

KURUM KÜLTÜRÜ VE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ETKİLERİ

Gülbuğ EROL*

Özet

Bu makale kurum kültürü kavramını açıklamak üzere yazılmıştır. Geniş bir kültür tanımının ardından kesin bir şekilde tanımlanamayan kurum kültürü kavramına geçilmiştir. Bununla birlikte, kurum kültürünün dil, liderler, toplantılar, fiziksel unsurlar, değerler, normlar, varsayımlardan oluşan unsurları, işlevleri, kurum kültürünü etkileyen faktörleri ve kurum kültürünün hem işverenlere hem de çalışanlara olan etkilerini açıklamak yoluyla kurum kültürü kavramını tanımlanmaya çalışılmıştır. Makalede teorik çalışma metodu uygulanmıştır.

Anahtar sözcükler: Kültür, kurum, kurum kültürü, kurum kültürünün ABC'si.

Institutional Culture And Its Effects

This article aims at defining institutional culture briefly. Starting with the definition of culture broadly, it is passed onto the term institutional culture which has no definite explanation. However, it is intended to define it by giving its qualities, which can be noted as language, heroes, meetings, physical items, values, norms, hypotheses, functions, factors and effects to the both employees and employers. The theoretical study method is applied for the article.

Key words: Culture, institution, institutional culture, ABC of institutional culture.

1. Giriş

Türkiye'deki şirketlerin kalite anlayışı ve uygulamaları incelendiğinde şirket kültürlerinin gelişmesi ve kurumsallaşması kalite güdüsü yaratacaktır. İnsan faktörünün ihmal edilmeyecek, yöneticiler Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına gereken desteği verecekler, kurum kültürü oluşturma anlayışını zaman kaybı olarak değerlendirilmeyecek, yöneticiler, şirketin ne olduğu ve nereye gittiğine dair bir vizyon geliştirecekler ve çalışanlarla birlikte başarılı olma yolunda adımlar atabileceklerdir.

Kültürün değişebilir ve yönetilebilir özelliği örgütsel başarıda yöneticiler için de önemli bir avantaj olarak algılanmalı ve göz ardı edilmemelidir. Örgütlerin başarısı, yöneticilerin var olan örgüt kültürünü anlamalarına ve onu yönetmelerine bağlıdır.

2. Kültürün Tanımı

Bir toplumun duyuş ve düşünce birliğini sağlayan, gelenek-görenek, dil, düşünce, işaret sistemleri, kurumlar, yasalar, aletler, teknikler, sanat, felsefe gibi bütün değerlerin tümü olarak tanımlanan kültür kelimesi

* Yrd. Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Radyo TV ve Sinema Bölümü.

Türkçe'ye Fransızca'daki "cultura" kelimesinden geçmiş ve "kültür" olarak kullanılmıştır. (Alakuş, 2004: 1-3) Kültür konusunda pek çok tanım vardır. Bu tanımlamaları belli bir noktada toplamak konusunda araştırmacılar önemli bir güçlük çekmişlerdir. (Okay, 2002: 211) Uygarlık olarak ele alınan kültür, toplumun bir parçası olarak insanın öğrenmiş olduğu bilgi, beceri, sanat gelenek ve benzer alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Bu, kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve yeni kuşaklara da aktarılmış içeriğini vurgulayan önemli bir tanımıdır. (Güvenç, 1999: 101)

Konuya tüketici davranışları açısından yaklaşarak kültürü, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan, davranış sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünü olarak da tanımlamak mümkündür. Kültürü bireylerin bilgi birikimlerini, öğrendiklerini sanat, estetik, tecrübeler ve moda gibi, inançlarını, yasaları, ahlaki kuralları, gelenek, görenek ve töreleri, törenleri ve değerleri içeren bir karmaşık unsurlar bütünü olarak yorumlamak da mümkündür. (Odabaşı ve Barış, 2002: 313)

Bazı tanımlarda kültürün, bireyin kendisini gerçekleştirilmesinin ve bizzat gelişmesinin; gelişimine katkıda buldukları ölçüde de, tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin bütünüdür şeklinde açıklandığını görürüz. Öte yandan kültürü belli bir düşünceler sistemi ya da bütünü olarak tanımlayanlar da olmuştur. İnsan yalnız doğayla insan olabilseydi kültüre gerek olmayabilirdi. Kültür insanın, kendisine yaşama gücü sağlamaya yönelik çabaları, ürünlü-ürünsüz başarıları, başarısızlıklarıdır. Bir takım nesnelere bir araya gelmesi kültürün oluşumu için yeterli değildir. Kültür nesne için değil, insan için-

dir ve hiçbir kültür yalnız indirgenemez. (Köse ve Ünal, 2003: 25-26)

Durumu, anlamı, değeri vb. ne olursa olsun, kültür kullanınca işlemeyi bekleyen, kullananın verimlendirmesine bağlı bir unsurdur. Bu yalnızca kişiler için değil, kurumlar için de geçerlidir. İnsansız durduğu yerde, cansız bir nesnedir kültür. Kültür, kültürü yaşayanın kazandırdığı içerik katkılarıyla parıldar. (Uygur, 1998: 94)

Kültürün özellikleri, tüketici davranışları üzerinde de etkide bulunarak kendini ifade etmektedir. Toplumsallaşma süreci ile öğrenilen davranış biçimi kişinin günlük deneyimlerini etkiler, böylece tüketim davranışı da bu süreç içerisinde etkilenmiş olur. Toplumda çoğunluğun kabul ettiği değer yargıları, ürün gurupları arasında neyin değerli olduğu ya da olmadığı konusunda belli bir düzeyde etki göstermektedir. (Odabaşı ve Barış, 1998: 316) Örneğin, Hint ve Japon gibi bazı doğu kültürlerinde baykuşların uğursuzluk getirdiğine inanılmaması veya İslam kültüründe domuz eti yenmemesi gibi. Genel kabul görmüş ve oturmuş değer yargıları kuşaktan kuşağa geçerken aynı zamanda tüketim alışkanlıklarını ve tercihlerini de beraberinde götürmektedir. Değerler, normlar, dil, din, gelenekler, inanışlar, töreler ve törenler kültürün temel öğeleri olarak tüketim davranışlarını etkilemektedir.

