

Örgüt Kültürü

GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgütlerin yapı ve özelliklerini daha iyi anlamamızı sağlayan önemli bir kavramdır. Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerden bazıları yüksek performans ve verimlilik gösterirken diğerlerinin düşük performans göstermesi örgütlerin farklı kültürel özelliklere sahip olmalarıyla açıklanabilir. Değerler, normlar, kanıksanmış iş yapma biçimleri ve geçmiş deneyimler örgüt kültürünün belirginleşmesini sağlamaktadır.

Örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir değişken olan örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bu değişik tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması başta gelmektedir. Örgüt kültürü hem dışarıdan gözlemlenebilir unsurlar olan semboller, sloganlar, hikâyeler, jargon ve seremonilerden oluşurken hem de varlığı görünür olmayan değerler, inançlar, sayıtlar (varsayımlar) gibi özelliklerden oluşmaktadır. Örgüt kültürünün oluşmasında kurucunun idealleri, değerleri ve inançlarının da büyük etkisi bulunmaktadır. Sağlıklı bir örgüt kültürü üretkenliği ve kaliteyi artırıp çalışanların motivasyonunu sağlamakta ve rekabet avantajı sağlayarak finansal başarıya da getirmektedir.

Bu bölümde öncelikle kültürün çeşitli tanımlarına yer verilmekte boyutları ve unsurları incelenmektedir. Sonrasında sağlıklı bir örgüt kültürünün özellikleri ve bu özellikler neticesinde ortaya çıkan sonuçlar tartışılmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün oluşum sürecinde rol alan unsurlara yer verilmekte örgüt kurucularının örgüt kültürünün oluşmasındaki katkısına işaret edilmektedir. Daha sonra örgüt kültürü üzerindeki farklı bakış açıları incelenmekte, böylece geleceğin yöneticilerine örgüt kültürü hakkındaki teoriler tanıtılmaktadır. Son olarak da örgüt kültürünün örgüt iklimi ve örgütsel kimlik ile olan ilişkisine yer verilmiştir.

KAVRAM OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir örgütsel değişkendir (Akıncı, 1999). Kültürü esas alarak örgütü anlamak, aslında metaforik olarak gerçekliği, ön plana çıkarmak amacına dönüktür. Örgüt paylaşılan bir gerçekliğin sahnelenmesi ise kültür iyi hazırlanmış bir senaryodur (Morgan, 1997: 139). Örgüt kültürü kavramının karmaşıklığı, biçimsel olmaması, tanımlama ve algılama güçlükleri ve öznelliğinden kaynaklanır. Örneğin, örgütsel kültürden söz

Örgüt kültürüne ilişkin tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması sayılabilir.

edildiğinde değerleri, normları, törenleri, kahramanları, gayriresmî iş görme süreç ve yöntemlerini, tarihsel olarak yaşanan güçlük dönemlerindeki başa çıkma yöntemlerini düşünmek gerekir (Şeşen, 2010). Örgüt kültürü, yeni bir çalışanın örgütte kabul edilen biri olabilmesi için bilmesi gerekenler olarak da tanımlanabilir (Champoux, 2011: 73). Örgüt kültürünün en belirgin yanları, değerlerin paylaşılması ve örgütteki deneyimlerin yapıllaştırılmasıdır. Örgütlerdeki değer setleri örgütteki gruplar için farklılaşabilir. Örgütteki çalışanların tümü hiçbir zaman baskın bir değer ve norm seti konusunda hemfikir olmaz. Örgüt ifadesi yerine kültürün öznesi olarak “kurum”, “işletme”, “firma” gibi ifadeler kullanılabilir. Bu bölümde “örgüt” belirgin özne olarak kullanılmıştır.

D İ K K A T



Örgüt ifadesi yerine kültürün öznesi olarak “kurum”, “işletme”, “firma” gibi ifadeler de kullanılabilir.

Yeni bir örgüt kültürüne girdiğinizde farklı bir ülkeye gitmiş gibi hissedersiniz.

Örgüt kültürünü anlamamanın yollarından biri, özellikle tanımadığınız bir ortama girdiğiniz veya **yeni**, farklı bir ülkeye, kültüre seyahat ettiğinizde yaşadıklarınızı düşünmenizdir. Gördüğünüz mimari, yediğiniz yemekler, hatta konuşulan dil bildiğiniz ve alıştıklarınızdan farklıdır. Bu yeni kültürde insanlar farklı davrandığı için bu ortamda bir yabancı gibi kalmanız kaçınılmazdır. Örgüt kültürleri bu farklı ortamlardaki kültürler gibidir ve siz yeni bir örgüt kültürüne girdiğinizde farklı bir ülkeye gitmiş gibi hissedersiniz. Bir örgütün kültürü “rasyonel ve görüntüsel” olarak farklı araçlarla tanımlanabilmektedir (Koçel, 2005: 31). Rasyonel araçlara örnekler; kullanılan teknoloji, örgüt yapısı, planlama ve kontrol sistemleri gibi tasarımlar olabilir. Öte yandan, görüntüsel araçlar örgütün jargonu (özel dili), davranış kalıpları, törenleri, başarı öyküleri, giyim-kuşam gibi örneklerle tanımlanabilir.

Belli bir süre varlığını sürdüren ve yapısında insanların bulunduğu bütün sistemler kültürlerini ortak bir tarihsel gelişime dayandırır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürünün içeriği o kültürdeki bir grup insanın çevreye uyum deneyimleri ve iç eş güdüm sisteminin kurulması ile şekillenir (Schein, 1984). İçinde yaşadığımız her sistemin kendine özgü bir kültürü vardır. Çalıştığınız işletmeler, hizmet aldığınız kurumlar, ait olduğunuz aile, sivil toplum örgütleri farklı kültür yapılarına sahiptir ve bireylerden farklı davranışsal taleplerde bulunurlar.

Örgüt kültürünün bazı tanımları;

- “Burada işler böyle yürür” diye tanımlanan her şey,
- Bir örgüt içinde oluşmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışılmış davranış kalıpları,
- Bir örgütteki insanların, çevresel koşullara uyumu ve içsel bütünleşmeyi sağlamak üzere yarattıkları, geliştirdikleri ve geçerli olduğu anlaşıldığında da yeni üyelere aktardıkları değer ve davranış biçimleri,
- Bir toplumda, grup ya da örgütte paylaşılan tutum, davranış, alışkanlık, ilkelere ve benzeri mantıksal ve duygusal özelliklerin tümü,
- İnsan ve çevresiyle ilgili her şey,
- İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirleyen örgütsel olgu şeklinde sıralanabilir.

Bireyler belirli amaçları gerçekleştirmek için örgütlenmekte ve bu örgütlenmeyi birbirleri ile paylaştıkları ortak birtakım anlamlar sayesinde yapabilmektedirler (Louis, 1985). Örgütlenme, sosyalizasyon süreçlerini, sosyal normları ve yapıları olan sosyal sistemleri içermektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984). Dolayısıyla her örgütlenme kendine has bir birlikteliği beraberinde getirmekte böylece kendine has

duyguları, değerleri, davranışları, ilkeleri, normları da zaman içinde oluşmaktadır. Bu duygu, değer, davranış, ilke ve normların paylaşılmasıyla örgüt kültürü meydana gelmektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlar birlikte incelendiğinde bazı ortak yönlerinin olduğu görülmektedir. Tüm tanımlardaki ortak yönler;

1. Bireylerin nasıl davranacağı konusunda bilgi veren ve paylaşılan değerler bütünü olması,
2. Asıl olması itibarıyla bireylerce sorgulanmadan kabul edilen ve bütün davranışları şekillendiren yazılı olmayan değerler olması,
3. Zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellenmesi ve
4. Değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bunlara yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmiş olaylar gibi yolların olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

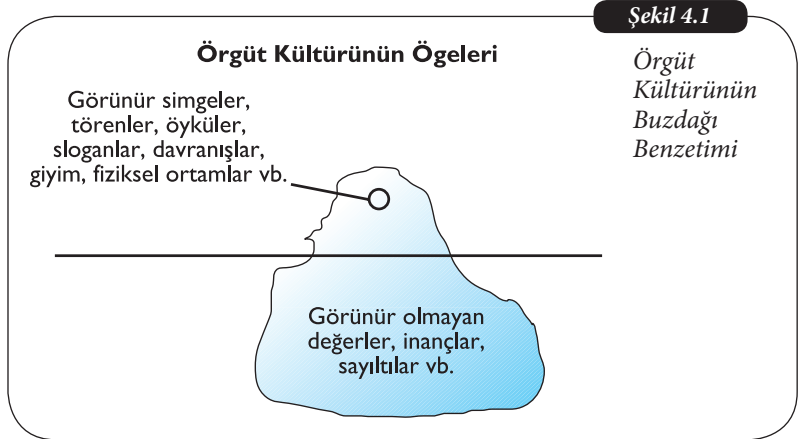
Örgüt kültürüne ilişkin beş ortak varsayımdan söz edilebilir (Ott, 1989). Bunlar, örgüt kültürünün her örgütte olması, her örgüt kültürünün diğerlerine göre tek ve benzersiz olması, örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmesi, örgüt kültürünün örgüt üyelerinin olay ve sembollere anlam yüklemesini sağlaması, örgüt kültürünün örgütsel davranışa yol gösteren güçlü bir araç olması şeklinde sıralanabilir.

Örgüt kültürü, yukarıda sayılan varsayımlardan da anlaşıldığı üzere, örgütün başarısını sürekli kılmak konusunda büyük öneme sahiptir. Değişen çevre koşulları, küreselleşme, zorlu rekabet koşulları vb. birçok zorlukla mücadele ederken, örgütlerin sağlıklı bir kültüre sahip olmaları başarılı bir çevreye uyum sürecini de beraberinde getirmektedir. Bu bakış açısıyla örgüt kültürünü anlama gerekliliğinin nedenleri şu şekilde ifade edilebilir (Schein, 1988):

- Örgüt kültürü belirsizliğin yarattığı gerginliğin yönetilmesi konusunda, örgüt veya örgüt içindeki grupları etkileyerek önemli bir rol oynar.
- Bireysel ve örgütsel başarımın oluşmasında, dolayısıyla örgütün bir bütün olarak verimliliğinin artmasında pay sahibidir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Kültürün öğeleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, maddi öğeler-manevi öğeler, nesnel öğeler-öznel öğeler, görünür öğeler-görünmez öğeler (Buono ve diğ., 1985; Schein, 1992; Smircich, 1983) şeklindeki sınıflamalardan söz edilebilir. Şekil 4.1'de gösterildiği gibi örgüt kültürünün buzdağının üzerinde kalan görünür veya maddi öğeleri gibi buz dağının altında kalan görünür olmayan öğeleri de vardır.



Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar nelerdir? Bu unsurlardan hangisinin en önemli/belirleyici olduğunu düşünüyorsunuz?

SIRA SİZDE

Örgüt kültürünün *görünen* ve *görünmeyen* iki boyutu vardır. Bireyin bunları doğru algılaması, işletmeyi tanınması ve benimsemesi sürecinde temel katkıyı yapar.

Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Bir organizasyonun üyesi olan herkes bir anlamda zorunlu olarak bu unsurları benimser ve uygular.

Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir.

DİKKAT



Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı örgüt kültürünün gözle görülmeyen boyutları arasındadır.

