

# İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN ALT KADEME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

<sup>1</sup> Hüseyin ÇIRPAN - <sup>2</sup> Mustafa KOYUNCU

<sup>1</sup> Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

<sup>2</sup> Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Öğretim Görevlisi

## Abstract:

*Organizational culture, defined as shared values by all employees, has an impact on the employees' values, attitudes, and behaviors. Organizations attract employees who would fit to the existing culture. In the same way, job seekers tend to apply to firms in which they think they can fit. This article examines the effects of organizational culture on supervisors.*

## I. GİRİŞ

İşletmeler, rekabetin çok yoğun olduğu ve değişimin baş döndürücü bir hal aldığı piyasada varlıklarını devam ettirebilmek için rakiplerine karşı bir rekabet avantajına sahip olmak zorundadırlar. Son yıllarda organizasyon yapısı üzerinde yapılan çalışmalarda işletmeleri başarılı kılan faktörler arasında her işletmenin sahip olduğu o işletmeye özgü kimliğin, iş yapış biçiminin ve paylaşılmış değerlerin, kısaca kültürün önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir. Bu olgu, işletme literatüründe "firma kültürü", "işletme kültürü", "organizasyon kültürü" veya "örgüt kültürü" olarak anılmaktadır. Bu araştırmaların sonucunda işletmeler toplum kültürü içerisinde faaliyet gösteren kültürel ortamlar olarak görülmeye başlanmıştır<sup>1</sup> [1][2].

Bilindiği gibi işletmenin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının işletme amaçları doğrultusunda bütünleşmelerine bağlıdır. Bu bütünleşmeyi işletme kültüründen bağımsız olarak düşünmek imkansızdır. Bir işletmenin geneline hakim olan kültür işletme içerisinde çalışanların davranışlarını, iş yapış biçimlerini ve alışkanlıklarını etkiler[3]. İşletme içerisinde yaygın olan temel değerleri benimsemeyen iş görenler zamanla kurumdan ayrılmak zorunda kalacaklardır. İşte bu araştırmada bir örnek olay çerçevesinde işletme kültürünün ilk kademe yöneticileri üzerindeki etkileri incelenmiş ve yöneticilerin çalıştıkları işletmenin kültürünü benimseme dereceleri araştırılmıştır.

Çalışmada öncelikle işletme kültürünün tanımı ve türleri üzerinde duracağız.<sup>1</sup> İşletme kültürünün oluşumunu etkileyen faktörleri ve işletme kültürünü oluşturan öğeleri bir

sonraki bölümde ele alacağız. Son bölümde ise örnek olay yöntemi ile işletme kültürünün alt kademe yöneticileri üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz.

## II. İŞLETME KÜLTÜRÜ: GENEL BİLGİLER

### A. İşletme Kültürünün Tanımı ve Önemi

Yukarıda belirtildiği gibi işletmeleri başarılı kılan faktörlerden birisi belki de en önemlisi işletmede varolan kendine özgü bir kimlik, işleyiş biçimi ve değerler, kısaca işletme kültürüdür. İşletme kültürü, örgütsel bütünlüğü kurmak, korumak ve geliştirmek, bununla birlikte, hızla değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumu sağlayabilecek bir takım ortak değerler olarak düşünülebilir[4].

Sosyal birer sistem olan işletmeleri meydana getiren unsurlardan birisi de insanlardır. Örgütleri dinamik hale getiren insanlar, yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla ya da kısaca "kültür"leri ile organizasyona gelirler. İşletmeler de bu farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmuştur. Bir araya gelen bu bireyler, grup olmanın doğal bir sonucu olarak, diğer işletmelerden farklı, fakat, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Bu değerler sistemi, örgüt kültürü olarak bilinir.

Bir işletme yöneticisinin en önemli görevlerinden birisi, işletme amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirebilmesidir. Bunun zor bir görev olduğu açıktır. Çünkü, insanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz eder. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir işletmeye çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekir. İşletme kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirir. Bir işletmede böyle bir kültürün oluşması durumunda, çalışanlar, kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikte imiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise, çağımız işletmeleri için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir [4].

<sup>1</sup> Bu konuda özellikle Japon firmaların başarılarını açıklamaya yönelik çalışmalar örnek verilebilir.

İşletme kültürünün, çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Aynı zamanda, örgütün kendi imajını da etkiler [5].

İşletme kültürü kavramı, bir anlamda topluluğun kültürünün benzeri olarak düşünülebilir. Öyle olunca genel olarak kültür tanımlarına benzer tanımlar vermek mümkündür. Ancak, kültür kavramı, değişik çalışma disiplinleri- sosyoloji, antropoloji, etnoloji gibi- tarafından çok farklı biçimlerde tanımlanmış ve bu disiplinler ortak bir yaklaşım yöntemi geliştirememişlerdir [6]. Buna benzer olarak işletme kültürü tanımlarında da çok çeşitlilik söz konusudur. Belirttiğimiz farklı disiplinlerin kendi alanlarıyla ilgili yönere ağırlık vermeleri işletme kültürü için de geçerlidir [7]. Tanımlardaki bu farklılıklara rağmen tanımlar ortak öğeler içermektedir. Şimdi bu tanımlardan birkaç tanesini vererek işletme kültürünün özelliklerini belirlemeye çalışalım.

