, ordularını bu bilgiler doğrultusunda yönetiyor ve zafer kazanmaya çalışıyorlardı. Stratejinin ilk olarak Sun Tzu tarafından ortaya konulduğu ve bugün askeri ve işletme alanında kullanılan stratejinin olduğu kabul

edilmektedir.

Askeri alanda strateji kelimesinin işletme alanına uyarlanması 20. yüzyılın ikinci yarısına rastlamaktadır. 1950’li yıllardan sonra strateji kelimesi İşletme literatürüne giriş yapmıştır. Özellikle ikinci dünya savaşı’ndan sonra Amerikan ekonomisinin ve dünya ticaretinin hızlı bir şekilde gelişmesi işletmelerin uzun dönemli planlama yapma ihtiyacını beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte işletme literatürüne Uzun Vadeli Planlama dâhil olmuştur (Dinçer, 2004: 61).

1950’li yıllar ile birlikte strateji konusuna yazarlar farklı açıklamalar getirmişlerdir. Peter Drucker, Alfred Chandler, H. Igor Ansoff bu yazarlardan birkaç tanesidir.

“...Drucker, 1946’da yayınlanan *Concepts of the Corporation* adlı eserinde, General Motors, General Electric, IBM ve Sears Roebuck gibi örnekleri inceleyerek çoğu başarılı firmanın hedef belirlemede çok iyi olduğu sonucuna varmıştı. Hedef belirlemeyi yönetim, politika belirlemesi anlamında kullanmıştı. Stratejik düşünmenin entelektüel temellerini atan öncülerden biri olan Alfred Chandler ise hedef tayinini aynı anlamda fakat farklı bir kavram, strateji kavramı, ile ifade etmeye çalışmıştı. 1962’de yayınladığı *Strategy and Structure* adlı eserinde Chandler, stratejiyi, bir işletmenin uzun vadeli amaç ve hedeflerinin tayin edilmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli eylem setinin belirlenmesi ve tayin edilen hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kaynak tahsisinin yapılması olarak tanımlamıştı.” (Barca, 2002: 29)

Bu yıllar ile birlikte stratejinin bir yönetim konusu olarak ele alınması da başlamış oldu. 1960 yılı ile beraber Stratejik Yönetim tarihinde yeni bir evrim meydana gelmiştir. Bu yıllarda işletmeler için en büyük sorun, gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur (Dinçer, 2004: 61). İşletmeler hedeflerini gerçekleştirmek için Stratejik Planlama yapmaya başlamışlardır. Şirketin büyümesi, ekonomi ve pazar tahminleri gibi konular Stratejik Planlamanın konusunu oluşturmuştur.

1970 yılına gelindiğinde yeni bir değişim gerçekleşmiştir. Mevcut durumlar değişmiştir. Özellikle 1974 – 79 arasındaki Petrol Krizi yeniden dirilen Doğu Asya, Avrupa ve Japon firmalarının artan uluslararası rekabet ile makroekonomik istikrarsızlık ile birleştiği bir devrin başlamasına sebep oldu. Bu gelişmeler işletme planlamasından stratejik yönetime geçişe neden oldu ve Rekabet kavramı işletmelerin temel karakteristiğini, Rekabet Üstünlüğü de stratejinin birinci hedefini oluşturmuştur (Grant, 2001: 17).

1980’li yıllara gelindiğinde işletmelerin odaklandığı konu pazar çevrelerinin, sanayi yapısının analizi olmuştur. Bu konuda 1980 yılında yazdığı *Rekabet Stratejisi* kitabıyla Michael E. Porter işletme literatürüne Rekabet Stratejisi kavramını kazandırmıştır. 1980’li yıllar boyunca ve 1990’lı yılların başında rekabet üstünlüğünde stratejinin rolü işletmenin dış çevresinden içe doğru kaymıştır. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ile firmaların kaynaklarının ve kabiliyetlerinin işletmelerin karlılık ve uzun dönemli stratejilerini

oluşturmada temel kökeni oluşturmuştur.