Örgüt kültürünün işletmenin hedeflerine bir katkı aracı olması, somut ve soyut boyutlarının organizasyonun üyeleri tarafından doğru algılanıp doğru öğrenilmesine bağlıdır. Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir:

1. Güçlü-İşlevsel Kültür,
2. Güçlü-İşlevsel Olmayan Kültür ve
3. Zayıf Kültür

Güçlü örgüt kültürünün işlevleri;

- Örgütün temel vazifesi ve politikaları konusunda ortak anlayışın gelişmesi,
- Örgüt üyelerini bir arada tutan ve iletişimi kolaylaştıran ortak dilin oluşması,
- Kimlik, aidiyet ve güven duygusunun gelişmesi,
- Yeni üyelerin intibakının kolaylaşması,
- Örgüt üyelerinin sorumluluk alma ve sahiplenme eğilimlerinin artması,
- Örgüt içi dostluk bağlarının güçlenmesi,
- Amaçlara dönük davranış kalıplarının edinilmesi,
- Denetim ve motivasyonun kolaylaşması,
- Örgütsel başarının artması şeklinde sıralanabilir.

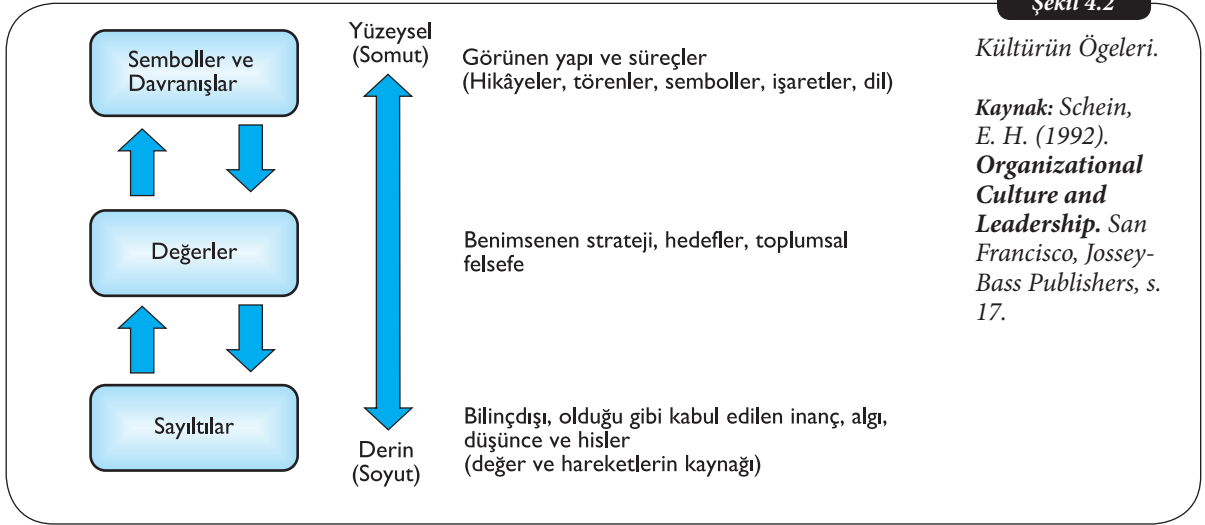
Zayıf örgüt kültürünün göstergeleri ise şöyledir;

- Kendilerini başarıya götürecek açık ve seçik bir misyona sahip değildirler.
- Birçok değer ve inanç var olabilir ancak hangilerinin daha önemli olduğu net değildir.
- Farklı birimler, çatışan değerlere sahiptirler.
- Yönetim, tüm kurumda geçerli bir anlayış geliştirme çabası göstermemektedir.
- İş görme yöntemleri geleneksel hâle gelmemiştir; herkes işi bildiği gibi yapmaktadır.
- Çalışanları mutsuzdur, çatışma ve kavga sıklıkla görülür.

Başarılı örgütlerin güçlü kültür göstergeleri ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Örgütü başarıya götürecek açık ve seçik bir misyona sahiptirler.
- Bu misyonu destekleyen ve tüm çalışanların paylaştığı değerlere sahiptirler.
- Bu değerleri temsil eden ve rol modeli oluşturan kahramanlara sahiptirler.
- Örgüt kültürünü pekiştiren ve yaşatan öykülere, geleneklere ve törenlere sahiptirler.
- Örgüt kültürünü yöneten yöneticilere sahiptirler.

Kültürün öğelerini, semboller ve davranışlar, değerler ve sayılılar olarak üç başlık altında ele almak mümkündür (Schein, 1984; 1992). Anılan öğelerden oluşan kültür modeli Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



Semboller ve Davranışlar

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu ögesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir (Şişman, 2002). Sözel-davranışsal semboller olarak; toplum içinde insanların anlaşmasında temel iletişim ve anlaşma aracı olarak görülen dil, toplumsal geçmiş ile bağlantı kurulmasında etkili olan hikâyeler, efsaneler, kahramanlar, davranışsal semboller içinde önemli yer tutan törenler sayılabilir. Hikâyeler geçmiş ile bugünü birleştirme imkânı verir ve böylece, bugünün uygulamalarının meşrulaşarak kolayca örgüt çalışanları tarafından kabul edilmesini sağlar (Schein, 1991). Ayrıca örgütlerin özel günlerinde yapılan tören ve kutlamalar da bu yönüyle kültürün önemli bir parçasıdır.

Fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesnelere ifade etmektedir (Şişman, 2002). Örgütlerin flamaları, müzeler ve burada yer alan parçalar, çeşitli anıtlar buna örnek olarak gösterilebilir. Yine örgütlerin dili, iletişimde kullanılan işaretler, semboller ve sloganlar da görünen kültürün unsurlarındandır. Aynı kelimeler ya da işaretler farklı örgütlerde farklı anlamlar da ifade edebilir. Örneğin, Arçelik firmasının logosuna ek olarak 'Çelik' sembolü açıklayıcı ve firmanın iddiasını ortaya koyan bir işlev üstlenmektedir.

Örgütsel semboller ve davranışları inceleme sonucunda, eğer bunların, asıl değerler ve sayıtlarla nasıl bağlantılı olduğu bilinmiyorsa, yanlış sonuçlar çıkarılabilir (Schein, 1991). Dolayısıyla örgütün kültürünü anlamak için yalnızca görünen öğelere odaklanmak yeterli olmaz. Ayrıca, görünen öğelerin altında yatan anlamlar ve bu anlamların hangi temel değerlerden ortaya çıktığı önem kazanmaktadır.

Resim 4.1

Arçelik Firmasına Ait İmlek (Logo).



Değerler örgütsel kültürün yapı taşı olarak nitelenen ve bireylere tercihleri konusunda ışık tutan kavram ve inançlardır.

Değerler

Değer, bireylerin yaşantısında önemli yer tutan (Şişman, 2002), toplumdaki bireyler tarafından paylaşılan, iyi, kötü, onaylanmış, onaylanmamış olacak şekilde bireylere yön veren (Bakan ve diğ., 2004), örgütsel kültürün yapı taşı olarak nitelenen ve bireylere tercihleri konusunda ışık tutan kavram ve inançlar olarak tanımlanabilir.

Değerler örgütü oluşturan grup üyelerinin kabul ettiği temel inançlarla oluşur (Schein, 1984) ve toplum içinde başarıyı tanımlayarak, standartlar koyarak birey davranışlarını şekillendirir. Semboller ve davranışların gerisinde bulunan katman olarak değerler, sosyal sistem içinde, olay, olgu ve durumları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada, önemli fonksiyona sahiptir. Ünitimizin “Yaşamın İçinden” bölümünde yer alan Arçelik’in kurucusu Vehbi Koç tarafından tanımlanan değerler çok belirgindir.

Sayıtlar

Sayıtlı (varsayım), doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeleri ifade eder (Schein, 1992). Bunlar, değerlerin de gerisinde yer alarak bireylerin çeşitli durum ve ilişkileri algılamaya, hissetmeye, değerlendirmeye ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çerçevesini oluşturur (Schein, 1992).

Temel sayıtlar ile ilgili bazı sınıflandırmalar yapılabilir. Buna göre sayıtlar; insan doğası, insan ilişkileri, insan-çevre ilişkileri, gerçeğin doğası ve insan eylemleri üzere sınıflandırılabilir (Şişman, 2002).

İnsan doğasına ilişkin sayıtlar, bireylerin, insanın temel doğasının ne olduğu, insanın özellikleri, iş yapma biçimleri gibi konulara ilişkin temel kabullerini ifade eder. İdeal bir insanın hangi özelliklerinin olduğu ya da bireylerin kendiliklerinden iş yapma konusundaki eğilimlerini yorumlayan inançlar buna örnek olarak verilebilir.

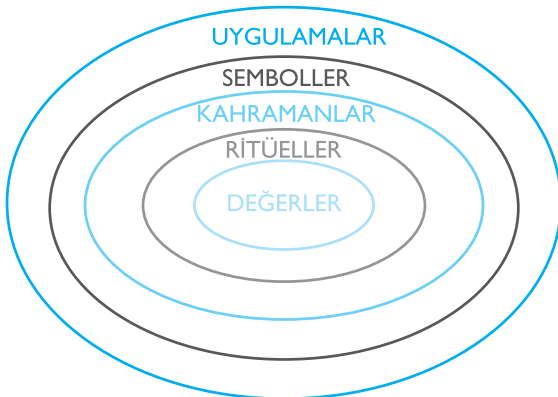
İnsan ilişkileri ile ilgili sayıtlar, bir örgütte bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde uygun olduğunu kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. Bu sayıtlar, bireyler arasındaki güç, yetki ilişkileri, hiyerarşiye dayanan yöntemler ile ilgili kabulleri içerir. Örgütte yaşlıların sözlerine önem verilmesi, insan ilişkileri ile ilgili sayıtlara örnek olarak verilebilir.

(İçsel veya dışsal kendilik kontrolü) İnsan-çevre ilişkilerine yönelik olan sayıtlar bireylerin egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki sayıtlarıdır (Şişman, 2002). Bireylerin iç ya da dış kontrol odaklı olmaları yani elde ettikleri sonuçların, ödüllerin sebeplerini kendilerine ya da şans, güçlü tanıdıklar, kader ve benzeri faktörlere bağlama konusundaki inançları, bu türden sayıtlara verilebilecek örneklerdir.

Bireylerin sahip olduğu gerçeğin doğasına ilişkin sayıtlar, fiziksel, bireysel ve sosyal olmak üzere üç boyutta ele alınmakta (Schein, 1992); fiziksel gerçek diğer adıyla nesnel gerçek, bireylerin içinde buldukları kültürden kaynaklı olarak, gerçeği farklı yorumlayabileceklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda bireysel gerçek, bireylerin

Şekil 4.3

Kültür Göstergeleri.



Kaynak: Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, McGraw-Hill Book Company, s. 174.

kendilerine özgü olarak, kişisel deneyim ve yaşantılarından yola çıkarak kabul ettiği doğruları, sosyal gerçek ise grup üyelerinin çeşitli konularda kabul ettikleri gerçekleri (Bakan ve ark., 2004) ifade etmektedir. İnsan eylemlerine ilişkin sayılılar ise bir insanın çevresine yönelik tutumlarında nasıl hareket ettiği ile ilgili olan sayılılardır ve bireylerin etkenlik-edilgenlik konusundaki kabullerini ifade etmektedir (Şişman, 2002). Davranışlarda çevreyi etkileme ya da çevreden etkilenme durumu söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda bazı kişiler çevreyi, buldukları koşulları değiştirebileceklerine yönelik bir varsayım ile hareket ederken; bazıları ise anılan konularda çevreye ancak tabi olabilecekleri yönünde sayılılar geliştirebilmektedir.

Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler

Herhangi bir örgütte örgüt kültürünü belirleyen bazı özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda özetlenmektedir.