Basit olarak işletme kültürünü "bir topluluğu bir arada tutan paylaşılmış değer ve davranışlar" olarak tanımlayabiliriz. Diğer bir tanıma göre, işletme kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, yeni üyeler tarafından öğrenilmesi gereken, örgütün düşünme ve işleri yapma biçimini yansıtan kişiliğidir [8]. Peters ve Waterman'a göre işletme kültürü ise, örgütün paylaşılmış değerlerini ve kültürünü taşıyan ve yansıtan hikayeler, mitler, efsaneler ve sloganlardan oluşur [9]. Son olarak çok yaygın olarak kullanılan ve kültürün amacını da içeren Schein'in tanımını verelim: "kültür, bir grup tarafından bulunmuş, geliştirilmiş, dış çevreye karşı uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlayan, geçerliliği kabul edilecek kadar denenmiş, bu nedenle yeni üyelere aktarılan temel değerlerdir" [10].

Yukarıda verilen tanımlardan organizasyon kültürünün üç temel özelliğini şu şekilde belirtebiliriz:

a. Kültür, öğrenilir. Başka bir deyişle kültür, bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranışlar ve değerlerdir.

b. Kültür, bir grubun veya organizasyonun üyelerince paylaşılan değerlerini içerir.

c. Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Kültürün bu özelliği işletmelere devamlılık kazandırır.

## **B. İşletme Kültürü Türleri**

İşletme kültürü, sahip olduğu bazı özelliklere göre sınıflanabilmektedir. Luthans'a göre kültürler şu özelliklere sahiptir [11]:

### *1. Kültürün Türdeş Olması*

Organizasyonların türdeş bir kültüre sahip oldukları gibi yanlış bir kanaat vardır. Böyle bir bakış açısı, antropolojik bir yaklaşım gösterir. Eğer kültürün türdeşliği kabul edilirse, böyle bir bakış organizasyonların analizi için kolaylık sağlamaya yönelik olur. İşletme kültürü, üyelerin

ortak algılarını kapsar. Söz konusu algılamının tüm örgüt üyelerince paylaşılması arzulanır. Ancak bu her zaman mümkün olmayabilir. Bu nedenle, bir işletme veya organizasyon içerisinde bir takım alt kültürler olabilir.

### *2. Baskın (Hakim) Kültür*

Baskın kültür, genellikle örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan değerleri içerir. Bu değerler merkezi değerlerdir. Örgüte bağlılık, verimlilik, tüketiciye saygı gibi değerler kültür içinde yer alan ve örgüt kültürünün özünü teşkil eden değerlerdir. Herkes tarafından paylaşılması istenir ve zorunlu görülür.

### *3. Güçlü ve Zayıf Kültür*

İşletme kültürünün yapısını belirleyen kavramlardır. Bunlardan birincisi, değerlerin işletme çalışanlarınca ne oranda kabul edildiğini, diğeri ise değerlerin işletme çalışanlarınca ne oranda uygulandığını gösterir. Değerlerin kabul edilme derecesi iki temel faktörden etkilenir: Yönlendirme ve ödüllendirme. Yönlendirme, çalışanlara kültürel değerlerin aktarılmasıdır. Böylece iş görenler neyin önemli neyin önemsiz olduğunu öğrenirler. Ayrıca ödül sistemleri kullanılarak kültürel değerlerin kabul edilme derecesi, pekiştirilmiş olur. Uygulama derecesi ödül sisteminin sonucu olarak ortaya çıkar. İş görenler, işletme kültürüne uygun görülen davranışlarda bulduklarında ödüllendirilirler ve böylece bu davranışların işletme içerisinde uygulanma oranı artar.

## **C. İşletme Kültürünün Oluşumu ve Oluşumu Etkileyen Faktörler**

Her işletmenin kendine özgü bir kültürü olduğu, hatta kültürün işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesinin bir yolu olduğunu belirtmiştik. Organizasyon kültürünün oluşması işletmenin kurulması ile başlar ve zaman içerisinde bir evrim geçirerek bir süreç içerisinde oluşur. Aşağıda bir anlamda işletme kültürünün oluşum aşamaları olarak da kabul edilebilecek bir takım faktörleri incelemeye çalışacağız:

### *1. İşletme Kurucularının veya İlk Yöneticilerin Rolü*

İşletmeler, şans eseri olarak veya kendiliklerinden ortaya çıkmazlar. Aksine, işletmeler belli bir amacı gerçekleştirmek üzere girişimciler tarafından kurulurlar. İşletmeyi kuracak olan bireyin, kendi kültürel geçmişi ve kişiliğinin etkisi altında, amacını nasıl gerçekleştirebileceği konusunda bazı model ve değerleri vardır. Bu değerlerle birlikte örgütte kültürün oluşumu başlamış olur. Kurucu, ilk olarak kendi değerlerini paylaşan bireyleri etrafında toplayacaktır. Kuracağı işletmeyi kendi arzusu doğrultusunda şekillendirecektir [7]. Yani, kurucular veya diğer liderler, örgüte bir takım görüşler, inançlar ve değerler getirirler ve bunları çalışanlarına empoze ederler [12].

Kurucuların veya yöneticilerin bu değerleri organizasyon kültürünün temelini oluştururlar ve kalıcı bir

etkiye sahiptirler. Bunun nedeni kurucuların örgütü, belirttiğimiz gibi, kendilerine uygun olarak kurma hakkına sahip olmalarıdır. Sonradan gelen yöneticiler veya çalışanlar, belirli ölçüde kendilerini geldikleri örgüte uyumlu hale getirmek zorundadırlar [13].