1990'lı yıllarda işletmelerin stratejilerini oluşturmada Bilgi, ağırlıklı duruma gelmiştir. Bilginin dışında stratejileri belirlemede firmalar arasındaki stratejik ittifaklar, şirket satın almaları da belirleyici diğer faktörler olarak sayılmaktadır.

2.1.Stratejik Yönetimin Temel Kavramları

Günümüzde sıklıkla duyduğumuz vizyon, misyon, politika, amaç gibi kavramlar stratejinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu kavramlardan en önemlileri vizyon ve misyondur. Özellikle son yıllarda, işletmeler vizyon ve misyon ifadeleri oluşturmakta ve stratejik yönetim konularına daha da önem vermektedirler.

Vizyon: Vizyon, “bir örgütün paylaştığı geleceğe dönük bir resmi ifade etmektedir” (Dinçer, 2004). Daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilecek olursa, vizyon “işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesini anlatmaktadır” (Ülgen ve Mirze, 2004). Aynı zamanda vizyon, örgütün geleceğine ilişkin bir tasvirini de belirtmektedir. Gelecekte örgütün ne olmasını arzuladığı ve bu arzu için ne gibi görüşler oluşturulabileceğinin belirlenmesi vizyonun tanımı içerisinde yer almaktadır.

Misyon: Vizyondan farklı olarak misyon ise, “işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder” (Koçel, 2007: 97). Misyon aynı zamanda örgüt içerisinde tıpkı değerlerde olduğu gibi çalışanların paylaştığı bir duyguyu da ifade etmektedir.

3.Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi

İlk iki bölümde örgüt kültürü ve strateji, stratejik yönetim kavramları genel anlamda anlatılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın asıl amacını oluşturan örgüt kültürü ve strateji ilişkisi konusu bu bölümde ele alınacaktır. Örgüt kültürü ile strateji arasında bir ilişki kurulabilir mi? sorusu bu bölümün cevabını aradığı temel noktayı oluşturacaktır. Eğer ilişki kurulabilecekse, bu ilişkinin hangi düzeyde olabileceği, iki konunun unsurları arasında irtibatın sağlanıp sağlanamayacağı gibi sorulara da esas soru çerçevesinde cevap aranmaya çalışılacaktır.

Örgüt kültürü ve strateji arasında yakından ve güçlü bir ilişki olacağı düşünülmektedir. İki kavramın unsurlarına baktığımızda bir takım ortak noktaların olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünü yeniden hatırlayacak olursak, örgüt kültürü “örgüt içerisindeki üyelerin tutum, davranış ve kararlarını şekillendiren ortak değer, norm ve inançların bütünüdür” (Unutkan, 1995) şeklinde ifade edebiliriz. Örgüt kültürünün tanımında, örgüt kültürünü oluşturan unsurlar da görülmektedir. Değerler, bireylerin inançları, davranışlar karşısında takındıkları tutumları ve örgütün sahip olduğu normlar örgüt kültürünü

oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin temel unsurları olan misyon ve vizyon ifadelerinin tanımlarında da örgüt kültürü unsurları ile birliktelik görülmektedir. Bir örgütün misyonu, o örgütte yer alanların paylaştığı değerleri de belirtmektedir. İşletmenin ne yapmak istediği, yaptığı faaliyetleri veya ürettiği ürün ve hizmetleri ne amaçla ürettiğinin anlaşılması misyonun oluşmasını sağlamaktadır. Bu oluşumda örgüt içerisinde yer alan bireyler bir takım değerlerin etrafında birliktelik oluşturmaktadırlar. Aynı şekilde vizyon kavramının tanımında da benzer anlamlar bulunmaktadır. Vizyon da geleceğe ilişkin bir tasvir, bir resim olduğundan örgüt içerisindeki bireylerin etrafında birlikte yer aldığı, ortaklaşa paylaştığı bir anlamı da ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgüt kültürü ve stratejik yönetim kavramları arasında bir birliktelik ilk etapta sağlanmaktadır.

