

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLETMELER İÇİN ARTAN ÖNEMİ

Arş.Gör. Esra NEMLİ\*

### GİRİŞ

Örgüt kültürü kavramı, 1960'lerden beri örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve yöneticiler arasında çağdaş bir ilgi alanı olarak önemini korumaktadır. Kültür kavramı, herşeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olmakta ve örgütlerdeki insan davranışlarının farklı boyutlarının genel bir başlık altında düşünülmesine olanak sağlamaktadır. Kültürün anlaşılması, yönetim sürecinin incelenmesinde, özellikle değişik yönetim biçimlerinin, örgütte çalışan kişiler, elde edilen sonuçlar ve örgüt sağlığı üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.<sup>1</sup>

Bir insanın kişiliği kalıcı ve fazla değişken olmayan özelliklerden oluşur. İnsanların olduğu gibi örgütlerin de kişilikleri vardır ve bu kişilik örgüt kültürü olarak adlandırılır. Kabilelerin üyelerinin nasıl davranması gerektiğini dikte eden totem ve tabuları olduğu gibi, örgütlerin de çalışanların davranışlarını kontrol eden kültürleri vardır.<sup>2</sup> Kültür; değerleri, faaliyetleri ve amaçları düzenleyen varsayımlar ve normlar yoluyla çalışanlara nelerin önemli olduğunu ve işlerin nasıl yapılması gerektiğini anlatır.

Örgüt kültürü soyut bir kavramdır; onu görmek ve dokunmak mümkün değildir; ancak örgüt üyeleri üzerindeki etkileri gözlemlenebilir.<sup>3</sup>

Downsizing, hiyerarşi kademelerinin azaltılması, şebeke örgütler gibi işletmeleri yalınlaştırmaya yönelik çabalar arttıkça, şirket üyelerini amaçlar etrafında birarada tutacak en önemli araçlardan biri olan örgüt kültürüne verilen önem de artmaktadır. Örgüt kültürünün ne olduğu

ve yöneticilerin mevcut örgüt kültürünü etkinliği artırmak yönünde nasıl değiştirebileceği çeşitli araştırmalara konu olmaktadır.<sup>4</sup>

Bu çalışmada örgüt kültürü tanımlanarak, kültürün boyutları ve işlevlerinden bahsedilecek, örgüt kültürünün oluşumu ve çalışanlara hangi yollarla aktarıldığı incelenecektir. "Örgüt kültürü değiştirilebilir mi?" sorusuna cevap aranarak örgüt kültürünün birarada tutucu özelliği sayesinde işletmeler için bir rekabet avantajı unsuru haline geldiği vurgulanacaktır.

### I- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

#### A.TANIM

Örgüt kültürü farklı yazarlar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan en kapsamlı iki tanesi daha yakından incelenecek olursa, "Örgüt kültürü, örgütü tanımlayan bir özellikler dizisi toplamıdır ve

- ◆ örgütü diğer örgütlerden ayırır.
- ◆ zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir.
- ◆ örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler."<sup>5</sup>

Başka bir tanıma göre ise, örgüt kültürü,

- ◆ "örgüt üyelerince duyulan,
- ◆ onların davranışlarını etkileyen,
- ◆ örgütün belli birtakım özelliklerine verilen öneme göre tanımlanabilen,

örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez bir niteliğidir."<sup>6</sup>

Tanımlardaki ortak özellikler göz önünde bulundurulduğunda, kültür, örgüt üyelerince paylaşılan temel değerler, inançlar ve normların bütünü olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birarada tutan yazılı olmayan normları temsil eder.<sup>7</sup>

Örgüt kültürü iki düzeyde analiz edilebilir.<sup>8</sup> Görünen düzeyde, giyim tarzı, fiziki semboller, çeşitli merasimler ve ofis dizaynı yer alır. Görünen düzey, örgüt içinde rahatlıkla gözlemlenebilen kültürel değerleri temsil eder. Daha derinde ise davranışlara yön veren değerler ve normlar yer alır. Değerler doğrudan gözlemlenemez, ancak onları temsil eden

\* İ.Ü.S.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı.

<sup>1</sup> Yücel ERTEKİN, *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayın No: 174, Ankara, 1978, s.1.

<sup>2</sup> Stephen ROBBINS, *Management*, Second Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1988, s.65.

<sup>3</sup> David C. WILSON ve Robert H.ROSENFELD, *Managing Organizations*, London: McGraw Hill Book Company, 1990, s.228.

<sup>4</sup> Rob GOFFEE, Gareth JONES, "What Holds The Modern Company Together?", *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996, s.133-134.