Bir üst kademe yöneticisi bunu şu şekilde dile getirmektedir: "Bir çoğumuz kabullenmek istemese de, genel müdürün standartları, diğer insanlarla ilişki biçimi, dikkatini yoğunlaştırdığı konular örgütün tamamı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Söylemek istediğim, genel müdürün birey olarak davranış şekli, örgütte çalışan diğer bireylerin davranış biçimleri üzerinde, diğer unsurlardan daha derin bir etkiye sahiptir." [14]

### 2. Yeni Elemanların Seçimi

İşletmeler, her şeyden önce varoluş amaçlarına hizmet edeceğini düşündüğü kişileri istihdam etmeyi tercih ederler. Elemanlar seçilirken, kişinin yapacağı işe uyum gösterip göstermeyeceği, iş görenin çalışacağı sosyal ortama uyum sağlayıp sağlayamayacağı dikkate alınır. Bunlara özen gösterilmediği takdirde işgören-iş ve işgören-işletme arası ilişkilerin düzenli yürümediği görülmektedir[15]. Aynı zamanda kişiler de kendi değer ve inançlarına uygun olduğunu düşündükleri işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Bu olgu işletme literatüründe **kişi-örgüt uyumu** (people-organization fit) olarak tanımlanmaktadır[16]. Kişi-örgüt uyumu sonucunda örgütün başarısı için gerekli olan çalışanların örgüte bağlılığı (organizational commitment) ve ileri düzeyde güdülenmesi gerçekleşecektir[17]. "Doğru eleman"ın istihdam edilmesinin ilk aşaması "doğru eleman"ın seçilmesidir.

İşletmenin kültürüne uygun olduğu düşünülerek alınan bu "uygun" elemanlar zamanla yönetim kademelerine yükselecekler ve bu yöneticiler de yine kendilerine "uygun" kişileri örgüte getireceklerdir.

### 3. İşe Alıştırma ve Yerleştirme

İşletmede hakim olan kültürü, devam ettirmenin önemli adımlarından birisi, işletmeye seçilen elemanların organizasyon kültürüne göre bir eğitime tabi tutulmasıdır. İşgören-işletme uyumunun gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilebilmesi açısından işletmeler yeni elemanlarını öncelikle belli bir süre denerler. Burada amaç, işgörene işletmenin norm ve değerlerini göstermek ve buna karşı alacağı tavrı değerlendirmektir [11].

İşletmeler, yeni elemanlarını gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan yöntemlerle işletmeye uyumlaştırmaya çalışırlar. Biçimsel uygulamalarında, işletmenin norm ve değerlerinin işgörene benimsetildiği **kültürel aktarma** yapılır. Buna benzer olarak, işgören-işletme etkileşimi sonucu bir **kültürleşme** de gerçekleşir. İşletme-işgören uyumunun sağlanması aynı zamanda bir kültür birliğini gerçekleştirmek açısından da önemlidir[18]. Biçimsel olmayan uygulamalara ise yönetimin hal ve hareketlerinin işgörenlere örnek olması verilebilir. Başka bir deyişle,

yöneticilerin söyledikleri ile yaptıkları arasındaki tutarlılık işgörenlere temel değerlerin ne olduğu konusunda aktarımlar yapar [17].

İşletme literatüründe üst yönetim ile alt kademeler arasında bir kültür farklılığı yaygın olarak incelenmiştir. Yukarıda işletmenin başarısı için bir kültür birliğinin sağlanması gerektiğini belirtmiştik. İşletme, sözü edilen çatışma ve farklılığı önleyici, eğer varsa bu boşluğu giderici tedbirleri almalıdır [19].

Belirttiğimiz sosyalleştirme ve uyumlaştırma süreci sonucunda işe ve örgüte uyum sağlayamadığını düşünen bireyler işlerinden tatmin olmayacaklar ve muhtemelen işletmeyi terk edeceklerdir. Aynı şekilde, işletme de, kendi değer ve inançlarını kısaca örgütü benimsemeyen elemanların işten ayrılmasını isteyecektir [17].

### 4. Dış Çevrenin ve Toplum Kültürünün Etkisi

İşletmeler açık sistemlerdir. Yaşamlarını sürdürülebilmek için çevreleriyle etkileşim halindedirler. İşletme amaçlarına ulaşabilmek ve gerekli girdileri sağlayabilmek için kültürel çevresiyle de etkileşir. Girdileri arasında yer alan insangücü, teknoloji ve bilgi, çevre kültürünün izlerini taşır. Açık Sistem olarak işletme çevresindeki kültürle uyum içerisindedir [20].

Çevrenin işletme kültürü üzerindeki etkisine bir örnek olarak istihdam edeceği elemanları verebiliriz. Bu elemanlar, örgüte gelirken kendi değer yargılarını, inançlarını, tutum ve davranışlarını beraberinde getireceklerdir. Bu elemanların yönetim ve diğer çalışanları karşılıklı ilişki sonucu etkilemesi söz konusudur. Sonuç olarak, bir işletmenin oluşturacağı altkültür, içinde bulunduğu genel kültürden bağımsız olarak düşünülemez. Değişik genel kültürel ortamlarda işletme altkültürlerinin benzer olması olağan değildir [15].