Ayrıca örgüt kültürünü oluşturan, meydana getiren örgüt içerisindeki bireylerdir. Bireylerin düşünceleri, davranışları, tutumları bir bütün halinde kültürü oluşturmaktadır. Aynı şekilde stratejik yönetimin temel kavramlarının da bireylerin gelecek düşünceleri, fikirleri, tutumları oluşturduğu düşünüldüğünde iki konu arasında benzerlikler görülebilmektedir. Stratejilerin geliştirilmesinde, planlanıp uygulanmasında söz sahibi olan daima bireylerdir. Bu noktada örgüt kültürü ve stratejik yönetim birbirinden ayrılamaz görünmektedir.

Örgüt kültürü ve strateji arasında ilişkiden söz ederken iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, stratejinin örgüt kültürünü izleyeceği; ikincisi de örgüt kültürünün stratejiyi izleyeceği yaklaşımlardır. Bu iki farklı yaklaşım ile örgüt kültürü ve strateji arasında ilişki kurulabilmesi daha kolaylaşacaktır.

3.1.Strateji Örgüt Kültürünü İzlemelidir Yaklaşımı

Bilindiği gibi stratejik yönetim süreci temel olarak 3 aşamadan oluşmaktadır: “Stratejik Planlama, Stratejik Uygulama ve Stratejik Kontrol” (Dinçer, 2004: 41). Bu ilk yaklaşıma göre “örgüt kültürünün unsurları strateji oluşturulmasında önemle üzerinde durulması gereken konular arasındadır” (Unutkan, 1995). Değerler, normlar, davranış kalıpları strateji oluşumunda başvurulan konular arasında yer almaktadır. Stratejik Planlama aşamasında, işletmenin dış ve iç çevre analizleri yapılmaktadır. Dış çevre analizinde, işletmenin dış çevresinde yer alan fırsat ve tehditler, ulusal ve küresel çevrede yer alan gelişmeler incelenmektedir. İç çevre analizi veya işletme analizinde ise, örgütün iç kaynakları, örgütün yapısı, teknoloji ve kültürü analiz edilmektedir (Dinçer, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004). Bunların analizinden sonra örgütün vizyonu, misyonu, stratejileri ve politikaları belirlenerek stratejik planlama aşaması gerçekleştirilmektedir. Stratejiler belirlenirken, vizyon ve misyon oluşturulurken örgütün sahip olduğu kültüre uygun olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Sonuçta örgüt kültürüne uygun olmayan vizyon ve misyon ile stratejilerin oluşturulması stratejilerin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Stratejik planın uygulanması aşamasında sorunların ortaya çıkmasına da neden olacaktır. Bunun aksi düşünülecek

olursa, “güçlü bir örgüt kültürü ile uyum içinde olan bir strateji büyük başarıları beraberinde getirecektir” (Unutkan, 1995) denilebilir. Sonuçta örgüt üyelerince paylaşılan değer, tutum, davranışa uygun olan bir strateji(ler)nin başarıya ulaşma şansı daha fazla olacaktır.