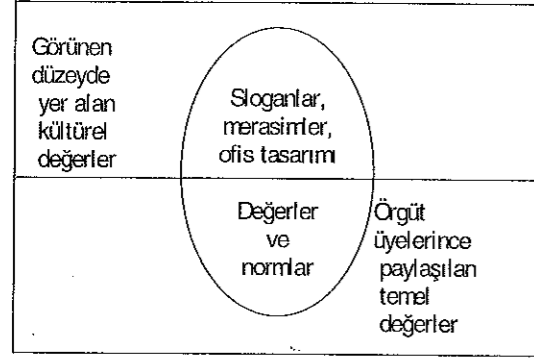
<sup>5</sup> Yücel ERTEKİN, a.g.e., s.5.

<sup>6</sup> Yücel ERTEKİN, a.g.e., s.6.

<sup>7</sup> Richard DAFT, *Management*, Second Edition, Fort Worth: The Dryden Press, 1991, s.75.

<sup>8</sup>Richard DAFT, a.g.e., s.75.

hikâyeler ve semboller aracılığıyla yorumlanabilirler.



Şekil 1: Örgüt Kültürünün İki Düzeyi

## B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

ROBBINS, örgüt kültürünün on temel boyutta değerlendirilebileceğini ortaya koymuştur.<sup>9</sup>

- 1) **Kişisel özerklik:** Örgütte çalışanların sahip olduğu sorumluluk, serbestlik ve bağımsızlığın derecesi.
- 2) **Risk toleransı:** Çalışanların atılma olmaya, yenilikçi olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesi.
- 3) **Yön:** Organizasyonun açık seçik amaçlar ve performans hedefleri belirleme derecesi.
- 4) **Bütünleşme:** Örgütün farklı birimlerinin işbirliği içinde hareket etmeye teşvik edilme derecesi.
- 5) **Yönetimin desteği:** Yöneticilerin astlarına sağladığı haberleşme, yardım ve desteğin derecesi.
- 6) **Kontrol:** Kural ve düzenlemelerin sayısı, çalışanların davranışlarını kontrol etmeye üzere uygulanan doğrudan gözetim miktarı.
- 7) **Kimlik:** Çalışanların kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi.
- 8) **Ödül sistemi:** Maaş artışı, terfi gibi ödüllerin işgörenlerin performanslarına dayandırılma derecesi.
- 9) **Çatışma toleransı:** Çalışanların aralarındaki çatışma ve eleştirileri açıkça söyleyebilme derecesi.
- 10) **Haberleşme kanalları:** Örgütsel haberleşmenin biçimsel yetki hiyerarşisiyle kısıtlanma derecesi.

Yukarıda bahsedilen özelliklerden her birinde, organizasyon en düşüğe en yükseğe uzanan bir skalada değerlendirilebilir. Örgüt kültürü bu on özelliğin birleşiminden oluşur. Bu özellikler zaman içinde çok az değişir. Bir insanın

kişilik özellikleri nasıl kalıcıysa, örgüt kültürü de değişime çok fazla açık değildir. Örneğin, General Motors 1930'larda da ciddi, biçimsel ve riskten kaçınan bir firmaydı, bugün de öyledir. Diğer taraftan Hewlett-Packard biçimsel olmayan, yapısal özelliklerin çok katı olmadığı, insanlara önem verilen bir şirkettir. Kültürleri birbirinden çok farklı olmakla birlikte, hem General Motors hem de Hewlett-Packard çok başarılı şirketlerdir. Örgüt kültürü, şirket stratejisiyle uyumlu olduğu sürece şirketin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.<sup>10</sup>

## C. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ

Kültür örgütte bir dizi işlevi yerine getirir:<sup>11</sup>

- ◆ Sınırları belirleyici rolü vardır, yani bir örgütle diğer örgütler arasındaki farklılıkları yaratır.
- ◆ Örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır.
- ◆ Kültür, insanların bir amaca bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- ◆ Kültür, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür. Yani kültür oyunun kurallarını tanımlamaktadır. Her örgüt işyerindeki günlük davranışları yönlendiren bir dizi varsayımlar, kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Örgüte yeni katılanlar da bu kuralları öğrenmek zorundadırlar.
- ◆ Sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü birarada tutmaya yardımcı olan bir sosyal yapıştırıcıdır.

PETERS ve WATERMAN 1982'de yayınlanan ve dünyada büyük yankılar yaratan "Mükemmeli Arayış" isimli kitaplarında kusursuz şirketlerin ortak özelliklerini tanımlamışlardır. Kültürün egemenliği ve birarada tutucu özelliği, PETERS ve WATERMAN'ın araştırmasında istisnasız tüm kusursuz firmaların temel niteliği olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürü hem güçlü, hem de pazara yönelikse, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ya da ayrıntılı kural ve prosedürlere daha az gereksinim duyulmaktadır. Bu şirketlerde piramidin alt kademelerindeki kişiler birçok durumda ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler, çünkü sayıca

<sup>10</sup> Stephen ROBBINS, *Management*, s.67.