### D. İşletme Kültürünün Unsurları

İşletme kültürünün oluşumuyla birlikte kültürü meydana getiren unsurlar da ortaya çıkmaya başlarlar ve bunlar işletme kültürünü meydana getiren belirli öğelerdir. Bu unsurlar özellikle organizasyon kültürünü yansıtmaya, devam ettirmeye, taşıma ve gelecek kuşaklara aktarmada önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle, bir işletmenin kültürünün analiz edilmesinde genellikle bu öğelerden yararlanılır.

#### 1. İşletmenin Kimliği ve Misyonu

Bu unsur, işletmenin varoluş nedeni veya faaliyet gösterdiği iş alanının yapısıyla ilgili kendisini nasıl algıladığı, tanımladığı ve dış çevreye nasıl yansıttığıyla ilgilidir. Aynı zamanda bu öğe, işletmenin kendisinin toplumda ve genel kültür içerisinde diğer işletmelerden farklı olduğu yönleri de belirler [5].

İşletme kimliği ve misyonu, Schein'in belirtmiş olduğu kültür paradigmasının oluştuğu insan-doğa ilişkisi, hakikatin doğası, insanın yapısı, insan faaliyetinin yapısı, ve

insan ilişkilerinin yapısı konularında işletmenin sahip olduğu temel değerlere karşılık gelmektedir [10].

### 2. Örgütsel Tutum, İnanış ve Efsaneler

Bu unsur, örgütün temel konulara bakış açısını yansıtır. Doğal olarak işletmenin kimliği, tutum ve inanışları belli bir ölçüde etkileyecek ve şekillendirecektir. İşletmenin diğer işletmelerle olan ilişkileri, müşterilere yaklaşımı, ürünleriyle ilgili algıları- kalite veya miktar- o işletmenin tutum ve inançlarını gösterecektir.

Efsaneler ise tarihi bir olay üzerine kurulu fakat kurgusal ayrıntularla bezenmiş bazı kişi veya olaylar hakkında yaygın olarak bilinen hikayelerdir. Bunlar, işgörenlere rehberlik etmeye ve bütünlüğü sağlamaya yararlar [8]. Efsaneler, aynı zamanda temel değerlerin yeni katılanlara aktarılmasında yani sosyalleşme sürecinde önemli rol üstlenirler [21].

### 3. Örgütsel Değer ve Normlar

Her işletme varlığını devam ettirme ve gelişme ihtiyacını karşılayabilmek için neyin önemli olduğu ve işgörenlerin davranış kalıplarını belirlemek zorundadır. Belirlenen bu olumlu veya olumsuz, yazılı veya yazısız olan değer ve normlar, işgörenlerin davranışlarını sınırlandırır ve şekillendirir. İşletme öncelikleri ve değer sistemi, kariyer gelişimi için belirlenen standartları güçlendirir. Sözü edilen değer ve normlar, politika bildirileri ve personel el kitaplarında olduğu gibi işletmenin logo, slogan ve sembollerinde de görülebilir [5].

### 4. Örgütlerde Kullanılan Dil

İşletmeler, kültürel değerlerinin bir sonucu olarak örgütsel haberleşmede farklılıklar gösterirler. Her şeyden önce biçimsel veya biçimsel olmayan haberleşmeye ağırlık verilebileceği gibi cinsiyet veya mevkiye göre de belirli biçimler geliştirilecektir. Aynı zamanda konuşma ile haberleşme olduğu gibi jest ve mimiklerle de olabilir [5].

Bu unsur aynı zamanda işletmede varolan kayıt sistemini de içerir. Bu kayıt sistemine işletme içi haberleşme dahil olduğu gibi mali sistem, muhasebe kayıtları ve yönetim sistemi, raporların yazılı veya sözlü olarak sunulması da girer. Bunlara işletmenin dış çevreyle olan haberleşme biçimlerini de ekleyebiliriz [22].

Sembollerle ilişkili olarak, dil, kültürler arasında farklılığı ortaya koyan ortak bir faktördür. Kültür, kabul edilir davranış kalıplarını geliştirirken kültüre özgü terimler, ifadeler de ortaya çıkar. Daha önemlisi, belirli kelimeler o kültüre özgü anlamlar kazanır. Kültüre yeni katılanların kültürü benimseyip benimsemedikleri bu terim ve kelimeleri kullanmaya başlamalarıyla belirlenebilir [23].

### 5. Ödüller, Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar işletme kültürünün altyapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembollerini, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller veya temsilcidirler. Bunların bazıları müşteriye verilen

önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, diğer bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vb. sembolize edebilirler [21].

Kültürün diğer bir unsuru olan ödüller ise yalnızca para değil işin içeriğine ve örgüte bağlılığa yönelik olarak yapılacak tanınma ve takdirleri de içerir. Ödüllerin ne tür başarılarla verileceği, ne tür davranışların takdir göreceği, buna bağlı olarak cezalandırılacak davranışlar işletmenin kültürünün bir yansımasıdır.

### 6. Ritüeller ve Simgeler

İşletme kültürünün ve önemli değerlerinin, beklentilerinin, normlarının ve süreçlerinin taşındığı ve kuşaktan kuşağa aktarıldığı semboller ve bunların kutlandığı törenler vardır.

-Kıyafetler, işe giriş çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller veya sembolik davranışlar;

-Başarılar-yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranlar, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,

-Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ve yakınlığı belirtici mekansal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb. bir örgütün törenleri ve simgelerin örnekleri olabilir [21].