Örgüt kültürü, örgütlere diğer örgütlerden farklılık kazandırmaktadır. Örgütlerde kültürü oluşturan birey olunca ve her birey birbirinden farklı özelliklere sahip olduğundan her örgütün de farklı ve kendine has örgüt kültürü bulunmaktadır. Örgüt kültürü örgütün sermaye biçimi olarak da görülebilir. İşletmenin planları ve amaçlarının belirlenmesinde ya da işletmenin stratejik yönünün değiştirilmesinde örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır. Araştırmacılar genellikle şuna katılmaktadırlar. Kültür karışık olmasına rağmen taklit edilmesi zordur (Chan, L. L.M., M. A. Shaffer ve S. Ed, 2004). Bu noktada Stratejik yönetim konuları içerisinde rekabet stratejileri içerisinde yer alan Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın önde gelen yazarlarından Barney sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesinde örgütün kaynaklarının önemli olduğunu belirtmektedir. Barney'e göre “Firma kaynaklarının değerli olması, firma kaynaklarının nadir, sınırlı olması, kaynakların başkaları tarafından taklit edilemez olması ve dördüncü olarak kaynakların başkaları tarafından uygulanamaz ve elde edilemez olması” (Barney, 1991: 105) örgütlere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Barney örgüt içerisinde yer alan bireylerin tecrübelerini, olayları kavramalarını firmanın kaynakları olarak görmekte ve bunların anlaşılmasının da örgütlere rekabet avantajı getireceğini savunmaktadır.

Stratejinin örgüt kültürünü izlemesi yaklaşımına getirilen en önemli eleştiri, kültürün, kolay bir şekilde oluşturulmaması, oluşturulduğunda da kolay bir şekilde değiştirilemeyen bir yönünün olmasıyla ilgilidir. Bireylerin davranışlarını, tutumlarını değiştirmek, iş yapış tarzlarını değiştirmek kolay değildir. İşte bu noktada birinci eleştiri, günümüz işletme dünyasında rekabetin sürekli artması, çevrenin sürekli ve hızlı bir şekilde değişim göstermesi örgütlerin faaliyetlerini sürdürmelerinde zorluklar getirmektedir. Stratejilerin hızlı değişen çevre şartlarına uygun olmasının yanında örgüt kültürünün de esnek olması stratejilerin başarısı için gerekmektedir. Bu yüzden örgüt kültürünün ve stratejinin uyum içerisinde olması dinamik çevrede daha da önemli hale gelmektedir.

3.2.Örgüt Kültürü Stratejiyi İzlemelidir Yaklaşımı

Örgüt kültürü ile strateji arasında ilişkiye ait ikinci yaklaşım ise örgüt kültürünün stratejiyi izlemesi gerektiğidir. Bu yaklaşımda

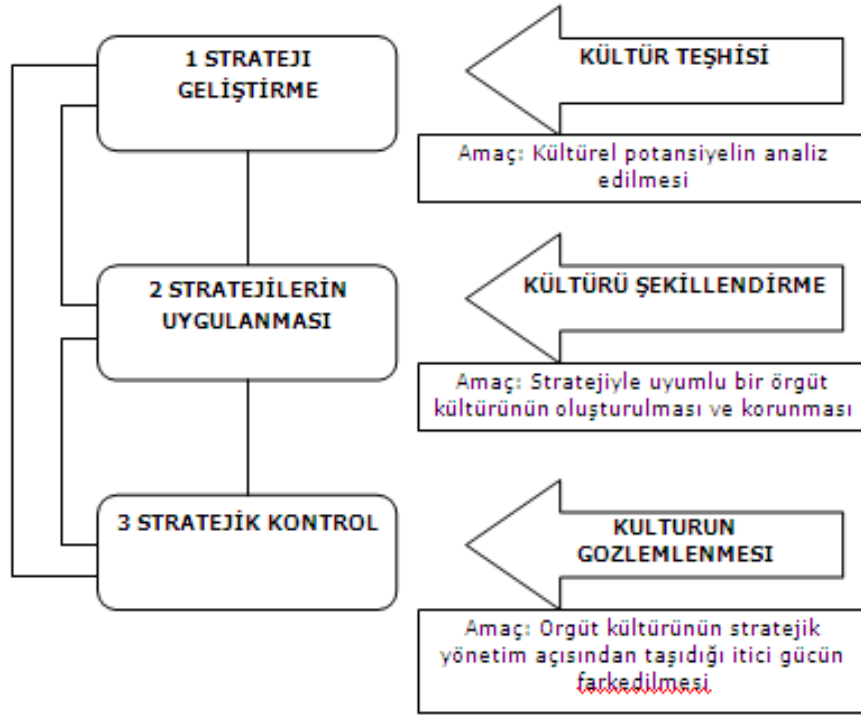
“...örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi konusu da önem taşır. Bu yaklaşıma göre işletme alternatif stratejiler arasında bir seçim yaparken örgüt kültürünü sabit bir faktör olarak ele almaz. Diğer bir ifadeyle gereklilik halinde örgütün sahip olduğu kültürün değişebileceğini ve değiştirilmesi gerektiğini ileri sürer. Stratejiler arasında en uygununun seçilmesi sırasında bu yaklaşıma göre örgüt