<sup>11</sup> Yahya FİDAN, "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, 1996/2, s.22.

<sup>9</sup> Stephen ROBBINS, *Management*, s.66.

fazla olmayan yol gösterici değerler açıkça ortadadır.<sup>12</sup>

Mükemmele ulaşmış işletmelerde örgüt kültürü büyük ölçüde belirgindir. Etkin ve verimli olamayan örgütlerin de güçlü kültürleri vardır, ancak işlevsizdirler. Bu kültürlerin sınırlılığı müşteriden çok iç politika üzerinde, ya da ürün ve onu yapan, satan insanlar yerine sayılar üzerine yoğunlaşmasının sonucudur.

#### D. BASKIN KÜLTÜR VE ALT KÜLTÜRLER

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sahip olduğu ortak bir algıyı temsil etmektedir. Dolayısıyla, farklı birikimleri olan ya da örgüt içinde farklı kademelerde çalışan kişiler örgüt kültürünü benzer terimlerle tanımlayabilirler. Bununla birlikte, örgüt kültürünün ortak özellikleri olduğunun kabul edilmesi, bir kültürün içinde alt kültürlerin olmayacağı anlamına gelmez. Büyük işletmelerin çoğunda baskın bir kültür ve çok sayıda alt kültürler vardır.<sup>13</sup>

Baskın kültür örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde, örgütün baskın olan kültürü ifade edilmektedir. Örgüte farklı kişiliğini veren bu bütüncül kültürdür. Alt kültürler büyük örgütlerdeki üyelerin karşılaştıkları ortak problemleri, durumları ya da deneyimleri yansıtmak amacıyla gelişir. Bu alt kültürler bölümler bazında ya da coğrafi uzaklıklara göre şekillenebilir. Örneğin, satın alma bölümünün o bölüm üyeleri tarafından paylaşılan bir alt kültürü olabilir. Bu alt kültür, baskın kültürün çekirdek değerlerini, buna ek olarak satın alma bölümüne özgü ek değerleri kapsar. Benzer şekilde, coğrafi bakımdan örgütün ana faaliyetlerine uzak bir yerde olan bir ofis veya birimin farklı bir kültürü olabilir. Burada da çekirdek değerler temel olarak aynı kalır, ancak birimin kendine özgü durumunu yansıtmak şeklinde ek değerler gelişir.

## II- ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

### A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BAŞLANGICI

Bir işletmenin kurucularının, kültürün başlangıçtaki oluşumunda çok önemli bir yeri vardır. Bu kişiler örgütün nasıl olması gerektiği hakkında bir fikre sahiptirler, daha önce yerleşmiş geleneklerle de kısıtlanmamışlardır. Yeni kurulmuş bir işletmenin küçük ölçekli olma özelliği, kurucuların görüşlerini tüm çalışanlara aktarmalarını daha da kolaylaştırır. Örgüt kültürü, kurucuların önyargı ve varsayımları arasındaki etkileşimden ve ilk üyelerin kendi deneyimleriyle öğrendiklerinden ortaya çıkar.<sup>14</sup>

### B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİ

Örgüt kültürü dört faktörün etkileşimi sonucunda gelişir. Bunlar, örgütte çalışanların kişisel ve mesleki özellikleri, örgüt ahlakı, örgütün çalışanlara verdiği haklar ve organizasyon yapısıdır. Bu dört faktörün bileşimi farklı örgütlerde farklı kültürler ortaya çıkarır.<sup>15</sup>

#### 1) Örgütte Çalışanların Özellikleri

Örgüt kültürünün en önemli kaynağı örgütü oluşturan insanlardır. A, B ve C Şirketleri birbirlerinden çok farklı kültürler geliştirmiş olabilirler; çünkü farklı değerleri, kişilikleri ve ahlakları olan kimseleri işe almaktadırlar. İnsanlar değer yargıları kendilerinininkilere benzeyen şirketlerde çalışmak isterler; benzer şekilde işletmeler de kendi değerlerini benimseyecek kişileri işe almaya çaba gösterirler. Zaman içinde örgüte uyum sağlayamayanlar ayrılırlar. Sonuç olarak, örgütte kalanlar gittikçe birbirlerine benzer hale gelirler, örgütün değerleri güçlenir, ve kültür diğer örgütlerden daha da farklılaşır.<sup>16</sup>

Çalışanların özelliklerinin örgüt kültürünü oluşturduğu ve onların gittikçe birbirine benzediği fikri, beraberinde örgütün değişen çevresel koşullara zamanında cevap verebilme yeteneğinin azalması tehlikesini getirir. Bazı şirketler kültürlerinin sonucu olarak çevresel değişimlere uyum sağlamakta gecikebilirler; diğer bazı işletmeler ise davranışlara yön veren değerleri ve kültürlerini değiştirerek başarıyı yakalayabilirler.