### 7. Örgütsel Tarz ve Görünüş

İşletmenin mimarisi, teknolojisi, büro düzenlemesi, giyim biçimi, raporları veya yayınları, görünen davranış kalıpları örgütün görünen kültürünü oluşturur [24]. Örgütsel tarz ise işletmenin işleyiş biçiminde kendini gösterir. Kurallar ve düzenlemeler bunlara örnek olarak verilebilir.

### E. İşletme Kültürünün Sağlayacağı Faydalar

İşletmelerde belli etkiler ve bir süreç sonucu oluşan kültürün, işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar açısından bazı yararları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [4]:

a. İşletmelerde çalışan bireylerin, o işletmede kalmasındaki faktörlerden belki de en önemlisi, kişisel amaçlarına ulaşabilmesidir. Ancak, her çalışanın mutlu ve huzurlu bir şekilde çalıştığı da söylenemez. Bu durum, güdülenme eksikliğine yol açar. İşte işletme kültürü, bu tür rahatsızlıkların giderilmesinde önemlidir. Çünkü kültür, bazı uygulamaya ve süreçlerde standartlaştırma veya rasyonelleştirme sağlar. Çalışanları psikolojik olarak rahatsız eden hususların firma kültürü gereği ortaya çıktığı izah edilebilirse, çalışanlar, bu hususları normal kabul edebilir.

b. İşletme kültürü, yeni yöneticilerin yetişmesinde olumlu etkiler yapar. Yetişen yöneticiler, ilgili firmanın temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yetişebilir.

c. İşletme içi haberleşme ve bireylerarası ilişkilerde, işletme kültürünün oldukça önemli bir rolü vardır. Kültür, birliktelik sağlar. "biz" duygusunu geliştirir, bireyleri birbirlerine ve örgüte bağlar; bununla birlikte, örgütsel iklimi

olumlu yönde geliştirir. İşletme kültürünün geniş bir konsensus sağlaması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve klikler önlenebilir.

d. Organizasyonlarda çeşitli sebeplerle çatışmalar ortaya çıkabilir. İşletme kültürünün getirdiği bazı standart uygulama ve prosedürler yolu ile bu çatışmalar rasyonelize edilebilir veya yumuşatılabilir.

e. İşletme kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi işletmelerde de kültür, nesilden nesile aktarılır. Hatta, bazı durumlarda, yönetici (sahip) ölse de kültür ve buna bağlı değerler devamlılık arz eder.

f. Bir toplum hakkındaki genel hükümler nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir işletme hakkındaki değerlendirmeler de o işletmenin kültürü ile yapılır. Kültür, tanıttıcı bir kimlik gibidir.

### III. İŞLETME KÜLTÜRÜNÜN ALT KADEME YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde şimdiye kadar anlatılan işletme kültürü olgusunun iş hayatında bir şirket bünyesinde yönetim kademelerinin ilk basamağı (şef) üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Araştırma gıda sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Şirketin ismi yetkililerin isteği üzerine belirtilmeyecektir. Bu nedenle burada şirketten Gıda A.Ş. olarak bahsedilecektir.

#### A. Araştırma Yöntemi

Araştırmamıza temel teşkil eden veriler söz konusu işletmenin alt kademe yöneticileri (şef düzeyinde) yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Şirkette bulunan otuz civarında alt kademe yöneticiden on'uyla görüşülmüştür. Araştırmanın amaçları dikkate alındığında bu sayının yeterli olduğu kanısına varılmıştır. İşletme kültürünün analizinde sayısal yöntemler yerine daha niteliksel yöntemlerin tercih edilmesi nedeniyle hatta Schein'in "klinik" görüşme yönteminden [10] yararlanmanın uygun olduğu düşünülmüştür. Örneklem grubunun küçüklüğü bu yöntemin seçilmesinde diğer bir etken olmuştur.

Yöneticilere konu ile ilgili açık uçlu sorular yöneltilmiş, görüşme sırasında önemli görülen hususlar üzerinde derinlemesine bilgi edinme yoluna gidilmiştir. Ekteki sorularda da görüleceği gibi yöneticilerden işletme kültürünün kendi davranışlarını yönlendirme ve sınırlamasıyla ilgili belirgin, kritik olayları anlatmaları istenmiştir.

Soru formu genel olarak iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin işletme kültürünü nasıl algıladıklarıyla ilgili sorular bulunmaktadır. Bu sorularla işletmede hakim olan değer ve inançların belirlenmesi amaçlanmıştır. İkinci bölümde ise işletme kültürünün alt kademe yöneticilerinin davranışlarını, hal ve hareketlerini, işi yapış biçimlerini ne derece etkilediğini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

#### B. Gıda A.Ş. Hakkında Genel Bilgiler

Söz konusu işletme gıda sektöründe faaliyette bulunan, İstanbul'da kurulu, 1800 personeli istihdam eden bir aile şirkettir. Aile şirketi olmasına rağmen şirketin yüzde 30'u yabancılara aittir.

İşletmenin üretiminin yüzde 80'lik kısmında otomasyon sağlanmıştır. Üretimin teknolojinin en son makine ve teknikleriyle gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Sektöründe lider konumunda olan Gıda A.Ş. bisküvi, çikolata, sakız ve pasta çeşitleri üretmektedir.