- **Bireysel inisiyatif:** Bireylerin organizasyon içinde sahip oldukları sorumluluk ve inisiyatif kullanabilme derecesi.
- **Risk alma derecesi:** Bireylerin işle ilgili olarak üstlendikleri risk derecesi.
- **Amaç ve hedefler:** Organizasyonun ulaşmayı öngördüğü amaçların gerçekleşmesine ilişkin beklenti derecesi.
- **Bütünleşme:** Organizasyon içindeki bölümlerin uyumlu ve iş birliği ortamında faaliyet göstermesi için, üst yönetimin sağladığı destek.
- **Yönetim desteği:** Üstlerin astları ile kurduğu iletişim ve verdiği desteğin derecesi.
- **Denetim:** Faaliyetlerin ve bireylerin denetimini sağlayan bir yapılaşma oranı.
- **Kimlik oluşumu:** Bireylerin kendini, organizasyon ya da içinde buldukları grup ile özdeşleştirme derecesi.
- **Ödül sistemi:** Ücret, yükselme gibi ödüllerin çalışanların başarı oranına göre düzenlenmiş olma oranı.
- **Örgüt içi çatışma toleransı:** Bireylerin birbirini ve organizasyonu eleştirebilme derecesi.
- **İletişim kanallarının yapısı:** Organizasyon içindeki iletişim kanallarının çalışma biçimi ve sınırlılıkları.
- **Örgüt belleği:** Örgütün tarihsel gelişiminde; olayların ve anahtar bireylerin paylaşılan yorumlarının depolanmış bilgi biçiminde diğer çalışanlara aktarılması.

Örgüt kültürünün gözlemlenebilir hâlleri (a) semboller, (b) sloganlar, (c) hikâyeler, (d) jargon, ve (e) seremonilerdir.

- a. **Semboller:** Örgüt kültürünü aktarabilmek için örgütler sembollerden yararlanırlar. Bu sembollerin açıkça ifade edilmeyen kapalı anlamları da var. Örneğin, bazı şirketler güçlerini ve önemlerini vurguladıkları etkileyici binalar inşa ederler. Bu binaların tefriş ve dekore edilme biçimleri de bazı ayrışimleri ve kültürü vurgular. Örneğin bitki ve çiçeklerin fazla olduğu ortamlarda arkadaşça ve insana dönük bir kültürel vurgunun; öte yandan, özellikle bekleme ortamlarında ödüller, yarışma ilanları gibi bilgilerin sergilendiği ortamlarda başarı vurgusunun ön plana çıkarıldığı söylenebilir.
- b. **Sloganlar:** **Sloganlar** örgüt kültürünün önemli boyutlarını vurgulayan ve hem çalışanlara hem dışarıya mesaj veren ifadelerdir. Örneğin, Microsoft firmasının “biz insanların hayatını kolaylaştırırız” sloganı yazılım ile daha kısa sürede daha çok ve etkili iş yapma olanağı sağlamak için çalışılması gerektiğini sloganlaştırır.

Sloganlar hem çalışanlara hem de dışarıya mesaj veren ifadelerdir.

- c. Hikâyeler: “Eskiden bizde işler şöyle yapılırdı.” türü değerlendirmelerdir. Kültürü tanımlamak için resmî veya gayriresmî ifade edilen çeşitli anekdotlardır. Bu anekdotların mutlaka büyük olaylar, kurumu kurtaran etkili kararlar olması gerekmez, aksine hikâyeler, örgütün kuruluşu, geçmişi ya da başarıları ile ilgili olarak anlatılan gerçek veya yaratılan olaylardır. Bunlar, özellikle köklü geçmişe sahip kuruluşlarda etkilidir, bir nesilden diğerine aktarılır ve değerlerin pekişmesinde rol oynar. Hikâyelerin örgütün içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir. Özellikle kurucular ya da başarılı yöneticilerin kişiliğine yönelik hikâyeler, üyeleri güdüleyici rol oynar.
- d. Jargon: Örgütü diğerlerinden ayıran ve kültürü kolayca algılamamızı sağlayan özel dildir. Yapılan işler, çalışanların eğitimi, kullanılan teknoloji gibi birçok faktörün etkisi ile her örgütün kendine özgü bir dili ve kodlama sistemi gelişir. Örneğin, dışarıdan gelen ve yazılım teknolojisine çok fazla aşına olmayan biri çalışanların aralarındaki konuşmaları, toplantıların gündemini anlamakta dahi güçlük çekebilir.
- e. Seremoniler (törenler): Kurumsal değerleri anlamayı ve hatırlamayı sağlayacak özel ritüeller ile yapılan toplantılar veya olaylardır. Örneğin ödül seremonileri aracılığıyla firmaların değerlerini anlamak mümkündür. Ödüllerin içeriği ve verilme biçimi örgütün temel değer ve sayılıtlarının bir tür kutlamasıdır. Devir teslim törenleri ile eski ve yeni yöneticilerin vurguları yanında temel değerler vurgulanır. Bu törenler, örgüt kültürünün transferi işlevini görür ve örgüt kültürünü bir tür film klibine dönüştürerek belirginleştirir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Örgüt kültürünü anlayabilmek için farklı yönlerine bakmak gerekir. Bu yönler yedi başlıkta ele alınabilir (Champoux, 2011: 74).

Örgüt kültürünün “*düzey*” boyutu kültürün görünürlüğü veya fark edilme derecesi ile ilgilidir. Örneğin kültürün kurumun, şirketin logosu ve diğer sembollerinin kolayca ayırt edilmesi mümkün iken temel değerleri daha az görünür ve bilindir.

Örgüt kültürünün “*yaygınlık*” boyutu kültürün kurumda ne kadar benimsendiği ve etkili olma derecesi ile ilgilidir. Kültür, insanları, inançlarını, örgüt içi ve dışındaki ilişkilerini, işletmenin rakiplerine, ürün ve hizmetlerine yönelik görüşleri gibi birçok yönünü yansıtmaktadır.

Örgüt kültürünün “*örtüklüğü*” boyutu kültürün temel değerlerinin eski çalışanlar tarafından ne ölçüde farkında olmadan veya fazla düşünmeden kabul edildiği ve uygun davranıldığı ile ilgilidir. Bu değerler örgütün yeni çalışanları tarafından kolayca algılanmaz ve eski çalışanlar bunun farkına varmazlar.

Örgüt kültürünün “*etki derecesi*” değerlerin örgüt tarihinde ne kadar derin köklerinin olduğu ile ilgilidir. Bu boyut, eski ve kurumsallaşmış, ayrılmış, belirgin bir tarihi olan örgütlerde gözlemlenebilir. Bu kültürlerde değerler ve inançlar birey üzerinde öylesine etkilidir ki, başka kurumlara geçen bireyler diğer kurumsal değerleri benimseyemez.

Örgüt kültürünün “*politik*” boyutunda kültür örgüt içinde bütünleşik bir güç sistemi olarak ele alınır. Örgüt içi koalisyon ve işbirliği yapan gruplar, hatta klikler örgütün tarihi içinde önemli roller oynarlar. Bu grupların değerlere bağlılık derecesi değişime karşı direncin en önemli kaynağıdır.

Örgüt kültürünün “*çokluk*” boyutu örgütte alt kültürlerin varlığını vurgular. Alt kültürler sorunlara ve çözüm önerilerine yönelik farklı tutumlar geliştirilme-

sine neden olur. Örgüt içi güç savaşları özellikle yöneticiler örgüt kültürünü de-
ğiştirmeye kalktığında belirginleşir.

Örgüt kültürünün “karşılıklı bağımlılık” boyutu örgüt kültürünün örgütün diğer
yönleri ile nasıl ilişkilendirildiği ile ilgilidir. Örneğin, alt kültürler, inançlar, sem-
boller arasında karmaşık ilişkiler olabilir. Örgüt kültürü, örgütün ödül sistemlerini
etkiler. Bazı örgütler örneğin başarıyı yaygın ve sistematik olarak ödüllendirirken;
bazı örgütler bu uygulamadan kaçınmaktadır. Kültürler örgütlerin dış çevre ile iliş-
kilerine de karşılıklı bağımlıdır. İşgörenler örneğin müşterilere değer verilen inanç-
larına göre davranırlar. Bu davranış kalıbı da örgütün çevresini büyük ölçüde etkiler.

Sağlıklı Örgüt Kültürünün Göstergeleri	Sağlıksız Örgüt Kültürünün Göstergeleri
1. Amaçlar paylaşırlı ve başarıya yönelik vardır.	1. Sadece en üst seviyedeki yöneticiler amaçları benimsemiştir.
2. Zorluklar rahatlıkla ve iyimserlikle ifade edilir.	2. Sorunlar gizlenir, saptırılır veya iş dışı ortamlarda tartışılır.
3. Sorun çözme süreci yapıcı ve faydacıdır.	3. Sorunların çözümünden çok, şekle önem verilir, resmiyet ve nezaket esastır.
4. Her konuda takım çalışmasına yönelik vardır.	4. Üst seviye yönetim her tür kararı kendisi almaya çalışır.
5. Farklı fikirlere saygı duyulur.	5. Liderler kendilerini yalnız hissederler.
6. Ele alınan sorunlar, personelin ihtiyaçlarını gidermeye de yöneliktir.	6. Astların yargı ve düşüncelerine sadece görevleri çerçevesinde saygı duyulur.
7. Rekabet kırıcı değildir ve serbest iş birliği özendirilir.	7. Şahsi ihtiyaç ve duygular dikkate alınmaz.
8. Kriz ortamında bir araya gelinir.	8. İş birliği yerine rekabet esastır. Sorumluluk alanları kıskançlıkla korunur ve güvensizlik esastır. Birbirini çekistirme yaygındır ve lider bunu hoşgörür.
9. Profesyonel davranışlar hakimdir ve değer verilir.	9. Kriz anında birbirini suçlayarak sorumlu aranır.
10. İş başında öğrenme ağırlıklı mesleki eğitim esastır.	10. Çatışmalar saklanır ve uzatılır.
11. Eleştiriler gelişmeye yöneliktir.	11. Örgütsel öğrenme yoktur. Herkes kendi hataları ile öğrenir.
12. İlişkiler dürüst ve destekleyicidir.	12. İlişkiler samimiyetsiz ve bireysel imaj oluşturmaya yöneliktir.
13. Astlar, liderlerinden etkilenmiştir ve katılım vardır.	13. Çalışma ortamında isteksizlik ve güvensizlik vardır. Gizli korkular vardır, davranışlar kayıtsız ve uysaldır.
14. Liderler, yönetim tarzlarını ve önceliklerini değiştirebilecek esnekliği gösterirler.	14. Liderler, kendilerini organizasyonun tek hakimi olarak görürler.
15. Herkes, organizasyonun önceliklerini, ihtiyaçlarını ve ilkelerini bilir ve benimser.	15. Her öneri için aşırı haklı nedenler aranır.
16. Riske girmeye değer verilir.	16. Riski azaltmak için yeni fikirlerden vazgeçilir.
17. Hatalardan ders çıkartmak için açık ve samimi tartışmalar yapılır.	17. “Hata yapan cezasını çeker” düşüncesi yaygındır.
18. Düzen ile yenileşme bir arada varlığını sürdürür.	18. Başarısızlıklar örtbas edilerek, tartışılmaz.
19. Herkes, kuruluşu iyileştirecek öneriler getirmeye çalışır.	19. Yenileşmeyi önlemek için kurallara sığınılır.
20. Gemiye kurtarmak herkesin görevidir anlayışı hakimdir.	20. Gelenekler tek çözüm yoludur ve yeni düşünceler yaygınlaşmaz.
21. Standartlar yüksektir ve bunlara ulaşabilmek gurur kaynağıdır.	21. Gemiye kurtarmak sadece kaptanın sorumluluğundadır.
	22. Standartlar günlük belirlenir ve uzun vadeli konular ertelenir.