<sup>12</sup> Tom PETERS ve Robert WATERMAN, *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, çev: Selami SARGUT, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1987, s.124.

<sup>13</sup> Stephen ROBBINS, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, çev: S.A.ÖZTÜRK, ETAM A.Ş., Eskişehir, 1994, s.302.

<sup>14</sup> Stephen ROBBINS, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, s.307.

<sup>15</sup> Gareth R. JONES, *Organizational Theory: Text and Cases*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1995, s.178.

<sup>16</sup> Gareth R. JONES, a.g.e., s.179.

## 2) Örgüt Ahlakı

Örgüt kültürünün pekçok özelliği kurucularının ve tepe yöneticilerin kişiliğinden ve önem verdikleri değerlerden kaynaklanır ve dolayısıyla örgütün kendisinin kontrolü dışındadır. Bununla birlikte, bir işletme bilinçli olarak üyelerinin davranışlarını kontrol etmek ve yönlendirmek üzere bazı kültürel değerler geliştirebilir. Ahlakî değerler bu sınıfta ele alınabilir. Örgüt ahlakı, üyelerin birbirleriyle ve çevreyle ilişkilerinde yararlanacakları ahlakî değer, inanç ve kurallardan meydana gelir.<sup>17</sup> Ahlakî değerler ve bunlarla birlikte gelişen kurallar ve normlar, örgüt üyelerinin karar verirken kullandığı değerleri şekillendirdiğinden örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır.

## 3) Mülkiyet Hakları

Örgüt kültürünün bazı özellikleri de mülkiyet haklarının örgüt içindeki dağılımından ortaya çıkar. Mülkiyet hakları, şirketin çalışanlarına verdiği örgüt kaynaklarını elde etme ve kullanma haklarıdır.<sup>18</sup> Mülkiyet hakları, örgüt içindeki farklı grupların haklarını ve sorumluluklarını belirleyerek örgütsel normların ve değerlerin gelişmesine sebep olur.

Hisse sahipleri bütün çıkar grupları içinde en fazla mülkiyet hakkına sahip olan gruptur; zira onlar şirketin bütün kaynaklarını ellerinde bulundururlar ve kârdan pay alırlar. Tepe yöneticiler aynı şekilde yüksek maaşlar, hisse senedi opsiyonları gibi mülkiyet haklarıyla donatılmıştır. İşgörenlere de uzun süreli istihdam garantisi, kârdan pay alma gibi haklar tanınabilir. Bununla birlikte, işgörenlerin maddi kazançları genellikle maaşları ve sigorta ödemeleriyle sınırlıdır, onların hakları daha çok yaptıkları işte sahip oldukları yetki ve sorumluluktan kaynaklanır. Mülkiyet haklarının örgütteki dağılımının, çalışanların davranışlarına yön veren ve onları motive eden temel değerlerin oluşumunda önemli etkisi vardır.

## 4) Organizasyon Yapısı

Örgüt kültürünün dördüncü kaynağı organizasyon yapısıdır. Organizasyon yapısı, örgütün faaliyetlerini kontrol etmek üzere meydana getirdiği, kurallar, görevler, yetki ve sorumluluk ilişkilerinden oluşan sistemdir.

Örgüt yapısının üç yönü şirket kültürünü belirlemede özellikle önemlidir.<sup>19</sup>

- ◆ İşgörenler ile örgüt arasındaki genel ilişkiler,
- ◆ Üstleri ve astları tanımlayan hiyerarşik otorite sistemi,
- ◆ İşgörenlerin, örgütün kaderi, amacı ve kendilerinin buradaki yerlerine ilişkin genel görüşleri.

Farklı organizasyon yapıları farklı kültürler ortaya çıkardığından, yöneticiler belli bir kültür yaratmak için belli bir yapı tasarlamak durumundadırlar.<sup>20</sup> Örneğin, mekanik veya organik yapılar birbirinden tamamen farklı kültürel değerlere dayanır. Mekanik yapıdaki değerler, kurallar ve normlar organik yapıdakilerden farklıdır.