#### C. İşletmenin Kültürü İle İlgili Bulgular

İşletme oldukça eski bir tarihe, 50 yıl, sahip olmasına rağmen halen ilk kurucuları fiili olarak işin başındadırlar. Bu nedenle işletme kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde işletme sahiplerinin önemli bir etkisi vardır. Hatta denilebilir ki, işletme kültürü kurucuların istekleri doğrultusunda şekillenmiştir.

İşletme kendi çapında belli bir büyüklüğe ulaşmış olmasına rağmen profesyonel yöneticiler henüz işletmenin üst kademelerine ulaşamamışlardır. Şirketin bir kısmının yabancılara satılmış olması bu durumu değiştirmemiştir. Aile işletmelerinin genel bir özelliği olan üst kademelerin çocuklara veya damatlarla ayrılması bu şirketin de bir özelliği durumundadır. İşletme sahibinin damadı üst kademede görevlidir.

Görüşülen yöneticilere göre işletmenin varoluş nedeni Türk insanının güvenle tüketebileceği yerel kültüre uygun gıda maddeleri üretmektir. Bu temel felsefe, işletmenin üretim biçimini ve niteliğini belirlemiştir. İşletme temel misyon olarak sektörde öncü, lider olmayı ve aynı zamanda yurt dışında sektördeki işletmelerle rekabet edilemeye hedeflemektedir.

Yönetim biçimi olarak, bir aile şirketi olması nedeniyle çalışanların teknik bilgilerine başvurulsa bile karar almada otokratik bir sistem geçerlidir. İşletmenin genel politika ve stratejileri ve işletme içi uygulamalar üst yönetim tarafından veya sahipler tarafından belirlenmektedir.

Yönetim biçimiyle ilgili olarak, ast-üst ilişkilerinde hiyerarşik bir sıra söz konusudur. Herhangi bir konuda bir problemi olan işgören ilk olarak bir üstüne başvurmak zorundadır. Fakat, problemin çözümü sağlanmadığı takdirde en üst kademelere kadar çıkabilmektedir. Bu sınırlar içerisinde açık kapı politikasının uygulandığı ifade edilmiştir.

İşletme kaliteyi temel ilke olarak benimsemiştir. Yöneticilerin belirttiğine göre, her ne pahasına olursa olsun, hatta maliyetleri artırsa bile, kaliteden taviz verilmemektedir.

Personel seçiminde kullanılan kriterler olarak dürüstlük ve kabiliyetleri kullanabilme yeteneği önplana çıkarılmıştır. Dürüstlüğün işletme tarafından nasıl ölçüldüğü görüşme sırasında tam olarak belirtilmemişse de işletme

kültüründe bu kavramın önemli bir yere sahip olduğu göze çarpmaktadır. Bununla ilişkili olarak, şirket içerisinde hürsüzlüğün affedilmez bir suç olduğu, hatta bunun sendika sözleşmesine bile yazıldığı belirtilmiştir.

İşletme sahibinin yargılarının kültürü belirlemesi açısından istihdam edilen personelin yapısı örnek olarak verilebilir. Şirkette çalışanların tamamı erkektir. Şirkette 1980 öncesi bayan personel çalışmasına rağmen, şirket sahiplerinde oluşan "bayan personel verimsizdir" yargısı sonucu bayanların işlerine son verilmiştir. Geçen zaman bu yargıyı değiştirmekten öte daha da pekiştirmiş olup yakın bir zamanda farklı bir uygulamaya geçileceği sanılmamaktadır.

İşletmede, diğerlerinde olduğu gibi, işgörenderin uymak zorunda oldukları bir takım kurallar vardır. Bunların bir kısmı doğrudan işle ilgilidir; elbiselerin temizliği, bu nedenle haftalık yıkama, şahsi temizliğe dikkat, can güvenliği tedbirleri gibi. Diğer bazı kuralların ise işletmenin kendine özgü kültüründen kaynaklandığı düşünülmektedir. Sabah işe alkollü olarak gelen kişinin işe alınmaması gibi. İşletme içerisinde giriş-çıkış, yemek saatleri belirlenmiş ve bunlara personelin sıkı sıkıya uymaları istenmektedir. Uyulmaması durumunda personel uyarılmakta, devam etmesi halinde cezalandırılmaktadır.

İşletmeye yeni alınan elemanların işletmeye uyumlarını kolaylaştırıcı bir takım sosyalizasyon programları uygulanmaktadır. Bu programların bir kısmı, elemanın şirket kültürünü öğrenmesi, şirkette hakim olan değerleri kazanması ve kendisini buna adapte etmesini içermektedir.

İşletmenin uygulamalarında, özellikle işgören davranışları açısından, dikkat çeken bir husus, işletme içerisinde sigara içilmesinin yasaklanmış olmasıdır. Şirket, sigara içme alışkanlığı olanların bunu değiştirmeleri için gereken yardım ve desteği, sağlık uzmanlarının danışmanlığı gibi, sağlamaktadır. Buna rağmen, bu alışkanlıktan vazgeçmeyen/vazgeçemeyen işgörenderin işlerini terk etmek zorunda bırakılacakları ifade edilmiştir. Bu örnek, işletme kültüründe varolan bir uygulamaya, sonradan eklense bile, işgörenderin kendilerini uydurmak zorunda olduklarını göstermektedir.

Şirkette işgörenderin motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli teşvikler bulunmaktadır. Bunların en göze çarpanı işlerin yapış biçiminde herhangi bir yenilik getiren kişinin "akıl küpü" olarak adlandırılması ve bir törenle kendisinin ödüllendirilmesidir.