kültürüne uygunluktan çok işletme-çevre arasındaki uyuma önem verilmelidir.” (Unutkan, 1995: 88).

Bu yaklaşımda, strateji ön planda yer almaktadır. Örgüt kültürü de gerektiğinde stratejiye uygun hale getirilecek, örgüt kültüründe değişiklik yapılabilecek kısımda bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ve strateji ilişkisinde aşağıdaki Şekil 1’den faydalanılabilir.

Şekil 1. Örgüt Kültürünün Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ve Önemi



Kaynak: Unutkan, 1995: 90.

Şekil 1’de görüldüğü gibi stratejik yönetim süreci ile örgüt kültürü arasında stratejik yönetim süreçlerinin her birisinde bir paralellik kurulmaktadır. Strateji geliştirme aşamasında, örgüt kültürünün teşhisi, örgüt içerisindeki kültürün analiz edilmesi yer almaktadır. Strateji geliştirmede vizyon, misyon oluşturmada örgüt kültürü ile paralel çalışılabilmektedir. Stratejilerin geliştirilmesinden sonra stratejilerin uygulanmasında analiz edilen örgüt kültürü artık şekillenmiştir. Bu aşamada örgüt kültürü ile strateji karşılıklı uyum ve etkileşim içerisinde olmalıdır. Son aşama olan stratejik kontrol de ise örgüt kültürünün gözlenmesi ve stratejilerin başarıya ulaşmasındaki rolünün fark edilmesi söz konusudur.

3.3.Hofstede ve Kültürel Boyutlar

Örgüt kültürü ile strateji arasında ilişki kurulmasında Hofstede'nin araştırmasından da yararlanılabileceği düşünülmektedir. Bilindiği gibi Hofstede'nin 1980 yılında 40 ülkedeki IBM çalışanlarının tutum ve davranışlarını ölçtüğü çalışması kültürel farklılıkları ölçmeyi amaçlamıştır. Hofstede, araştırmasında kültürel farklılıkları 4 boyutta ele almıştır. Örgüt kültürü alanında temel bir araştırma olan Hofstede'nin çalışmasındaki 4 boyut şunlardır: “Güç mesafesi”, “Belirsizlikten kaçınma”, “Bireycilik-Toplulukçuluk” ve “Eril Kültür-Dışıl Kültür”.

Güç Mesafesi: “Bazı toplumlarda ve kültürlerde gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Başka bir deyişle toplumdaki bireylerin arasındaki güç mesafesi fazladır” (Sargut, 2001: 182). *Geniş güç mesafesine* sahip toplumlarda, örgüt içerisinde gücün dağılımı dengesizlikler, eşitsizlikler oluşturabilmektedir. Bu tür kültürlerde, statü, pozisyon, unvan gibi unsurlara önem verilir ve saygı duyulur. *Dar güç mesafesine* sahip olan kültürlerde ise, tersine örgütlerde önemli kararlar verileceği sırada çalışanların katılımı beklenir, fikirleri alınır, gücün dağılımında eşitsizlikler daha az görülmektedir. Dar güç aralığı yaşanan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda ve İrlanda, geniş güç aralığının bulunduğu toplumlara ise Malezya, Panama, Guetamala, Filipinler, ve Venezuela örnek gösterilebilmektedir. Türkiye Hofstede'nin çalışmasında geniş güç mesafeli toplumlar içerisinde yer almıştır.

Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma, “bir toplumun belirsiz durumları tehdit edici olarak kabul etmesi şeklinde tanımlanmaktadır” (Sofyaloğlu ve Aktaş, 2001: 91). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler “yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirme amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır” (Sargut, 2001: 180). Bu toplumlarda örgüt kurallarına göre hareket etmek vardır. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise, yenilikler, değişiklikler ve farklılıklara şüphe ile bakılmamaktadır.

Bireycilik-Toplulukçuluk: Hofstede'nin boyutlarında toplumlar bireyci ve toplulukçu toplumlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireyci toplumlarda, ben düşüncesi hakim olmaktadır. Ben düşüncesinin ön planda olduğu bu toplumlarda kişiler kararlarda kendi istediklerinin olmasını isterler. Bireysel başarının önemli olduğu bu toplumlara en güzel örnek Amerika, İngiltere, Kanada ve Avustralya gibi Anglo-Sakson ülkeleridir. Toplulukçuluğa önem verilen ülkelerde ise, insanlar kendilerini örgüte, aileye, işletmeye bağlı hissetmekte ve örgütün bir parçası gibi davranmaktadırlar. Böylece topluluğun çıkarları bireyin çıkarlarından önde olmaktadır. Bu tür toplumlara da, Guatemala, Ekvator, Panama, Venezuela gibi ülkeler örnek gösterilmektedir. Türkiye ise Hofstede'nin araştırmasında yüksek toplulukçuluk kısmında yer almıştır.

Eril Kültür – Dişil Kültür: Araştırmada değerlendirilen son boyut eril kültür – dişil kültürdür. Hofstede'ye göre

“eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürünü öne aldığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişillikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir” (Sargut, 2001: 175).

Eril kültür ile dişil kültürün özellikleri bu şekilde belirtilmiştir.

Hofstede'nin 4 kültürel boyutu ile strateji arasında şöyle bir ilişki kurulabileceği düşünülmektedir. Özellikle strateji geliştirme aşamasında 4 boyutla ilişki kurulabilecektir. Strateji geliştirme aşamasında, vizyon ve misyonun oluşturulmasında –iki kavramın da tanımından hareketle- örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin, davranışların olması gerekmektedir. Örgüt kültürü, ortak değerlerden, tutumlardan oluşmaktadır.

Hofstede'nin *Bireycilik-Toplulukçuluk* boyutundan bakıldığında, vizyon ve misyon ortak değerler etrafında buluşmayı gerektirdiğinden toplulukçu kültürlerde stratejinin ve örgüt kültürünün başarılı olacağı söylenebilir. Ne var ki, günümüz işletme dünyasında stratejilerini başarılı ile uygulayan ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler ağırlıklı olarak Amerika, Kanada ve İngiltere gibi Bireyciliğin ön planda olduğu ülkelerden çıkmaktadır. Bununla birlikte, Japonya, Hong Kong, Singapur gibi Toplulukçuluğun önemli olduğu toplumlardan da başarılı şirketler çıkmaktadır. Vizyon ve misyon ile örgüt kültüründe ortak, paylaşılan değerlerin önemli olduğu tanımlamalarda ifade edilmişti. Bireyci toplum olmalarına rağmen Amerika, İngiltere, Kanada gibi ülkeler başarılı örgütler ortaya çıkarmaktadır ve bu başarıyı sürdürmektedirler. Sonuç olarak bireyci toplumlar mı yoksa toplulukçu toplumlar mı stratejide-örgüt kültüründe başarılı olurlar? sorusuna net bir cevap vermek kolay olmayacaktır.