Tablo 4.1
Sağlıklı ve Sağlıksız
Örgüt Kültürü
Özellikleri

Yukarıda sıralanan örgüt kültürü boyutlarının her birinin “örgüt sağlığı”na önemli katkısı bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle örgüt sağlığını belirleyen unsurlardan biri örgüt kültürüdür. Tablo 4.1’de, örgüt kültürünün boyutlarını kapsayacak şekilde sağlıklı ve sağlıklı örgüt kültürlerinin özelliklerine karşılaştırmalı olarak yer verilmektedir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE BAKIŞ AÇILARI

Örgüt kültürünü anlamak için farklı bakış açıları kullanılabilir (Martin, 2002). Bir bakış açısına göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, temel varsayımlardan oluşur. İkinci yaklaşım, örgüt kültürünün alt kültürlerden oluştuğunu varsayar. Üçüncü bakış açısıyla ise örgütteki muğlaklık (bulanıklık) değer ve varsayımlara ilişkin ortak anlayışları engeller.

Bütünleştirici yaklaşıma göre, sadece değer ve varsayımlara ilişkin fikir birliği değil, bunların örgütteki eylemlere yansıma biçiminde de tutarlılık vardır. Örneğin, örgütün kültürü, çalışanların statülerinin eşitliğini vurguluyorsa, işletmede tek kafeterya vardır veya park yerleri ayrıştırmaz.

Farklılaşma bakış açısı, alt kültürlerin varlığını ancak alt kültürlerin kendi içindeki tutarlılığını vurgular. Öte yandan, kültürler arası farklılıklar görünür hâle gelir. Örneğin, yöneticiler bir yandan farklı statüleri reddedip, eşitliği vurgularken; öte yandan, üst yöneticilere ayrıcalıklar tanınabilir.

Parçalanmışlık bakış açısı, aynı değer ve sembollerin farklı yorumlarla algılanmasını öngörür. Örgüt yaşamında kültürün göstergelerinin bu şekilde farklı biçimlerde algılanması kaçınılmazdır. Küresel değişimlerden iş gücünün çeşitlenmesine kadar birçok nedenden kaynaklanan hem örgüt içi hem de örgüt dışı bulanıklık yaratan faktörleri kabul etmek gerekir. Hiç doğrudan görüşmeden bilgisayar üzerinden iletişim yaygınlaşmaya başlamıştır ve bu durum örgüt kültürünün geleneksel yöntemlerle oluşumuna engel olmaktadır.

Kültürel Sembolizma

Örgüt kültürleri, semboller, objeler, logolar, bayraklar, şekiller, hatta anıtlar, mimariler gibi sadece örgüt çalışanlarına, müşterilere, olası işgörenlerine değil, topluma veya uluslararası ortama anlam ifade eden göstergeler içerir. Bu sembollerin dışında kalan kültür unsurları çok fazla bilinmeyebilir. Kültürel sembolizma yaklaşımı, kültürde örgüt üyelerine sembolik anlam ifade eden her şeyi kapsar. Kültürel semboller, duygusal, bilişsel, etik, estetik anlamlar ifade edebilir ve bu anlamları etkili bir şekilde özetler. Böylece örgütteki karmaşık olaylar, süreçler ve bunların özellikle tekrarlananları etkili bir şekilde ifade edilmiş olur.

Semboller, eylemler, sözlü veya malzeme şeklinde olabilir. Eylem sembolleri, bilinen davranışların ötesinde bir anlam yaratan davranış kalıplarını ifade eder. Örneğin, yöneticiler için ayrı bir yemek salonu olmaması bir davranışsal eylem sembolü olarak sadece yöneticilere değil, çalışanlara da mesaj verir. Sözlü semboller, hikâyeler, sloganlar, efsaneler, hatta kullanılan jargon olarak düşünülebilir. Malzeme sembolleri, örgüt kültürünün fiziksel yapısında bulunurlar ve örneğin iç dekorasyondan, giyim kuşam normlarına kadar her şeyle ilgilidir (Eren, 1998: 91).

Örgüt Kültürünün Kapsamı

Örgütler, kültürel içerikleri bakımından farklılaşırlar ve değerlerin göreceli sıralaması ile varsayımların türleri değişebilir (McShane ve Van Glinow, 2010: 418). Örneğin, Dell bilgisayar firmasında verimlilik ve rekabetçilik, yenilikçilik ve este-

Örgüt kültürüne ilişkin **bütünleştirici, farklılaşma** ve **parçalanmışlık** olmak üzere üç farklı bakış açısının varlığından söz edilmektedir.

tik değerlerinin üstünde tutulurken Apple şirketi yenilikçilik ve tarzı her şeyin üstünde tutar. Her firmanın bir tür parmak izi gibi farklılaşan kültür kapsamından söz edilebilir. Bazı değerleri ve öncelikleri kategorize ederek örgütlerin kültürel yapısını anlamak mümkündür. Örneğin Tablo 4.2'de yedi tip örgüt kültürü boyutu tanımlanarak incelenebilir.

Örgüt Kültürü Boyutları	Boyutun karakteristikleri
Yenilikçilik	Deneme, fırsat arama, risk üstlenme, az sayıda kural
Durağanlık	Öngörülebilirlik, güvenlik, kurallara uyma
İnsana saygı	Adil olma, tolerans
Sonuç odaklılık	Eyleme dönüklük, yüksek beklentiler, sonuçlara yönelme
Detaylara dikkat	Kesinlik, analitik yaklaşım
Takıma yöneliklik	İş birliği, insana yöneliklik
Atılganlık	Rekabetçilik, sosyal sorumluluktan kaçınma

Tablo 4.2
Örgüt Kültürü
Boyutları ve
Karakteristikleri.

Bu tip kategorik tanımlamalar karmaşık örgütsel kültür gerçeğini tam anlamıyla yansıtmaz. Örgütteki kültürel çeşitliliğin basitleştirilmesine neden olurken örgütsel kültürün alt tanımlarını da çok fazla dikkate almamaktadır.

Örgütler birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşurlar. Bu bağlamda örgüt kültürü de çeşitli alt kültürlerden oluşmaktadır (Danışman ve Özgen, 2008). Örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük kısmının paylaştığı kültür **egemen kültür** olarak ifade edilmektedir. Örgütün alt birimlerinde ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültür ise **alt kültür** olarak anılmaktadır (Terzi, 2000).

Buna benzer bir sınıflandırma da güçlü ve zayıf kültür şeklinde yapılmaktadır. *Güçlü örgüt kültüründe*, kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları bireyleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar; herkes örgütün amacını bilerek ve bu amaca yönelik olarak çalışır, motivasyon seviyesi yüksektir ve dolayısıyla bireylerin performansı da fazladır. *Zayıf örgüt kültüründe* ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamış olduğundan ve alt kültürlerarası ilişkiler yeterli seviyede bulunmadığından diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı sosyal bir iklim görülebilmektedir (Doğan, 2007).

Örgüt kültürü birçok faktörün etkileşimiyle oluşan ve güçlü yapısıyla örgüt içindeki bireyin davranışlarını etkileyen bir faktördür. Bu bağlamda, örgüt kültürünün nasıl oluştuğu ve etkilerinin neler olduğu, daha ayrıntılı incelenmesi gereken bir konudur.

Örgüt Kültürünün Oluşumu, Aktarımı ve Değişimi

Örgüt kültürünün, kuruluştan itibaren oluşma süreci, kültürün temel özelliklerinin aktarımı ve değişimi en önemli dinamikleridir. Oluşum sürecinde en etkili iki faktörden biri kuruculardan gelen, diğeri ise iç ve dış ortamdaki gelen etkidir (Greenberg, 2011: 518). Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel özelliklerinden etkilenmekle beraber (Sengupta ve Sinha, 2005), özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak kendi kültürlerini üretirler (Erdem ve İşbaşı, 2001). Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler genel dış etkiler, toplumsal değerler ve

Egemen kültür örgütün tümünü etkisi altına alan ve örgüt üyelerinin büyük kısmının paylaştığı kültürdür.

Alt kültür örgütün alt birimlerinde ya da bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve deneyimlerle oluşan kültürdür.

ulusal kültürdeki temel inançlar ve örgüte özgü faktörler olarak sınıflandırılabilir (Tosi ve arkadaşları, 1996).

SIRA SİZDE



2

Örgütün liderinin/kurucusunun örgüt kültürünü oluşturma konusunda katkı sağlaması/belirleyici olması beklenmektedir. Bu alanda yetersiz olan bir liderin eksikliğini gidermek konusunda örgütün sahip olduğu iç dinamikler nelerdir? Düşüncelerinizi örneklerle açıklayınız.

Örgüt kültürünün oluşumunda *örgüt kurucularının* önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından, sahip oldukları değerler ve inançlar yapılandıracakları örgüt üzerinde güçlü bir etkiye yol açmaktadır (Robbins, 1990; Wilkins ve Ouchi, 1983; Peters ve Waterman, 1982). Kurucular genellikle dinamik kişiliklerdir ve güçlü değerleri ve belirgin vizyonları vardır. Başlangıçtan itibaren işe alma süreçlerinde de ön planda oldukları için tutum ve değerlerini yeni çalışanlara kolayca aktarırlar. Örneğin, Sabancı holdingin kurucusu Sakıp Sabancı'nın veya Koç şirketlerinin kurucusu Vehbi Koç'un temel ilkeleri hâlen geçerliliğini korumaktadır.

İNTERNET



Sakıp Sabancı ve Vehbi Koç'un temel ilkeleriyle ilgili bilgilere <http://www.sakipsabanci.gen.tr/> ve <http://www.vehbikoc.gen.tr/> adreslerinden ulaşabilirsiniz.

Örgüt kurucularının/liderlerinin örgüt kültürünün oluşumuna katkısı konusunda uluslararası bazı örnekler ise şu şekilde sıralanabilir: Henry Ford (Ford Motor), Bill Gates (Microsoft), Jack Welch (General Electric). Schein (1984) bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve bu aşamaların aşağıdaki dört adımdan oluştuğunu belirtmektedir:

- Kurucunun yeni bir girişim için fikre sahip olması,
- Kurucu grubun, sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hemfikir olmaları ile ilk uzlaşmanın temelilerinin atılması,
- Kurucu grubun sermaye koyma, bina temin etme, patent alma gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlaması,
- Kurucuların belirlediği ilkelere göre örgüte alınan diğer iş görenlerin faaliyetlerini icra etmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlamaları.

İlk aşama olan örgütün kuruluş aşamasında stratejik hedefler belirlenir, bu aşama kültürün oluşumunda değerlerin seçimi aşaması olarak adlandırılır. Bu ilk aşamadaki seçimler nasıl başarılı olunacağına dair görüşleri kapsamaktadır. Bu aşamada çalışanlar liderin görüşünü benimsemeyebilir. Ancak, yine de kurucular iş görenlerin eylemlerine yön verme gücüne sahiptirler. İkinci aşama, başarıdan yana olmak şeklinde ifade edilmektedir. Bu aşamada kurucuların fikirlerinin geçerliliği tecrübeyle onaylanmış ve birçok örgüt üyesi tarafından benimsenmiştir. Değerler ve normlar, başarıya ulaşma sonucunda kuvvetlenmiştir. Üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Bu aşamada adetler, kahramanlar ortak dil kullanımı gibi konular daha da kuvvetlenir. Örgütsel jargon ve sloganlar örgütün özgünlüğünün oluşmasına yardım ederek iletişimde anahtar bir rol oynar. Dördüncü ve son aşama değerlerin dengelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve

normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar. Böylece örgütün kültürü oluşmuş olur ve örgüt içindeki bireyler bu kültürel yapı içinde yoğrulurlar.

Örgüt kültürü, sadece kurucuları tarafından belirlenen felsefelerle oluşmaktadır. Örgüte çalışmak üzere gelen insanlar, sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında, örgütler birçok farklı kültürel altyapıya sahip insanlardan oluşur ve bu insanlar içsel faktörler olarak örgüt kültürünün oluşumunu etkileyebilir. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörleri sayarken, kurucular, yöneticiler, çalışma grupları, örgütün teknolojisi ve dış çevresi sıralanabilir (Williams ve arkadaşları, 1993).