Personel hakları olarak, şirket işgörene 16 maaş üzerinden ödeme yapmakta, 18 işgünü yıllık izin kullanılmakta, eğitim, bayram, doğum, ev sahibi olma gibi özel hallerde ek yardım yapılmaktadır. Maaş ve ücret ödemeleri, genel trendden farklı olarak 15 günde bir yapılmaktadır. Bu uygulamalarda şirket, ücret politikası olarak işgörenderin tatmin edilmesini amaçlamıştır.

Şirket-işgören ilişkileri daha çok geleneksel bir özellik göstermektedir. İşletme, işgören ile yalnızca iş ilişkisine girmemekte aynı zamanda iş dışı hayatı ile de

ilgilenebilmektedir. Başka bir deyişle, ilişkiler çok boyutludur. Buna örnek olarak, işgörenderi ev sahibi yapmak amacıyla şirket tarafından kurulan kooperatifi verebiliriz.

#### **D. İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi**

İşletme içerisinde alt kademe yöneticisi olarak istihdam edilenler çoğunlukla terfi yoluyla yükselmişlerdir. Kültürün bu yöneticiler üzerindeki etkisi, şirketin eleman seçimi, elemanların denemeye tabi tutulma süreci, eğitim faaliyetleri ve terfi şartları gözönüne alındığında daha iyi anlaşılacaktır.

Yukarıda belirtildiği gibi, her işletme kendi kültürüne uyum sağlayacağına inandığı bireyleri çalıştırmayı tercih eder. Bu işletmede de durum bundan farklı değildir. İşletme yeni almış olduğu elemanları iki aylık bir denemeye tabi tutmaktadır. Bu süre sonunda ilk amir tarafından yapılan değerlemeye bağlı olarak elemanın işte kalıp kalmamasına karar verilmektedir. Değerlemeye esas teşkil eden kriter ise elemanın şirket kültürünü kabul derecesidir.

Görüldüğü gibi işletme mevcut değerlerini benimsemiş, kabullenmiş olanları istihdam etmektedir. Bu uygulama, terfi ettirilecek personel için de geçerlidir. Zaman içerisinde şirket uygulamalarına ters düşen işgörenden herhangi bir yolla ya sisteme kazandırılmakta ya da sistem dışına itilmektedir.

Buna benzer olarak, görüşülen yöneticiler daha baştan bu şirketin uygulamalarını benimzedikleri, kendi kültür ve geleneklerine uyum sağladığını düşündükleri için bu şirkete başvurduklarını ve çalışmaya devam ettiklerini belirtmişlerdir.

Çalışanların işletme kültürünü benimsemeleri ve kendilerini buna uydurmak zorunda olduklarını bir yönetici şu şekilde ifade etmiştir:

*"...Burada hakim olan bir çalışma disiplini vardır. Buna ayak uydurabilen kalır, uyduramayan ise gider..."*

Başka bir yönetici, işyerinde çalışma saatleri, yemek saatleri ve ast-üst ilişkilerinin ayrıntılı olarak düzenlendiğini ve işgörenderin bunlara uymak zorunda olduğunu belirtmiştir. Bir yönetici, şirkete dahil olduktan sonra, önce çalışmış olduğu işyerinden tamamen farklı alışkanlıklar edindiğini ifade etmiştir. Hatta, aynı yönetici burada edindiği bazı alışkanlıkları, yemek saatleri gibi, özel hayatında da devam ettirdiğini söylemiştir.

Özetle, bu işletmede sermaye sahipleri kültürü oluşturanlardır, şirkette çalışanların tamamı bu kültürü benimsemek zorundadırlar. Benimsemeyen işgörenderin işi terk etmek dışında bir alternatifleri yoktur. Alt kademe yöneticileri için de durum bundan farklı değildir. Yani, alt kademe yöneticilerin işi yapış biçimleri, davranışları, değerleri, tutumları, hatta bir ölçüde inançları işletme kültürüyle uyum halindedir.

### III. SONUÇ

Başarılı olan işletmeler incelendiğinde onların kendilerine özgü bir kültürlerinin olduğu ortaya çıkmıştır. İşletme ile çalışanların aynı amaçlar ve değerler etrafında bütünleşmeleri bu tür işletmelerin genel bir özelliğidir. Bu nedenle güçlü bir kültüre sahip olmak işletmelerin amacı haline gelmiştir. Güçlü kültürlerin bir özelliği, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiği konusunda oldukça baskıcı olmasıdır. Bütün işletmeler, işletme-işgören uyumunu sağlamaya yönelik bir takım politikalara sahiptir. Bunların başında işletme kültürüne uygun olduğu düşünülen personelin işe alınması gelir. İşe alınanlar eğitim ve işe alıştırma programlarına tabi tutulmaktadır. Bu programlarda genel amaç çalışanlara işletmenin değer ve normlarını benimsetmektir. Bu nedenle, işletme kültürünün çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Araştırmada elde edilen sonuçları özetlemesi açısından bir yöneticinin şu sözünü burada tekrarlamamızın uygun olacağını düşünüyoruz:

"...Burada hakim olan bir çalışma disiplini vardır. Buna ayak uydurabilen kalır, uyduramayan ise gider..."