Mekanik yapılarda çalışanların karar verme yetkisi çok azdır; tedbirli olmak, üstlere itaat etmek ve geleneklere saygı göstermek beklenen ve takdir edilen davranışlar arasındadır. Dolayısıyla mekanik yapı, tahmin edilebilirliğin ve dengenin ön planda olduğu bir kültür yaratacaktır. Diğer taraftan organik bir yapıda ise çalışanların kendi faaliyetlerini kontrol etme serbestisi daha fazladır; yaratıcı ve cesaretli olmak, risk alabilmek beklenen davranışlar arasındadır. Dolayısıyla organik bir yapıda da yenilikçilik ve esnekliğin ön planda olduğu bir kültür gelişecektir.

Özet olarak, organizasyon yapısı örgüt üyelerine görevlerini yerine getirirken yol gösteren kültürel değerleri etkiler. Buna karşılık kültür de, yapının organizasyonun amaçlarına erişmesine yardımcı olan kaynakları koordine ve motive etme yollarını geliştirir.

Şirketin rekabetçi avantaja sahip olacağı alanlardan biri, organizasyon yapısıyla örgüt kültürünün uyum içinde olmasıdır. Böylece diğer şirketlerin taklit etmesinin çok zor olduğu bir rekabet avantajı elde edilmiş olacaktır. Eğer işletmeler yapıyla kültür arasında uyum sağlayamazlarsa; ya da yapısal değişiklikler kültürel değerleri değiştirirse bazı problemler ortaya çıkabilir. Şirketler büyüdükçe ve farklı alanlara yayıldıkça başarıya kendileri için önemli olan değerleri korumaya dikkat etmelidirler; aksi takdirde rekabetçi avantajlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilirler.

<sup>17</sup> Gareth R. JONES, a.g.e., s.181.

<sup>18</sup> Gareth R. JONES, a.g.e., s.185.

<sup>19</sup> Fons TROMPENAARS, Charles HAMPDEN-TURNER, Küresel İş Yönetimi ve Kültürel Çeşitlilik, çev: Zülfi

DİCLELİ, Anadolu Grubu Yayınları No:4, İstanbul, 1998, s.188-189.

<sup>20</sup> Gareth R. JONES, a.g.e., s.189.

### III- KÜLTÜRÜN ÇALIŞANLARA AKTARILMASI

#### A. HİKAYELER

Hikâyeler, gerçek olaylara dayanırlar ve örgüt içinde sıkça tekrarlanırlar. Örgütün temel değerlerini ayakta tutmak üzere işe yeni girenlere de aktarılırlar.<sup>21</sup>

Örgütlerde anlatılan hikâyelere bir örnek IBM Şirketinden verilebilir. IBM çalışanları, şirketin en güçlü yönetim kurulu üyesi olan Thomas Watson Jr.'a karşı mücadele eden fabrika güvenlik görevlisinin hikâyesini anlatırlar. 22 yaşında bir kadın olan güvenlik görevlisinin, güvenlik alanına giren kişilerin doğru kimlik takmış olmalarından kesinlikle emin olması gerekiyordu. Birgün Watson yanında arkadaşlarıyla beraber, bu görevlinin nöbetçi olduğu alandaki kapıya yaklaştı. Watson fabrikanın diğer yerlerinde geçerli olan turuncu rozeti takmıştı. Görevlinin bulunduğu kapıdan girişe izin verilmesi için gerekli olan yeşil rozeti takmamıştı. Görevli, Watson'ın kim olduğunu bilmesine rağmen, uygun rozeti olmayan kişilere söylediğini ona da söyledi. "Giremezsiniz. Girişiniz onaylanmamıştır." Watson'a eşlik eden yöneticiler geri çekildiler. Bu genç güvenlik görevlisi işten kovulacak mıydı? Birisi "Onun kim olduğunu bilmiyor musunuz?" diye sordu. Watson susması için elini kaldırdı. Bu arada bir kişi koşarak uygun rozetle geri döndü. Burada IBM işgörenlerine verilen mesaj şudur: "Kim olursanız olun, kurallara uyun."<sup>22</sup>

Buna benzer hikâyeler birçok örgütte dolaşır. Bu hikâyeler örgütün kurucuları hakkında, mevcut yöneticileri hakkında veya örgütün geleceğini etkileyen önemli kararlar hakkında olabilir. Hikâyeler bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklık kazandırır.

#### B. MERASİMLER

Merasimler belli bir olayı kutlamak üzere çalışanlar için düzenlenen toplantılardır. Yöneticiler, şirkette önem verilen değerleri vurgulamak üzere merasimler düzenlerler.