Çalışanlar, örgüte getirdikleri kendi bireysel kültürel yapılarını ortak bir paydada birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak zaman içinde ortaya çıkar (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1988). Çalışanlar tarafından oluşturulan bu kültür, yeni gelenlere aktararak gelecek kuşaklara iletilir. Bu bağlamda, örgüt kültürünün oluşmasında çalışanların etkisinin gayriresmî bir etki olduğu söylenebilir. Ancak her şeye rağmen yönetici ve kurucuların, kültürün aktarıldığı etkileşimi engellemeleri mümkün olmadığından, bu gayriresmî etki üzerinde bir güçleri yoktur.

Örgüt kültürü üzerindeki diğer faktör ise dış çevredir. Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim hâlinde olduklarından, çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır (Rue ve Holland, 1989). Örgütler birer açık sistem olduklarından, örgüt kültürünün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin büyük önemi vardır. Örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi, çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek, kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre, aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt, negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken, girdilerin bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek, çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı bu durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevreden olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır. Böylece dış çevre örgüt kültürünün oluşmasına etki eder (Sargut, 1994).

Örgüt Kültürünün Etkileri ve Sonuçları

Örgüt kültürü, bir örgütle diğerleri arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyip, çalışanlara kimlik duygusu kazandırarak, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu anlamda örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir (Robbins, 1990). Örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri Şekil 4.4'te görüldüğü gibi birkaç temel başlık altında ele alınabilir (DuBrin, 2005).

- a) **Rekabet avantajı ve finansal başarı:** Etkili bir örgüt kültürü işletmelere rekabet avantajı sağlayarak, finansal başarıyı da artırabilir. Yüksek katılımcı kültürle finansal başarı arasındaki ilişki bakımından, çalışanların bireysel çabaları ile örgütün amaçları arasında uyum olması hâlinde yüksek yatırım geri dönüş oranları ve kâr elde edildiğinden söz edilebilir (Denison, 1990).
- b) **Üretkenlik, kalite ve moral:** Üretkenlik ve kaliteye vurgu yapan bir örgüt kültürü, hem çalışanların üretkenliğini yükseltecek, hem de moral ve motivasyonlarını artıracığından, sonuçta kurumun rekabet gücü de artacaktır.

Şekil 4.4

Örgüt Kültürünün
Sonuçları.

Kaynak: DuBrin,
A.J. (2005).
*Fundamentals of
Organizational
Behavior*. Lousville,
Canada, Thomson
South-Western, s.
282.



- c) **Yenilikçilik:** Yenilikçilik üzerindeki en önemli etkenlerden birisi, yaratıcı davranışı cesaretlendiren bir kurum kültürünün varlığıdır. Örgüt veya kurum kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisine bakıldığında, özellikle yüksek beklentiler yaratılmaması gerekir, aksi hâlde, bu tür beklentiler bireylerin başka kurumlara kaçmasına yol açabilir (Hamel, 2000). Dolayısıyla kurum kültürünün yenilikçiliği destekleyici ve cesaretlendirici olması gerekirken, bunun baskıcı olmaması gerekmektedir.
- d) **Birleşme ve satın almada kıyaslama:** İki firmanın birleşmesinde veya bir firmanın diğerini satın almasında başarının göstergelerinden birisi de firmaların kurumsal kültürleridir. Örneğin mekanik bir örgüt kültürüne sahip bir işletmeyle organik yapıdaki bir işletmeyi birleştirmeye çalışmak, muhtemelen başarısız sonuçlara yol açacak; çalışanların tatminlerini olumsuz etkileyerek işten ayrılmalarına neden olabilecektir.
- e) **Birey - örgüt uyumu:** Bir bireyin örgüt içindeki başarısını etkileyen önemli faktörlerden birisi, bireyin kişiliği ile örgütün kültürü arasındaki uyumdur. Dolayısıyla bir örgütün başarılı olabilmesi için de çalışanların büyük bir çoğunluğunun, kurum kültürüyle uyumlu bireyler olması gerekmektedir. İyi bir birey-örgüt uyumunun bireylerin örgüte bağlılıklarını artırdığı ve iş tatminlerini yükselttiği ortaya konulmuştur (O'Reilly ve diğ. 1991).
- f) **Liderlik faaliyetlerine yön verme:** Örgüt kültürü, örgütteki liderlik faaliyetlerinin yönünü etkiler. Üst yönetimin liderlik faaliyetlerinin büyük kısmı, kendi idealleriyle uyumlu bir kurum kültürü yaratmak ve bu kültürü devam ettirmek üzerine kuruludur. Dolayısıyla örgütün kültürü, üst yönetimin faaliyetlerini de etkileyecektir.

Örgüt kültürünün sonuçları genel olarak değerlendirilecek olursa, kültürün örgüt içindeki bireyin davranışlarını, özellikle iç girişimci eylemlerini etkileyeceği açıktır. Şu hâlde örgüt kültürü konusunda daha önce yapılmış araştırmaları daha ayrıntılı olarak incelemek, bu etkinin olası yönü konusunda daha ayrıntılı fikir sahibi olunmasını sağlayabilir.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

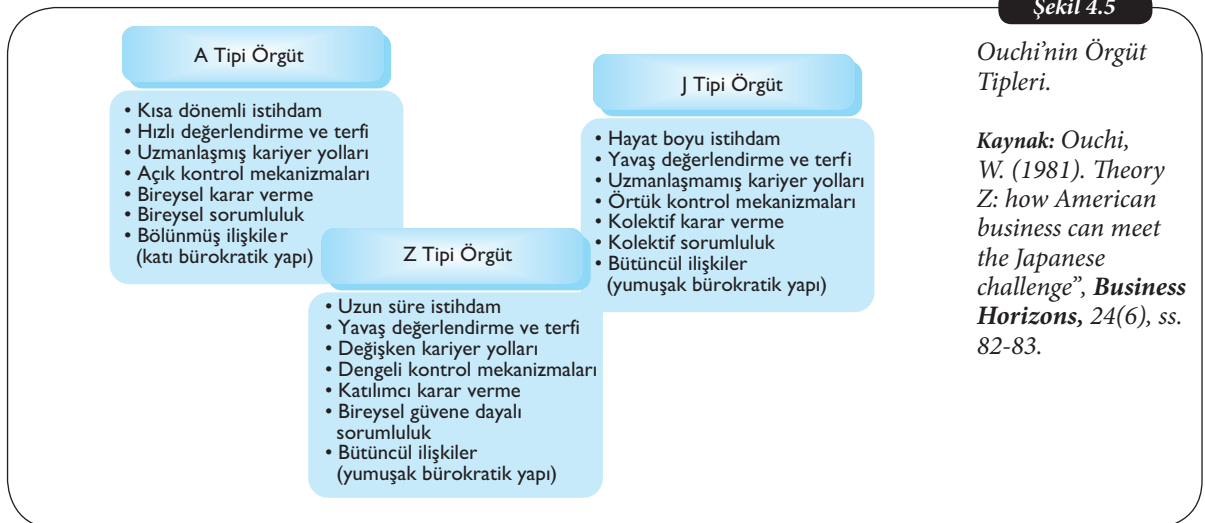
Çeşitli incelemelerde, örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin hiçbiri örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremez, ancak farklı boyutlarını ele almak mümkündür. Modellerde öne sürülen bütün bu işlevlerde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle bütünleşme ve uyum sağlayarak, örgütsel işlevini sona erdirmeyi, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Eren, 2001).

Ouchi'nin Z Teorisi

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japon ekonomisinin hızla kalkınması ve özellikle 1980'lere gelindiğinde birçok başarılı Japon firmasının Amerikan pazarında önemli yerler edinmesi, birçok araştırmacıyı bu firmaların başarılarının arkasındaki nedenleri bulmaya itmiştir. Bu kapsamda Ouchi, hem ABD'de hem de Japonya'da birçok Amerikan ve Japon firmasını incelemiştir; Japon firmalarının ABD'de çok başarılı olduklarını, ancak birkaç örnek dışında Amerikan firmalarının Japonya'da çok da başarılı olamadıklarını görmüştür. Bunun nedenleri üzerine yaptığı araştırmalar sonunda Ouchi, başarı farkının kaynağının firmaların kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu belirtmiştir. Ouchi, Amerikan firmalarının yönetim uygulamalarına Tip A (American), Japon firmalarının uygulamalarına ise Tip J (Japanese) tanımlaması getirerek, bu anlamda Japonların başarılarının temelinde, firmaların sahip olduğu örgüt kültürlerinin bir etken olduğunu ifade etmiştir (Rollinson ve Broadfield, 2002). Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle "Z Teorisi" ortaya koymuştur. Ouchi (1981), örgüt kültürünü üç ayrı grup şirket üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri ve sonuncusu da Z tipi Amerikan şirketleridir. Son grupta yer alan Z Tipi Amerikan şirketleri, hem Japonya'da hem de ABD'de başarılı olmuş şirketlerdir.

Z teorisi, ABD'deki ve Japonya'daki teorinin ortalamasıdır. Şekil 4.5'te, A tipi örgüt Amerikan örgütlerini, J tipi örgüt Japon örgütlerini ve Z tipi örgüt ise Ouchi'nin tanımladığı A ile J'nin birleşimi olan örgütün özelliklerini göstermektedir.

"Z Teorisi" Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.



Klasik Amerikan örgüt tipini yansıtan A tipi örgütlerde istihdam kısa sürelidir. Bu durum çoğunlukla çalışanların bağlılıklarının düşük olmasına ve yüksek bir personel devir hızının oluşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla verim düşmektedir. A tipi örgütte değerlendirme ve terfi çok hızlıdır. Bir kişi sergileyebileceği üstün başarı sonunda hızla basamakları tırmanabilir. Bunun bir sonucu olarak kişilerin kariyer yolları belirgindir ve uzmanlığa dayanmaktadır. Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme, bireysel geri bildirim gibi açık kontrol mekanizmaları A tipi örgütlerde yaygındır. Karar almada her seviyede bireysellik hâkimdir ve bunun sonucunda bireysel sorumluluk vardır. Kişiler, yaptıkları işlerden ve aldıkları kararlardan bireysel olarak sorumludur. Bu nedenle herkes sadece kendi işini yapar ve işlerin bütününe göremez. Bu kültür sıkı bir bürokratik sistemle işletilmektedir.

Bunun tam karşısında yer alan J tipi kültürde ise istihdam neredeyse hayat boyu devam etmektedir. Japon firmalarında çalışanlar, çalışmaya başladıkları firmadan emekli olmakta, çalışma hayatları boyunca iş değiştirmemektedirler. Ömür boyu istihdamda uygun olarak, J tipi örgütlerde değerlendirme ve terfi de yavaş yapılmakta, çalışanlar çalışma hayatlarının belirli dönemlerinde daha üst pozisyonlara terfi etmektedirler. Bu terfiler sırasında kişilerin kariyer yolları değişebilmekte, kişi aynı firma içinde farklı bölümlerde görev alabilmektedir. Kişilerle ilgili değerlendirmeler açık değil, daha çok hissedilen ve örtük niteliktedir. Kararlar grup hâlinde alınmakta, dolayısıyla işin ve kararların sorumluluğu da grup olarak paylaşılmaktadır. J tipi kültür, yumuşak ve esnek bir yapıdadır ve bürokrasi oldukça düşüktür.