### KAYNAKÇA

- [1] - Ouchi, William G., *Theory Z*, New York: Avon Books, 1982.
- [2] -Pascalle, Richard T. ve Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management*, New York: Warnes Books, 1982.
- [3] - Silverzweig, Stan ve Robert F. Allen, "Changing the Corporate Culture", *Sloan Management Review*, Spring 1976, 17(3), s. 33.
- [4] - Özdevecioğlu, Mahmut, "Organizasyon Kültürü", (haz) Mustafa Özel, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: İz Yay., 1994, s.121.
- [5] - Harris, Philip R. ve Robert T. Moran, *Managing Cultural Differences*, 4.print., Houston,Texas: Gulf Pub.Com., 1987, s.123.
- [6] - Ergun, Doğan, *100 Soruda Sosyoloji El Kitabı*, 4.baskı, İstanbul: Gerçek Yay., 1984, s.125.
- [7] - Schein, Edgar H., "Organizational Culture", *American Psychologist*, February 1990, 45(2), s.109.
- [8] - Hellriegel, Don ve John W. Slocum,Jr., *Management*, 6th ed., Reading: Addison-Wesley Pub. Com., 1992, s.555.
- [9] - Peters, Thomas ve Robert H. Waterman,Jr., *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row, 1982, s.75.

- [10] - Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1985, s.9.
- [11] - Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, 6th ed., New York: McGraw-Hill, Inc., 1992, ss.563-65.
- [12] - Dyer, Gibb W. Jr., "The Cycle of Cultural Evolution in Organizations", (der) Ralph H. Killman, Marry J. Saxton ve Roy Serpa, *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1986, s.210.
- [13] - Evan, William M., *Organization Theory: Research and Design*, New York: Macmillan Pub., 1993, s.301.
- [14] - Killman, Ralph H., "Five Steps for Closing Culture-Gaps", (der) Ralph H. Killman, Marry J. Saxton ve Roy Serpa, *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1986, ss. 356-57.
- [15] - Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay. No.243, 4.bas., 1991, s.145.
- [16] - O'Reilly III, Charles A., Jennifer Chatman ve David F. Caldwell, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3), ss. 487-516.
- [17] - O'Reilly, Charles, "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Review*, Summer 1989, 31(4), ss. 17-18.
- [18] - Erdoğan, İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.242, 1991, s.198.
- [19] - Davis, Tim R. V., "Managing Culture at the Bottom", (der) Ralph H. Killman, Marry J. Saxton ve Roy Serpa, *Gaining Control of Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub., 1986, ss. 163-180.
- [20] - Sargut, A. Selami, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: V Yay., 1994, ss.81-86.
- [21] - Varol, Muharrem, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fak. Dergisi*, Ocak-Haziran 1989, c.44, no.1-2, s.203.
- [22] - Erdoğan, İlhan, *Kültür ve Davranış Ders Notları*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme-Personel Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Programı, 1994-95 I.Yarıyıl.
- [23] - Gray, Jerry L. ve Frederick A. Starke, *Organizational Behavior: Concepts and Applications*, 4.ed., Columbus: Merrill Pub.Com., 1988, ss.447-8.

[24] - Schein, Edgar H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter 1984, s.3.

### **EK: SORU FORMU**

1. Sizce şirketin varoluş amacı nedir? Bununla ilgili olarak temel misyonu ve felsefesi nedir? İşletmenin sektörde yeri nedir ve sizce şirket dışarıdan nasıl algılanmaktadır?
2. Şirkette nasıl bir yönetim biçimi uygulanmaktadır? İşgörenler ne tür kararlara katılabilmekte midir?
3. Yapılan toplantılarda nasıl bir atmosfer hakimdir; biçimsel veya biçimsel olmayan gibi?
4. İşletmenizde sadece çalışanların anlayabileceği özel kelime veya kavramlar var mıdır?
5. Şirkette haberleşme biçimi nasıldır? Haberleşmede sözlü gelenek mi yoksa daha çok yazılı gelenek mi hakimdir?
6. İşletmenizde ne tür olaylar kutlanmaktadır?
7. Size göre bu işletme için uygun insanlar kimlerdir?
8. İşletmenizde işgörenlerin kolay ilerlemesinin kuralları nelerdir?
9. İşletmeye yeni alınan personel için nasıl bir alıştırma süreci izlenmektedir?
10. İşletmenizde, işgörenlerin uymak zorunda olduğu davranış kalıpları, normlar ve standartlar nelerdir?
11. Bununla ilgili olarak şirkette yapılabilecek en büyük hata nedir?
12. Bu işletmede çalışmaya başladıktan sonra kabul etmek zorunda kaldığınız kurallar nelerdir?
13. Buna benzer olarak, edindiğiniz yeni davranış ve alışkanlıklar var mı?
14. İşletme içinde geçerli olan uygulamalara herhangi bir itirazınız oldu mu? Eğer oldu ise bu itirazınız nasıl değerlendirildi?
15. İşletme uygulamaları ile ilgili olarak yapmak istediğiniz fakat engellendiğiniz veya yaptığımızda büyük tepki çekeceğini düşündüğünüz ve bu nedenle yapmaktan vazgeçtiğiniz hususlar var mı?
16. Bu işyerinde çalışmaya başlamadan önce sahip olduğunuz herhangi bir alışkanlık veya davranışınız çalışmaya başladıktan sonra değişime uğradı mı?
17. Burada edinmiş olduğunuz alışkanlık ve davranışları iş dışında da uygulamakta mısınız?
18. Sizi burada çalışmaya başlangıçta yöneltten ve halen devam etmenize neden olan faktörlerin başlıcaları nelerdir?