Merasimlerin örgüt içindeki önemi, çalışanlara verilen ödüllerle açıklanabilir. Eğer bir ödül, ödülü kazanan çalışanın evine gizlice postalansa ya da maddi bir ödülse banka hesabına

yatırılsa, örgütte kimsenin bundan haberi olmayacağından ödülün çalışan için değeri azalacaktır. Örneğin, McDonalds'ın Amerika Birleşik Devletleri'nde uyguladığı ülkedeki en iyi hamburger pişiren ekibi seçmeye yönelik yarışma merasimlere iyi bir örnektir. Bu oldukça dikkat çeken bir olaydır; ve bütün çalışanların bundan haberdar olmasına dikkat edilir. Yarışma vasıtasıyla da hamburger kalitesinin önemi bütün çalışanlara anlatılmış olur.<sup>23</sup>

#### C. DİL

Birçok örgüt ya da örgütlerdeki alt birimler dili, bir kültürün veya alt kültürün üyelerini belirlemek amacıyla kullanırlar. Üyeler bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve böylece kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Örneğin, büyük bir oteldeki mutfak personeli, otelde çalışırken kendi alanları dışındakilere yabancı bir terminoloji kullanır. Birçok işletme zamanla işleriyle ilgili ekipmanı, kilit personeli, tedarikçileri, müşterileri ya da ürünleri tanımlamak için özel terimler geliştirir. Yeni işgörenler genellikle bu terminoloji ve kısaltma sözcükler karşısında sıkıntılı anlar yaşarlar. İşte altı ay geçirdikten sonra bunlar işgörenin dilinin bir parçası haline gelir. Bu terminoloji bir kere özümseindikten sonra, belirli bir kültürün ya da alt kültürün üyelerini birleştiren ortak bir payda haline gelir.<sup>24</sup>

#### D. SLOGANLAR

Sloganlar anahtar şirket değerlerini ifade eden cümlelerdir. Pekçok şirket çalışanlarını etkilemek için sloganlardan yararlanır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bir süpermarketler zincirinin kullandığı slogan şöyledir: "1. Kural: Müşteri daima haklıdır. 2. Kural: Eğer herhangi bir durumda müşteri haksızsa 1. Kuralı tekrar okuyun."<sup>25</sup>

#### E. KAHRAMANLAR

Kahramanlar, kuvvetli bir örgüt kültürünün gerektirdiği özellikleri, davranışları ve tavırları örnekleyen kişilerdir. Kahramanlar çalışanların izleyeceği modellerdir. Kahramanların şirkette anlatılan maceraları olağandışı olmakla birlikte, diğer çalışanların hiçbir zaman ulaşamayacağı kadar uzak hedefler

<sup>21</sup> Richard DAFT, a.g.e., s.77.

<sup>22</sup> Stephen ROBBINS, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, s.316.

<sup>23</sup> Richard DAFT, a.g.e., s.78.

<sup>24</sup> Stephen ROBBINS, *Örgütsel Davranışın Temelleri*, s.318.

<sup>25</sup> Richard DAFT, a.g.e., s.78.

değildir. Bu kişiler örgütte doğru şeylerin nasıl yapılacağına örnek teşkil ederler.<sup>26</sup>

#### IV- ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞTİRİLEBİLİR Mİ?

Örgüt kültürünün çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır. Bununla birlikte, kültür bir veri olarak mı kabul edilmelidir? Yani, yöneticilerin örgüt kültürünü değiştirmek için yapabilecekleri hiç bir şey yok mudur? Yoksa kültür kontrol edilebilir bir değişken olarak mı ele alınmalıdır; yani, yönetim işletme stratejisiyle ve çevre koşullarıyla uyum sağlamak üzere kültürü değiştirebilir mi? Bu konu, günümüzde organizasyon teorisinde önemli tartışmalara yol açmaktadır.

##### A. LEHTE OLAN GÖRÜŞLER

Bir işletmenin kültürü belli zaman ve koşullar altında uygun olabilir. Fakat zaman ve koşullar çok hızlı biçimde değişmektedir. Küresel rekabet, yasal düzenlemelerdeki değişiklikler, ekonomik koşullardaki dalgalanmalar ve yeni teknolojiler, örgüt kültürünün yetersiz kalmasına ve örgütsel etkinliğin azalmasına yol açabilecek değişimlerden bazılarıdır. Böyle durumlarda, yönetim mevcut kültürü yaratmış ve yaşatmakta olan faktörleri değiştirebilir; yani kültür öğrenildiği gibi değiştirilebilir.<sup>27</sup>

İşgören seçimi, tepe yönetimin örnek davranışları, hikâyeler, sloganlar ve kullanılan dil (terminoloji), çalışanlara kültürü öğreten ve benimseten öğelerdir. Bu faktörler değiştirilerek kültür de değiştirilebilmelidir. Örneğin tepe yönetim, mevcut kültüre sıkı sıkıya bağlı çalışanları, işten çıkarıp onların yerine örgütte yerleştirilmek istenen yeni değerleri benimsemiş olan kimseleri işe alarak kültürü değiştirmeye çalışabilir.