Bu iki zıt kültürün karşılaştırılması ve birleştirilmesiyle oluşan Z tipi kültürde ise istihdam mümkün olduğunca uzun sürelidir. Her ne kadar J tipinde olduğu gibi hayat boyu olmasa da A tipindeki gibi kısa da değildir. Kişi yeteneklerini koruduğu ve örgüte sunduğu sürece, firmada kalmaya devam edecektir. Bunun karşılığı olarak kolayca işten çıkarılmayacağını bilmekte ve güven duymaktadır. Z tipi örgütlerde de değerlendirme ve terfi yavaştır ve çalışanlar değişken (esnek) kariyer yollarına sahiptir. Her ne kadar açık kontrol yöntemleri var olsa da bu yöntemlerin uygulanması örtüktür. Dolayısıyla açık ve örtük kontrolün başarılı uygulamaları vardır. Karar vermede bireysel yönetici hâlâ etkindir ancak kararlar tüm astların katılımıyla ve fikir birliği sağlanarak alınmaktadır. Bunun sonucu olarak da bireylere güvene dayanan bir sorumluluk anlayışı hâkimdir. İlişkiler Z tipi örgütlerde de yumuşak bir bürokratik yapı içindedir ve çalışanlar diğerlerinin de ne yaptığını bilirler ve takip ederler. Böylece kişiler arasında iş esnasında sosyal ilişkiler oluşur.

SIRA SİZDE



3

Çok uluslu işletmelerde “kültürel artı güç (sinerji)” yaratmak için nasıl bir örgüt kültürü oluşturulması faydalı olur?

Peters ve Waterman Yaklaşımı

“Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) adlı kitaplarında **Peters ve Waterman** (1982), ABD’de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabete öne geçen firmaların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemişlerdir. Yazarlar, 3M, Disney, McDonalds ve Boeing gibi farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok şirketi incelemişler, bu şirketleri diğerlerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özellik olduğunu belirtmişlerdir. Başarı ölçütü olarak finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alan (Eren, 2001) Peters ve Waterman, bu firmaların yüksek kaliteye odak-

Peters ve Waterman’ın inceledikleri başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur.

landığını, karmaşık görev çevresi içinde işleri basit tutmaya çalıştıklarını ve çalışanlarını mutlaka dinlediklerini ifade etmektedir. Mükemmel firmaların başarılarını oluşturan, sekiz temel kültürel değer ve davranış Tablo 4.3'te görülmektedir.

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Başarmak için eyleme eğilim	Karar verme konusunda örgüt içinde analitik süreçler takip edilse de bu süreçler firmayı felç etmemelidir. Karmaşık görev çevresinde, başarılı firmalar sürekli eylem yönünde kararlar üretmelidir. Bu firmalarda standart süreç: Yap, onar ve dene şeklindedir.
Müşteriye yakınlık	Bu firmalar hizmet verdikleri kişi ve kurumlardan öğrenirler. Müşterilerine diğerlerinin sunmadığı hizmet ve kaliteyi sunarlar. Farklılaştırmada başarılıdır. Ancak tüm bu başarı, müşteriye bilinçli ve düzenli olarak dinlemenin sonucudur.
Özerklik ve girişimcilik	Yenilikçi firmalar yönetici ve çalışanların özerk ve girişimci eylemlerini kolaylaştıran firmalardır. Bu firmalarda çalışanların risk almasına müsaade edilir, hata yapmaları olağan kabul edilir.
İnsanlar aracılığıyla verimlilik	Mükemmel firmalar, insan kaynağını kalite ve verimliliğin temeli olarak görürler. Çalışana saygı, sonuçta verimliliği getirir.
Yalın yapı	İncelenen şirketler içinde başarılı olanlar sadece hedeflerini ürünlerini, iletişim sistemlerini basit tutmaya çalışmamakta, örgütsel yapılarını da mümkün olduğu kadar yalın olarak kurmaya ve korumaya özen göstermektedir.
İş sahiplenme, değer yönelimi	Yöneticilerin işlerini sahiplenmeleri, çalışanlarla ve işin nasıl yapıldığıyla yakından ilgilenmeleri mükemmel firmaların bir diğer özelliğidir. Firmanın değer yaratmasının temeli, yöneticinin işe yakın ilgisidir.
Kendi işine bakmak	Firma, uzmanı olmadığı, bilmediği alanlardan uzak durmalıdır. Firma ne kadar büyürse büyüsün, mükemmel firmaların her zaman kendi temel faaliyet sektöründe kalmaları başarı için önemlidir.
Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme	Mükemmel firmalar hem merkezî, hem de âdemi merkezîdir. Büyük oranda, otonomi ve karar yetkisini alt kademelere dağıtarak âdemi merkezîdirler. Ancak, kendilerini var eden öz değerlerini koruma konusunda da fanatik derecede merkezî ve tutucudurlar.

Tablo 4.3
Başarılı Firmaların Özellikleri.

Kaynak: Peters, T. J., ve Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York, Harper & Row, ss. 13-15.

Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu işletme kültürünün birçok fonksiyonu vardır. Kültür, hem işlerin başarı ile yürütülmesinin aracı, hem de işletmeye yeni katılan çalışanların uyumlarını sağlamanın yolu olarak kullanılmaktadır. Mükemmel firmalar, sahip oldukları bu ortak özelliklerle diğerlerinden ayrıldıkları gibi rekabette de onların önünde yer almaktadırlar.

Handy'nin Kültürel Tipleri

Örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört grupta toplanabilir ve bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak tanımlanabilir (Handy,1993: 183-191). Bu kültürler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- **Güç Kültürü:** Güç kültürü, genellikle küçük girişimci aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans firmalarında görülür. Bu tür kültürü bir ağa benzetebiliriz. Çünkü bu kültür, merkezî bir güç ve onun etrafında şekillenen bir ağ yapısı ile karakterize edilebilir. Tüm üniteler arası bir ilişki vardır, ancak güç, merkezdeki aktördedir. Örgütün etkinliği güven ve empatiye dayanır. Çok az bürokrasi vardır. Çünkü her türlü yetki merkezdeki güçlü aktördedir. Bu tür kültürü olan bir örgüt, karar sistemleri çok hızlı olduğundan her türlü tehlike ve değişime süratle cevap verebilir. Ancak, ağı genişlemesi önemli bir sorundur ve çalışanlar hiçbir karar sisteminde yer almadığından, zamanla moral kayıpları ve örgütten ayrılmalar yaşanabilir.
- **Rol Kültürü:** Rol kültürü çoğu zaman bürokrasi olarak da görülür. Bu tür kültürde akıl ve mantık ön plandadır. Bu kültürde, organizasyonu ayakta tutan, belirli rolleri oynayan bölümler veya aktörler vardır: Finans departmanı, üretim departmanı ya da yönetim gibi. İş tanımları, iletişim süreçleri ve normlar çok iyi tanımlanmıştır ve tüm bölümler bu tanımlı rolleri yerine getirir. Bölümler arası koordinasyon üst yönetimce sağlanır. Bu nedenle, rol tanımları bu rolleri yerine getiren bireylerden daha önemlidir. Roller çok iyi tanımlanmıştır ve bireyler sadece bu rolleri oynar. Kural ve prosedürlere tam bir bağlılık vardır. Rol kültürü organizasyonları, durağan bir çevrede başarılı olabilir, ancak zeminin oynak olduğu, çevrenin hızlı değiştiği ortamlarda yaşayamaz. Çünkü bu tür kültürler değişmeleri gerektiğini fark edemezler ve bu yüzden çevreye tepki vermede geç kalırlar.
- **Görev Kültürü:** Bu kültür, iş ve proje temellidir. Görev kültüründe doğru insan doğru yere getirilir, gereken kaynaklar sağlanır ve kişilere bunlarla faaliyetleri yürütmeye yetki verilir. Bu kültürde etkileme, bireysel ya da pozisyon gücünden ziyade, uzmanlık gücündedir. Görev kültürü oldukça esnekler. Belirli maksatlarla gruplar, proje takımları ya da görev kuvvetleri oluşturulabilir, dağıtılabılır veya tekrar oluşturulabilir. Dolayısıyla bu tür bir kültür, esneklik ihtiyacının yüksek olduğu çevrelerde faaliyet gösteren işletmeler için uygundur. Ancak bu kültürde kontrol zordur.
- **Birey Kültürü:** Bu kültürde, birey merkezî konumdadır. Eğer bir yapı ya da organizasyon varsa, bunun varlık nedeni, içerisinde yer alan bireylere hizmet etmektir. Dolayısıyla birey kültüründe, bireylerin organizasyona hizmeti yerine, organizasyonun bireye hizmeti düşüncesi yer alır. Bu tür kültürlerin olduğu organizasyonlarda bireylerin üyeliği tamamen kendi isteklerine bağlıdır. Bu nedenle güçlü birey düşüncesi vardır ve bu kültür bir nevi bireysel yıldızlardan oluşan büyük bir galaksi gibidir. Hukuk büroları, mimarlık firmaları, aykırı gruplar, sosyal gruplar, aile ve küçük danışmanlık firmaları birey kültürüne örnek verilebilir.

Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır (Eren, 2001). Kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak iki eksenli olan bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri, buna zıt olan diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Yatay eksen ise içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır. Bu iki eksenin ayırdığı alanlarda girişimci, işbirliği, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak dört farklı tipte kültür bulunmaktadır ve bu dört kültür tipi ile özellikleri Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Girişimci kültür	Örgütsel amaçların belirsizlikle başa çıkma esneklik, yenilik yapma, yaratıcılıkla sağlanacağı ve bunları sağlamaya yönelik koşulları oluşturma odaklı kültürdür.
İşbirliği kültürü	Örgütsel amaçların ortak değerlerin paylaşımı yoluyla sağlanacağı inancına dayanan, örgütsel bütünleşmeye ve uyuma odaklanmış kültürdür.
Hiyerarşi kültürü	Kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hâkim olduğu istikrarlı kültürlerdir.
Piyasa kültürü	Örgütsel amaçların pazar payı egemenliği ile sağlanacağı inancına dayanan, sonuçların önemli sayıldığı ve ödüllendirildiği kültürdür.

Tablo 4.4
Cameron ve Quinn'in
Kültür Tipleri.

Kaynak: Doğan, B. (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul, Beta Basım, s. 46.

Johnson ve Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı

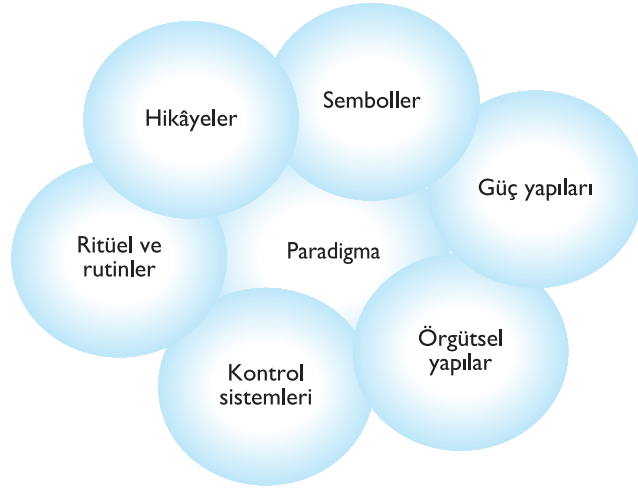
Stratejik yönetimin zorluklarını kültürel bir ağ içinde göstermeye çalışan Johnson ve Scholes (2002) örgütsel paradigmanın ya da "olayları görüş şeklinin" Şekil 4.6'da gösterildiği gibi kültürel bir ağ içinde şekillendiğini belirtmektedirler. Kültürel ağ, örgütün katı yapısal ve sistemsel özellikleri ile yumuşak sembolik niteliklerini birleştiren bir bakış açısı sunmaktadır.