Güç mesafesi boyutundan baktığımızda, dar güç mesafesinin olduğu toplumlarda çalışanların katılımı, fikirleri önemsenmekte, kararlarda değerlendirilmektedir. Örgüt kültürünün tanımında ortak değerler, tutumlar; vizyon ve misyon ifadelerinde de paylaşılan değerler ile güç mesafesinin dar olduğu toplumlar arasında bir ilişki kurulabilir. Diğer bir deyişle, güç mesafesinin dar olduğu toplumlarda stratejinin başarıya ulaşma şansı diğer toplumlara göre daha fazladır denilebilir. Çünkü, dar güç mesafesine sahip toplumlarda çalışanlar sadece edilgen değil aynı zamanda örgütün kararlarını etkileyen bir konumda da bulunmaktadır. Bundan dolayı dünya'daki büyük işletmelerde üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu dar güç mesafesine sahip ülkelerde yer almakta ve bu ülkelerdeki işletmeler başarılı sayılmaktadır.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda da şunlar ifade edilebilir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda örgüt içerisinde yer alan bireyler var olan kurallara göre hareket edeceklerinden inisiyatif alma, kendi kendine karar verme, özgür bir hareket alanına sahip olma adına belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlara göre daha az şanslı durumda olacaklardır. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda, risk alma, yenilik yapma gibi farklı faaliyetlere önem verilmektedir. Bu da örgüt içerisindeki bireylerin başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Eril Kültür - Dişil Kültür toplumlarında farklılıklar bulunmaktadır. Eril kültürün baskın olduğu toplumlarda güç ve başarı ön planda yer alırken, dişil kültürlerde örgüt içerisinde yer alan kişilerin kendi aralarındaki ilişkileri, uyumu, birbirleriyle anlaşabilmesi daha önemlidir. Türkiye'de Hofstede'nin araştırmasında dişil kültürün baskın olduğu toplumlar içerisinde yer almıştır.

Sonuç

Örgüt kültürü ile strateji arasında ilişki kurulabilir mi? sorusuna cevap arayan bu çalışmadan şu sonuç çıkmaktadır. Örgüt kültürü ile strateji, stratejik yönetim arasında kuvvetli ve güçlü bir bağın bulunduğu söylenebilir. İlk etapta örgüt kültürü ve stratejik yönetimin temel unsurlarında iki konu arasında ilişkinin olabileceği anlaşılmaktadır. Örgüt kültürünün unsurlarını oluşturan, davranışlar, tutumlar, ortak değerler v.s. ile stratejik yönetimin unsurları içinde değerlendirilen vizyon, misyon ile benzerlikler, ortak noktalar bulunmaktadır. Misyon ve vizyon örgüt içerisinde bireylerce paylaşılan ortak değerleri, davranışları ifade etmektedir. Örgüt kültüründen söz edebilmemiz için de, değerlerin, tutumların, davranışların olması gerekmekte, bunların da örgüt içerisindeki bireylerce paylaşılması istenmektedir.

Örgüt kültürü ile strateji ilişkisinde iki farklı yaklaşımdan söz edilmektedir. Birincisi, strateji örgüt kültürünü izlemelidir yaklaşımı; bu yaklaşımda bir örgütün strateji geliştirme aşamasında vizyon, misyon, stratejiler v.s. örgüt kültürüne uyumlu olmalıdır. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü belirleyici, etken bir role sahiptir. Örgütler bu yaklaşıma göre stratejilerini belirlerken ve geliştirirken örgütün kültürünü dikkate almak zorundadırlar. İkinci yaklaşım ise, örgüt kültürünün stratejiyi izlemesinin gerekliliğini savunmaktadır. Stratejiler oluşturulduğunda, gerekirse örgüt kültürünün stratejiye uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Burada da strateji birinci planda, örgüt kültürü ise edilgen konumdadır.

Örgüt kültürü ile strateji arasında ilişki kurarken Hofstede'den de faydalanılabileceği düşünülmektedir. Hofstede'nin kültürel boyutları ile strateji arasında ilişki kurulabilir.