##### B. ALEHTE OLAN GÖRÜŞLER

Örgüt kültürünün oldukça kalıcı özelliklerden oluşmuş olması, onu değiştirmenin zor olacağı gerçeğini beraberinde getirmektedir. Kültür uzun zamanda oluştuğu için değişime karşı dirençlidir. Çalışanların senelerin tecrübelerini ve hatıralarını unutmaları uzun zaman alır. Teorik olarak kültürü değiştirmek mümkün olmakla birlikte, bu iş için gereken zaman dilimi çok uzun olacağından harcanan çabaya değmeyebilir.

Ayrıca örgütün mevcut kültürünü koruması için pekçok faktör vardır. Bunlar arasında, örgütün misyonu ve felsefesi hakkında yazılı dokümanlar, binaların ve ofislerin tasarımı, liderlik tarzı, örgütte popüler olan hikâyeler ve biçimsel yapı sayılabilir.

Yönetimin kültürü değiştiremeyeceği- ne dair diğer bir alehte görüş ise eğer kültür değiştirilebiliyor olsaydı, bütün işletmelerin bunu yapacağı görüşüdür. Eğer bir işletme IBM, McDonalds ya da diğer bir başarılı işletmenin kültürünü kendi yapısına uyarlayabilseydi, bunu deneyeceği muhakkaktır. Örneğin General Motors 1970'lerin ortalarından beri pazara yönelik, yaratıcılığı teşvik eden bir kültür yapılandırma çalışmaktadır. Ama Amerika Birleşik devletlerindeki pazar paylarının %25 düşmüş olması bugüne kadar başarılı olmadıklarının bir göstergesidir.<sup>28</sup>

##### C. KÜLTÜR DEĞİŞİMİNİ KOLAYLAŞTIRAN KOŞULLAR

Buraya kadar bahsedilenler, sorulması gereken sorunun "Kültür değiştirilebilir mi?" değil, "Hangi koşullar altında kültür değiştirilebilir?" olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Aşağıda kültürü değiştirmeyi kolaylaştıran koşullar (durumlar) özetlenmiştir.<sup>29</sup>

**1) Dramatik bir kriz:** Örgütün bütün üyeleri tarafından algılanan önemli bir kriz, kültür değişimini hızlandıran koşullardan birincisidir. Bu kriz, mevcut durumu alt üst eden bir şok yaratarak, mevcut uygulamaların sorgulanmasını ve krizle başa çıkmayı kolaylaştıracak yeni birtakım değerlerin kabul edilmesini kolaylaştırır. Böyle bir krize örnek olarak, başka bir işletme tarafından satın alınma, çok önemli bir müşterinin kaybı ( satışların %25'inin yapıldığı) ya da rakiplerin getirdiği önemli bir teknolojik yenilik sayılabilir.

##### 2)Tepe yönetimin (liderin) değişmesi:

Tepe yönetim kültürünün devamlılığını sağlayan önemli bir faktör olduğundan örgütte lider pozisyonunda olan kişilerin değişimi beraberinde yeni değerler getirebilir. Tabii yeni bir liderin varlığı, çalışanların yeni değerleri kabul edeceği anlamına gelmemektedir. Yeni lider organizasyonun nasıl olması gerektiğine dair açık bir vizyona sahip olmalıdır; yeni liderin yeteneklerine saygı duyulmalıdır ve lider değişimi gerçekleştirecek güce sahip olmalıdır.

<sup>26</sup> Richard DAFT, a.g.e., s.78.

<sup>27</sup> Stephen ROBBINS, *Organization Theory*, Third Edition, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, 1990, s.454.

<sup>28</sup> Stephen ROBBINS, *Organization Theory*, s.457.

<sup>29</sup> Stephen ROBBINS, *Organization Theory*, s.457-459.

**3) Örgütün Yaşı:** İşletmenin kuruluşundan beri ne kadar az zaman geçtiyse, kültürel değerler o kadar az yerleşmiş olacaktır. Örneğin kültürü değiştirmek, beş senedir faaliyette bulunan bir işletmede elli senedir çalışan bir işletmeye göre daha kolaydır.

**4) Örgütün Büyüklüğü:** Küçük bir işletmede kültürel değişim daha kolaydır. Çünkü böyle bir örgütte yönetimin çalışanlara ulaşması daha kolaydır. Haberleşme kanalları daha kısadır; tepe yöneticiler birer model olarak daha fazla ön plandadırlar.