Kültürel ağ modeli, çok farklı kültürel özellikler ile kültürel yapılar arasındaki ilişkileri tanımlamada oldukça başarılı bir yaklaşımdır. Günümüzde özellikle ön plana çıkan sosyal ağ kavramını temel alan bu yaklaşım, örgüt kültürünün aslında çok farklı aktör ve olguların etkileşiminden oluştuğunu ve bu hâliyle durumsal bir nitelik taşıdığını göstermektedir. Bu bağlamda örgütün kültüründe (yani paradigmasında) bir değişiklik yapılmak isteniyorsa, ortaya konan sert ve yumuşak faktörlerin değişmesi gerektiği açıktır. Daha da ötesi, bu faktörlerden birisinde yaşanacak bir değişim de örgütün kültürünü etkileyecektir. Şu hâlde yazarların ortaya koyduğu örgüt kültürü modeli aslında dinamik ve değişken bir yapı ortaya koymaktadır. Bu hâliyle her örgüte uyacak birkaç çeşit reçete sunmaktan öte, sert ve yumuşak faktörlere göre şekillenmesi gereken bir örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir.

Şekil 4.6

Johnson ve Scholes
Kültürel Ağ Modeli.

Kaynak: Brooks,
I. (2003)
**Organisational
Behaviour:
Individuals,
Groups &
Organisation.**
2nd ed., London,
Prentice Hall, s. 268.



Danışman ve Özgen'in Eğilim Yaklaşımı

Danışman ve Özgen (2003), örgüt kültürü çalışmalarındaki yöntem sorununa odaklanarak, farklı çalışmalarda ortaya konan kültürel boyutları birleştirmeye çalışmışlardır. Tablo 4.5'te Danışman ve Özgen'e (2003) ait kültürel eğilim tipleri ve açıklamalara yer verilmektedir.

Tablo 4.5
Kültürel Eğilim
Tipleri.

Kaynak: Danışman, A.,
ve Özgen, H. (2008).
Örgütsel alt kültürler ve
kaynakları: Bir sanayi
firmasında görgül bir
araştırma, **ÖDTÜ
Gelişme Dergisi**, 35
(2), ss. 277-304.

ÖZELLİK	AÇIKLAMA
Kuralcılık eğilimi	Örgütte kurallara ve kurallara uymaya ağırlık vermenin derecesi
Hiyerarşi eğilimi	Hiyerarşiye, otoriteye, emir-komuta zincirine, rol ve pozisyonlara önem verme derecesi
Sonuç eğilimi	Sonuçların önemsenme derecesi
Klan eğilimi	Örgüt üyelerini aile üyeleri gibi görme, onların özel sorunlarıyla ilgilenme derecesi
Destekleyicilik eğilimi	Görevlerin tam olarak yapılmasına mı yoksa görelili inisiyatif kullanımına izin verilmesine mi önem verildiğinin göstergesi
Takım eğilimi	Takım çalışması ve bireysel sorumluluklar ile bireysel ve ortaklaşa karar verme arasındaki eğilimler
Gelişme eğilimi	Gelişme ve yenilikler ile durağanlık ve istikrar arasındaki eğilimlerin önemsenme derecesi
Profesyonelizm eğilimi	Rasyonel problem çözümünün, yetkinliğin, performansa dayalı terfinin ve açık rol tanımlamalarının önemsenme derecesi
Açıklık eğilimi	Anlaşmazlık ve çatışmalarda sorunların açıkça tartışılabilirliği derecesi

Danışman ve Özgen (2003) örgüt kültürünün boyutlandırılmasında dokuz farklı eğilimin olduğunu belirtmişlerdir. Geniş bir literatür taraması sonucunda farklı örgüt kültürü boyutlarını birleştirmesi ve bunu yerel kültüre uyarlamış olması nedeniyle Danışman ve Özgen'in örgüt kültürü boyutlandırması, bu konuda yapılacak araştırmalar için bir çerçeve sunmaktadır.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DİĞER BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yönetim yazınında birçok kavramın örgüt kültürü ile birlikte ele alındığı ve aralarındaki ilişkilerin irdelendiği görülmektedir. Bu kapsamda özellikle *örgüt iklimi* ve *örgütsel kimlik* kavramlarının içeriğinin ve örgüt kültürü ile ilişkilerinin incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, özellikle 1960'lı yıllardan itibaren, örgüt kültürünün popüler hâle gelmesiyle birlikte, üzerinde çalışılan bir konu olmaya başlamıştır. Örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade etmektedir (Şişman, 2002). Bu kapsamda örgüt iklimi, örgütün psikolojik çevresidir ve örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Terzi, 2000).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki başlıca farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Çelik, 2008);

- Örgüt iklimi geçici bir özelliğe sahipken; örgüt kültürü genellikle uzun dönemli, stratejik bir özellik taşır.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini kapsar fakat iklim, kültürün bütün yönlerini içermez.
- Örgüt kültürü, çalışanların örgütleri hakkında hissettiklerinin yanı sıra, örgüte kimliğini ve davranış standartlarını kazandıran inançlar, değerler ve varsayımları kapsarken; örgüt iklimi, çalışanların çalışma birimleri ve örgütleri ile ilgili olarak paylaştıkları algıları kapsamaktadır.
- Örgüt kültürü yavaş, örgüt iklimi ise daha hızlı değişir.
- Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler ve biçimlendirir.
- Örgüt kültürü sosyoloji ve antropolojinin, örgüt iklimi ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili kavramlardır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültüründen daha kısa sürelidir.
- Örgüt kültürü belirleyici, örgüt iklimini değerleyicidir.
- Örgüt kültürü davranış normlarını oluştururken; iklim bu davranış normlarına ne kadar uyulup uyulmadığı hususunda bir göstergedir. Yani, kültürün oyunun kurallarını belirleyici rolü varken iklim bu kurallara ne derece ve nasıl uyulduğunu gösterir.
- Kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır.
- Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçerken; örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir.

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında nasıl bir ilişki olduğunu, iki kavram arasındaki farklılıklara da işaret ederek açıklayınız.



SIRA SİZDE

Örgütsel Kimlik

Örgütsel kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir (Vural, 2003). Bu kimlik ise örgütün kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı iklime göre oluşmaktadır. Bir örgütün kendini tanıtmaya ve ifade etmeye biçimi olarak tanımlanabilen örgütsel kimliği, örgütün iç ve dış çevresine yönelik yaptığı toplam iletişim çabaları şekillendirmektedir.

Örgütsel kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler bütünüdür.

Örgütsel kimliğin örgütte ortaklaşa oluştuğu kabul edilmektedir. Bu ortak kimlik, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ve yönetim arasındaki uyuma göre şekillenmektedir (Şişman, 2002).

Örgütlerin başarılı ve uzun ömürlü olabilmeleri için, sadece yatırımın kârlılığı değil onu destekleyen insan faktörü de büyük öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt yapısı her şeyden önce öz değerlere ve sosyal amaçlardan oluşan bir örgütsel kimliğe gereksinim duyar. Örgütsel kimlik, örgütün kültürü ile şekillendiğinden, örgüt içindeki bireylerin algı, tutum ve davranışlarını da etkileyecektir. İşte bu etkinin ne yönde olacağını belirleyen, örgütün kültürel yönelimi olacaktır.

SIRA SİZDE



Sizce Amerikan ve Japon Yönetim Anlayışları ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde etkileri bakımından nasıl farklılaşmaktadır?

Özet



Örgüt kültürü kavramını tanımlamak

Benzer yapı ve teknolojiye sahip örgütlerden bazıları yüksek performans ve verimlilik gösterirken diğerlerinin düşük performans göstermesi örgütlerin farklı kültürel özelliklere sahip olmalarıyla açıklanabilir. Örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir değişken olan örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Bu değişik tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütünü olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması başta gelmektedir.



Örgüt kültürünün unsurlarını listelemek

Örgüt kültürünün görünen ve görünmeyen iki boyutu vardır. Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Bunların bireyler tarafından algılanması kullanımı ile mümkündür. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise, gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir.



Örgüt kültürünün türlerini açıklamak

Örgüt kültürünün işletmenin hedeflerine bir katkı aracı olması, somut ve soyut boyutlarının organizasyonun üyeleri tarafından doğru algılanıp doğru öğrenilmesine bağlıdır. Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir. Bunlar; güçlü-işlevsel kültür, güçlü-işlevsel olmayan kültür ve zayıf kültür şeklinde sıralanabilir.



Örgüt kültürünün etkileri ile sonuçlarını ilişkilendirmek

Örgüt kültürü, uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü örgüte rekabet avantajı ve finansal başarı sağlamanın yanında, üretkenlik ve kalite düzeyini de yükseltecektir. Örgüt kültürü-

rünün örgütün yenilikçilik potansiyeli üzerinde de önemli bir etkisi olduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Örgütsel uyum ve liderliğin etkililiği açısından örgüt kültürünün oldukça önemli bir rol üstlendiği de göz ardı edilmemelidir.



Örgüt kültürünü açıklayan modelleri özetlemek

Çeşitli incelemelerde, örgüt kültürünün farklı boyutlarını açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin hiç biri örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremez, ancak farklı boyutlarını ele almak mümkündür. Modellerde öne sürülen bütün bu işlevlerde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle bütünleşme ve uyum sağlayarak, örgütsel işlevini sona erdirmez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir.



Sağlıklı ve sağlıklı olmayan örgüt kültürü göstergelerini ayırt edebilmek

Örgüt sağlığını belirleyen en önemli unsurlardan birisi örgüt kültürüdür. Sağlıklı bir örgüt kültüründe amaçlar paylaşılır ve başarıya yöneliş vardır. Zorluklar rahatlıkla ve iyimserlikle ifade edilir. Sorun çözme süreci yapıcı ve faydacıdır. Her konuda takım çalışmasına yöneliş vardır. Farklı fikirlere saygı duyulur. Ele alınan sorunlar, personelin ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Rekabet kırıktır değildir ve serbest işbirliği özendirilir. Kriz ortamında bir araya gelinir. Profesyonel davranışlar hâkimdir ve değer verilir. İş başında öğrenme ağırlıklı mesleki eğitim esastır. Eleştiriler gelişmeye yöneliktir. İlişkiler dürüst ve destekleyicidir. Astlar, liderlerinden etkilenmiştir ve katılım vardır. Liderler, yönetim tarzlarını ve önceliklerini değiştirebilecek esnekliği gösterirler. Herkes, organizasyonun önceliklerini, ihtiyaçlarını ve ilkelelerini bilir ve benimser. Riske girmeye değer verilir. Hatalardan ders çıkartmak için açık ve samimi tartışmalar yapılır. Düzen ile yenileşme bir arada varlığını sürdürür. Herkes, kuruluşu iyileştirecek öneriler getirmeye çalışır. Gemiye kurtarmak herkesin görevidir anlayışı hakimdir. Standartlar yüksektir ve bunlara ulaşabilmek gurur kaynağıdır.

Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi rasyonel örgüt kültürü araçlarına örnek olabilir?
 - a. Semboller
 - b. Başarı hikayeleri
 - c. Örgüt yapısı
 - d. Giyim-kuşam
 - e. Davranış kalıpları
2. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürlerine ilişkin ortak bir varsayımdır?
 - a. Bazı örgütlerin kültürü yoktur.
 - b. Örgüt kültürleri hukuksal olarak inşa edilir.
 - c. Örgüt kültürünün sembollerine örgüt dışından anlam yüklenir.
 - d. Örgüt kültürü örgütsel davranışı güçlü bir şekilde etkiler.
 - e. Örgüt kültürleri tek ve benzersiz değildir.
3. Aşağıdakilerden hangisi güçlü örgüt kültürünün bir işlevidir?
 - a. İletişim konusunda farklılaşan bir dil oluşturur.
 - b. Örgüt içi dostluk bağlarını zayıflatır.
 - c. Yeni üyelerin intibakını kolaylaştırır.
 - d. Denetimi zorlaştırır.
 - e. Amaç dışı davranış kalıplarını esnetir.
4. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünü belirleyen bir özelliktir?
 - a. Karar organlarının merkezîyetçilik derecesi
 - b. Nakit akışlarındaki sürdürme derecesi
 - c. Risk alma derecesi
 - d. Çalışanların kararlara katılım derecesi
 - e. Örgüt belleğinin geçerlilik derecesi
5. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünün bir özge-sidir?
 - a. Yaygınlık
 - b. Etki derecesi
 - c. Örtüklük
 - d. Çokluk
 - e. Jargon
6. Aşağıdakilerden hangisi örgüt kültürünün en kolay farkedilen ve ayırtedici göstergesidir?
 - a. Şirket logosu
 - b. Kurumsal hikayeler
 - c. Ödül törenleri
 - d. Firma değerleri
 - e. Örgütün kurucuları
7. Aşağıdakilerden hangisi “sağlıksız örgüt kültürü göstergesi”dir?
 - a. Takım çalışmasına yöneliş vardır.
 - b. Eleştiriler gelişmeye dönüktür.
 - c. Astların düşüncelerine görevleri çerçevesinde saygı duyulur.
 - d. İlişkiler dürüst ve destekleyicidir.
 - e. Öncelikler, ihtiyaçlar ve ilkeler bilinir ve benimsenir.
8. “Eyleme dönük olma” aşağıdaki hangi örgüt kültürü boyutu ile ilgilidir?
 - a. Yenilikçilik
 - b. İnsana saygı
 - c. Detaylara dikkat
 - d. Sonuç odaklılık
 - e. Atılganlık
9. Örgüt kültürünün başlangıçtaki biçimlenmesi aşağıdakilerden hangi faktör ile başlar?
 - a. Sektör özellikleri
 - b. Kurucu / kurucu grubun etkisi
 - c. Örgüt teknolojisi
 - d. İnsan gücünün profili
 - e. Dış çevre
10. Aşağıdakilerden hangisi “hiyerarşi kültürü”nde vurgulanır?
 - a. Belirsizlikle başa çıkma
 - b. Uyuma odaklanma
 - c. Sonuçların ödüllendirilmesi
 - d. Değerlerin paylaşımı
 - e. Normlara dayalı istikrar

Yaşamın İçinden



Arçelik (Koç) ve Değerler

Arçelik firması için;

Değerlerimiz

ARÇELİK A.Ş. tüm çalışanlarıyla birlikte, faaliyet gösterdiği tüm ülkelerde tüm paydaşları için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık sembolü olmayı amaçlar. Art niyetli olmasa bile iyi düşünülmemiş bir hareket veya davranış çok önemli sorunlara neden olabilir. Bu nedenle, tüm çalışanların asli görevlerinden biri de birey olarak çevrelerindeki diğer çalışanları uyarmak ve yönlendirmektir.

ARÇELİK A.Ş., çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin tatminini sağlamayı ve evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunarak büyümeyi amaçlar. Toplum, müşterilerimiz, ortaklarımız, bayilerimiz ve yan sanayimiz dahil olmak üzere tüm paydaşlarımız için güvenilirlik, devamlılık ve saygınlık simgesi olmaya kararlıyız.

Müşterilerimiz Velinimetimizdir.

Müşterilerimiz için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek ilk önceliğimizdir. Ürünlerimize sahip çıkmak ve satış sonrasında da müşterilerimizin yanında olmak görevimizdir.

Daima “en iyi” olmak, vazgeçilmez hedefimizdir.

Kalitede, hizmette, tedarikçilerimiz ve bayi ilişkilerimizde, hissedarlara sunulan yatırım seçeneklerinde en iyi olmak ve kamuoyunda sahip olduğumuz bu imajı korumak ana hedefimizdir. Bu hedefe ulaşmak üzere faaliyet gösterilen alanlarda yönetimi üstlenmek ve piyasada lider olmak temel ilkemizdir.

En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır.

Ürün ve hizmetlerimizin kalitesi çalışanlarımızın kalitesiyle başlar. En iyi personeli ve yetişkin insan gücünü topluluğumuz’a çekmek ve birlikte çalışmak, insanımızın yeteneklerinden, gücünden ve yaratıcılığında azami fayda sağlamak; etkinliklerini artırmak, gelişmelerine olanak tanımak ve işbirliği ve dayanışmanın yeşerdiği bir çalışma ortamı yaratmak, topluluğumuzun kuşaklar boyu başarısını sağlamak için seçtiğimiz yoldur.

Amacımız, sürekli gelişmek için kaynak yaratmaktır.

Hizmetin sürekliliğini sağlamak üzere gerekli yatırımları gerçekleştirebilmek; küçük ve büyük tasarrufların birleşmesini teşvik etmek üzere sermayenin hakkı olan karı, hissedarlara sağlamak; çalışanlarımızın ve toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine yardımcı olmak üzere, faaliyetlerden kaynak yaratmak ve tüm kaynakların akılcı kullanımını sağlamak ana ilkelerimizdendir.

Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak ve saygı göstermek düsturumuzdur.

Tüm ilişkilerimizde adil, “kazan-kazan” ilkesi ile iyi niyet ve anlayışla davranmak, yasalara ve ahlak kurallarına sürekli uymak temel ilkemizdir. Başarının bir ön şartı olarak farklılıklara saygı duyar, kucaklarız ve iletişimde açık olmayı destekleriz. Bugünün insanına ve gelecek kuşaklara karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek, öncüsü olduğumuz ve vazgeçemeyeceğimiz bir başka temel ilkemizdir. Toplumumuz ve dünya için, çevre koruma bilinciyle davranmak ve bu bilinci yaymak görevimizdir.

Faaliyet gösterdiğimiz ve gücümüzü aldığımız ekonomiye güç katmayı hedef alırız.

Faaliyet gösterdiğimiz ülkeye refah getirecek her tür ekonomik, çevresel ve toplumsal katkıyı kuvvetli bir şekilde destekleriz. Bu ana ilke kurucumuz Vehbi Koç’un sözleri ile ifade edilebilir:

“Demokrasi varsa hepimiz varız. Ekonomiye kuvvetlendirmek için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz. Ekonomimiz güçlendikçe demokrasi daha iyi yerleşir, dünyadaki itibarımız artar.”

Vehbi Koç



Kaynak: <http://www.arcelikas.com/sayfa/81/Degerlerimiz> (Erişim Tarihi: 03. 04. 2012).

Okuma Parçası

Henry Ford ve Ford Motor

Henry Ford (1863 - 1947)

Otomobil üreticisi Ford Motor Company'nin kurucusu olan Henry Ford, 1879 yılında evinden ayrılarak maki-nistliği öğrenmek için Detroit'e yerleşmiştir. Westing-house Company'de iş bularak benzin motorları üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu dönemde otomotiv alanında birçok çalışma yapan Ford, başmühendisliğe yükselmiş ve araç üretimine başlamıştır. 1902 yılında, Ransom Eli Olds'un kendine ait Oldsmobile isimli otomobil firmasında basit tarzda geliştirdiği yürüyen bant tekniğini, zaman içinde büyük bir tutarlılıkla mükemmelleştirmiştir. Ford'un geliştirdiği otomobil üretim taslağı sadece sanayi üretimini değil kültürü de etkilemiştir. Fordizm İlkeleri ile üretim yöntemleri ve insan kaynağı alanlarında birçok yenilik oluşmaya başlamıştır.

1903 yılında, Henry Ford 11 yatırımcıyla birlikte 28.000 Dolar sermayeyle Ford Motor Company kurmuştur. Firma tarafından 1908 yılında piyasaya sürülen Modell T'nin üne kavuşması beş yıl sürmüştür. 1913 yılında yaygınlığı artmaya başlayan Ford Otomobilleri, 1918 yılına gelindiğinde Amerika'da kullanılan arabaların yarısı Modell T olmuştur.

Vizyon konusunda "İnsanlara ne istediğini sorsaydım, daha hızlı giden at üretirdim" cümlesiyle düşüncelerini dile getiren ve öncü olmaya büyük önem veren Henry Ford çalışanlarına karşı da özel bir tutum sergilemiştir. Çalışanların çalışma ücretlerinde -o günkü koşullara bakarak- olağanüstü artışlar yapmıştır. Ayrıca, Henry Ford çalışanlarına kâra katılım hakkı arz etmiştir. Henry Ford, buna benzer birçok yeni ve etkili uygulama ile sağlıklı bir örgüt kültürünün oluşmasında kuru-cu liderin katkısına örnek oluşturmuştur.

Kaynak: <http://corporate.ford.com>; <http://entrepreneurs.about.com> (Erişim Tarihi: 08.03.2012)

Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise "Kavram Olarak Örgüt Kültür" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise, "Kavram Olarak Örgüt Kültür" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Unsurları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. c Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Boyutları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Kapsamı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise, "Örgüt Kültürünün Oluşumu, Aktarımı ve Değişimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. e Yanıtınız yanlış ise, "Cameron ve Quinn'in Yaklaşımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

Sıra Sizde 1

Örgüt kültürünün gözle görünen boyutu semboller, sloganlar, törenler, özel giysiler ve benzeri somut unsurları içerir. Örgüt kültürünün bireyler tarafından anlaşılması ve algılanması güç olan boyutu ise gözle görülemeyen unsurları kapsar. Değerler, olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı ve benzeri konuların bireylerce öğrenilmesi, güç ve uzun bir süreç gerektirir. Hangi unsurun diğerine göre daha önemli olduğunu belirlemek oldukça güç ve içinde bulunulan ortama göre değişiklik göstermesi muhtemel bir konudur.

Sıra Sizde 2

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından, sahip oldukları değerler ve inançlar yapılandıracakları örgüt üzerinde güçlü bir etkiye yol açmaktadır. Örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardan olan değerler, inançlar ve normların oluşumuna etki eden faktörler sadece kurucularla sınırlı değildir. Yöneticiler, çalışma grupları, örgütün teknolojisi ve dış çevresinin de örgüt kültürünün oluşumunda ve sürdürülmesinde önemli bir etkiye sahip oldukları unutulmamalıdır. Lider veya kurucudan kaynaklı eksiklikler, yukarıda sayılan diğer faktörlere odaklanılarak giderilebilir.

Sıra Sizde 3

Örgütler birer açık sistem olduklarından, örgüt kültürünün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin büyük önemi vardır. Örgütün girdileri elde etme aşamasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi, çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek, kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre, aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt ve çevre arasındaki bu yakın ilişki örgüt kültürü ile örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin kültürü arasında uyum yaratılmasını gerekli kılmaktadır. Bu şekilde örgüt “iyi vatandaş” olarak algılanabilecek ve istenen sinerji etkisi yakalanabilecektir.

Sıra Sizde 4

Örgüt iklimi, bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen duygu ve davranışları ifade etmektedir. Örgüt kültürü örgüt iklimine göre daha uzun vadeli, daha kapsayıcı, daha sürekli, daha yavaş değişebilen, daha belirleyici bir kavramdır. Bu açıdan örgüt iklimini örgüt kültürünün psikolojik boyutu olarak değerlendirmek yerinde olacaktır.

Sıra Sizde 5

Hiçbir örgüt kültürü çevreden izole bir şekilde oluşmaz. Örgüt kültürü ve çevre arasında sürekli bir etkileşim söz konusudur. Bu nedenle ulusal kültürün örgüt kültürü üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olması oldukça doğaldır. Doğu ve Batı Yönetim Tarzları karşılaştırıldığında, iki yönetim tarzı arasında özellikle çalışan yönetimi ve sosyal-kültürel konulara ilişkin önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Batı yönetim tarzını Amerikan Yönetim Anlayışının, Doğu yönetim tarzını da Japon Yönetim Anlayışının temsil ettiği kabul edilmektedir. Hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve yükselme, ortaklaşa karar verme, kolektif sorumluluk, belirlenmeyen kontrol mekanizmaları ve kesin tanımlanmamış meslekler doğu, özellikle de Japon Yönetim Tarzının önemli özelliklerindedir. Bu özellikler Japon kültürünün iş yaşamına yansımaları ile oluşmaktadır.