Bireycilik-Toplulukçuluk boyutunda, stratejik yönetimin unsurlarından vizyon ve misyon ortak değerler etrafında buluşmayı gerektirdiğinden toplulukçu kültürlerde stratejinin ve örgüt kültürünün başarılı olacağı söylenebilir. Fakat, günümüz işletme dünyasında stratejilerini başarılı ile uygulayan ve güçlü bir

örgüt kültürüne sahip olan işletmeler ağırlıklı olarak Amerika, Kanada ve İngiltere gibi bireyciliğin hakim olduğu ülkelerden çıkmaktadır. Bunun yanında Japonya, Singapur ve Hong Kong gibi toplulukçuluğun üst düzeyde olduğu yerlerden de başarılı şirketler çıkmaktadır.

Güç mesafesi boyutunda, dar güç mesafesine sahip kültürlerde, örgütlerde çalışanlar etken bir role sahiptirler. Kararlara katılmakta, kararlarında çalışanların fikirleri alınmakta, çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Bu da stratejilerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında başarıyı artıran unsurlar arasında sayılmaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma boyutunda, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda risk alma, yenilik için ar&ge çalışmaları yapma, farklılıklar oluşturma vardır. Böylece örgütler rekabetin yoğun ve değişimin hızlı olduğu bir dünya'da belirsizlikten kaçınmanın az olduğu kültürlerde dış çevreyi takip edebilme ve dış çevreye uyum sağlama daha kolay olacaktır. Stratejilerin uygulanması kısmında belirsizlikten kaçınmanın az olduğu kültürler veya örgütler daha başarılı olabileceklerdir.

Eril kültür - Dişil kültür boyutunda ise, Hofstede kültürleri eril ve dişillik özelliklerine göre ayırmıştır. Eril kültürün hakim olduğu toplumlarda, güç ve başarı ön planda yer alırken, dişil kültürde örgüt içerisinde çalışanların ilişkileri, davranışları, uyumları daha önemli sayılmaktadır. Bu noktada, stratejilerin başarılı olabilmesi ve örgüt kültürünün güçlü olabilmesi çalışanların birbirleriyle uyumlu olabilmelerine, anlaşabilmelerine bağlıdır. Bu yüzden dişil kültüre sahip kültürlerin strateji ve örgüt kültürü ilişkisinin eril kültürlere göre daha önde olabileceği söylenebilir.

Hofstede'nin boyutlarını şu anda ölçme imkanımız olmadığından, boyutların tanımı ve Hofstede'nin çalışmasından hareketle strateji ve örgüt kültürü ilişkisine katkı sağlayabilir mi? sorusuna cevap aranmıştır. Daha ileriki çalışmalarda örgüt kültürü ve strateji ilişkisini bütünleştirerek bir çalışmanın yapılabileceği ve bu çalışmanın faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Ana Britannica, (1989), "Kültür", Cilt 14, s.175.

Barca, Mehmet, (2002), "Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki", *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Editörler: Dalay, İ., R. Coşkun ve R. Altunışık, Beta Yayınları, İstanbul.

Barney, Jay, (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol:17, No:1, p. 99-120.

Chan, Lismen L.M., M. A. Shaffer ve S. Ed (2004), "In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *International Journal of Human Resource*

Management, Vol: 15, No: 1, p.17-35.

- Dinçer, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Mehmet (1996), *Büyük Türkçe Sözlük*, İZ Yayıncılık, İstanbul.
- Grant, Robert M. (2001), *Contemporary Strategy Analysis*, 4th edition, Blackwell Publishers Inc., Massachusetts.
- Güçlü, Nezahat (2003), “Örgüt Kültürü”, *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, s.147-159.
- Koçel, Tamer, (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bası, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Köse, Sevinç, S. Tetik ve C. Ercan (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s.219-242.
- Kutunis, Rana Özen (2006), *Örgüt Kültürü Ders Notları*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Sargut, A.Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Sofyalıoğlu, Çiğdem ve Rabia Aktaş (2001), “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 7, Sayı: 1, s.75-92.
- Unutkan, G. A., (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.