**5) Mevcut Kültürün Sağlamlığı:** Örgütün bütün çalışanları kültürü benimsemişse ve değerler üzerinde hemfikirse kültürü değiştirmek zorlaşacaktır. Buna karşılık zayıf kültürleri değiştirmek daha kolaydır.

**6) Alt Kültürlerin Varlığı:** Örgütteki çeşitlilik üyelerin kendi çıkarlarını koruma endişelerini artırır. Dolayısıyla, bir örgütte alt kültürlerin sayısı arttıkça, baskın kültürün değişimine karşı direnç de artacaktır.

Yukarıdaki koşulların varlığı kültürü değiştirmeyi kolaylaştırmakla beraber, bu değişimi gerçekleştirmek çok zordur ve süresi aylarla değil, yıllarla ölçülmelidir. Araştırmalar, iki senede meydana gelen bir değişimin oldukça hızlı sayılabileceğini, dört ya da beş senenin ise sık rastlanılan bir değişim periyodu olduğunu ortaya koymaktadır.

## V- REKABET AVANTAJI UNSURU OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü ile işletme stratejisinin uyum içinde olması, şirketin uzun dönemli başarısı açısından çok önemlidir. Kültür bir şirketin stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırabilir ya da zorlaştırabilir. Örgüt kültürü geçmişin izlerini taşıdığı için, çevre koşullarında önemli değişikliklerin meydana geldiği dönemlerde, örgüt kültürünün de değişmesi gerekmektedir. Yeni bir strateji benimseyen bir işletme, örgüt kültüründe de bu stratejiyi gerçekleştirmeye yardımcı olacak değişiklikleri yapmaya çalışmalıdır.<sup>30</sup> Örgüt kültürünü belirleyen değerler anlaşılıp gerekli değişiklikler yapılmadıkça işgörenler eski çalışma yöntemlerini koruyacaklardır.

“Kültür örgütsel etkinliği nasıl etkiler?” sorusunu cevaplayabilmek için öncelikle kuvvetli kültürleri zayıf kültürlerden ayırtmak gereklidir. Örgütün temel değerleri açık seçik olarak belirli ve örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılıyorsa kuvvetli bir kültür var demektir. Örgüt üyeleri temel değerleri kabul ettiği, önem dereceleri üzerinde hemfikir olduğu ve bu değerlere bağlı kaldığı sürece kültür kuvvetlenir. Yeni kurulmuş ya da işgören devir hızının yüksek olduğu şirketler ise, üyelerinin paylaştığı ortak tecrübeler olmadığından zayıf kültürlerle sahip olacaklardır. Japon şirketleri, kuvvetli kültürü olan işletmelere en iyi örneklerdir.<sup>31</sup>

Kuvvetli bir kültür örgütün etkinliğini nasıl etkileyecektir? Etkinlik, bir örgütün kültürünün ve stratejisinin çevre koşulları ve teknolojiyle uyum içinde olmasını gerektirir. Örgüt kültürü güçlendikçe kültürün bu değişkenlerle uyum içinde olmasının önemi de artar. Kuvvetli ve stratejiyle uyumlu bir kültür, işletmenin etkinliğini de artıracaktır.

## SONUÇ

Çevre koşullarının çok hızlı değiştiği ve işletmelerin yokedici bir rekabetle karşı karşıya kaldıkları günümüzde, örgüt kültürü işletmelerin insandan, yani kendi çalışanlarından kaynaklanan rekabet avantajlarını korumaları gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Örgüt kültürünün faaliyette bulunulan çevre ile uyumlu olup olmadığının bilinmesi şirketin rekabet avantajı elde etmesi bakımından çok önemlidir. Ayrıca çevre değiştikçe kültürün de değişime ayak uydurması gerekecektir.

Eğer yöneticiler kültürün ne anlama geldiğini ve onu nasıl değiştirebileceklerini bilirlerse, kültür işletmeyi bu hızlı değişim ortamında birarada tutacak ve amaçlara ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

“Kurumların yalınlaşması ve sınırsızlık kavramının gerçekleşmesi, yani biçim olarak şebekeleşmesiyle birlikte, paylaşılan değerler insan kurumunu ve kültürünü birarada tutan tutkal olacaktır.”<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Peter WRIGHT, Charles D. PRINGLE ve Mark J. KROLL, *Strategic Management*, Allyn and Bacon, Boston, 1992, s.190.

<sup>31</sup> Stephen ROBBINS, *Organization Theory*, s.442.

<sup>32</sup> Mike JOHNSON, *Gelecek Binyılda Yönetim*, Çev: Sinem GÜL, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996, s.57.