Her insanın kültürün kendisine yansıttığı değerleri ve normları vardır. Değerler hangi davranışın iyi, kötü ve doğru ya da yanlış olduğunu belirten genel fikirler, kuramlardır. Örneğin, dürüst olmaya yönelik bir değer, bireyin pazarlık alışkanlığını, fiyat indirimindeki taleplerini ve alım sonrası şikayet davranışlarını etkileyecektir. Normlar ise, yaptırım gücü olan kurallar bütünüdür. Sözelimi, Yahudiler arasında et ile sütlü

ürünleri birbirine karıştırmak haram sayıldığı için, kaşar peynirli ve salamlı pizza üretimi başarılı olamayacaktır. Gelenekler ise, farklı kültürel ortamlarda bireylerin sözel olmayan davranışları ile ilgilidir. Fransa'da erkekler kadınların kullandığı kozmetik miktarının iki katı fazlasını kullanmaktadır, çünkü Fransız erkeklerinin güçlü bir kendilerine bakma gelenekleri vardır. (Odabaşı ve Barış, 1998: 317)

Kültür, toplumlar arasında önemli değişiklikler gösterebileceği gibi, bir toplum içindeki farklı gruplar arasında da değişiklikler gösterebilir. Bir toplumdaki değişik grupların oluşturdukları kültür alt kültür olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, ABD'de zenciler kendilerine has bir alt kültür geliştirmişlerdir. Tercih ettikleri ürün ve hizmetler beyazlardan değişik olabildiği gibi, ihtiyaçları da belirli farklılıklar gösterebilmektedir. (Odabaşı ve Barış, 1998: 324)

Özetle, iletişimciler, reklamcılar ve tasarımcılar Karl Marks'ın "doğanın yarattıklarına karşı, insanın yarattığı her şey" olarak tanımladığı kültürü, değişik toplumların kültür yapılarını, bunların alt kültürlerini anlamalı, araştırmalı ve değişim süreçlerini yakından takip etmelidirler. Özellikle iletişim araçlarının seçimi ve mesajların saptanması sürecinde belirli bir kültürün, dili, sembolleri, yargıları, inançları, yönetimleri dikkatlice göz önüne alınmalıdır.

3. Kurum Kültürü Kavramı

Kurum kültürü ilk kez Amerika'da Peters ve Waterman, Japonya'da ise Pascale ve Athos tarafından incelenmiştir. Gürçay'a (2005) göre, Kavram literatürde Firma Kültürü, Örgüt Kültürü ya da İşletme Kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Kurum kültürünün kesin bir biçimde tanımlanamama sorunu vardır ve bu sorun örgüt kavramının kendi-

sinin belirsiz olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır. (Schein, 2002: 6-7)

Buna rağmen, toplumun bir parçası olan örgütün, geçmiş yaşantılardan, geleneklerden ve davranış kurallarından oluşan bir kültürü olduğu çok açıktır ve bu kültür, örgüt mensuplarının paylaştığı ortak davranış kalıplarını, iş felsefesini ve tutumları ifade eder. (Oktay, 2000: 332)

Schein, örgütsel kültür kavramının yönetsel araştırmalar içerisindeki artan önemini, Amerikan şirketlerinin Japon şirketlerle kıyasla performanslarındaki düşüklüğün açıklanmaya çalışılmasına bağlamaktadır. Ona göre, söz konusu araştırmalar, uzmanların dikkatini ulusal kültürden farklı bir noktaya çekmeyi başarmıştır. Böylece, özellikle etkinlikleri yönünden farklılık gösteren örgütlerin analiz edilmesi amacına hizmet edecek olan örgütsel kültür kavramına duyulan ilgi giderek artmıştır. (Schein, 2002: 4) Günümüzde sosyal bilimlerde bir temel görüş ve yaklaşım biçimi olarak kabul edilirken, örgütsel süreç ve yöntemlerin açıklanmasında yönetim kurumu ya da bir arka plan olarak temel değişkenler arasına girmeyi başarmıştır. (Köse ve Ünal, 2003: 11-12)

Kurum kültürü işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir kavramdır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranışlarla bunların bir yansıması olarak ortaya çıkan semboller ve sembolik hareketler hemen her işletmede değişik özellikler taşır. (Unutkan, 1995: 69)

Örgüt üyelerinin işletmeye uyum sağlaması kültürel değerlerin paylaşılması ile mümkün olabilmektedir. Kurum kültürü bu noktada üyelerin benzer davranışlar göstermesini, tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmelerini sağlar. Çünkü kültür, kurumlar varlıkla-

rını sürdürürken, yaşatılabilen belli geleneklerin zamanla kedisine özgü bir biçimde ortaya çıkmasıyla, çıkarılmasıyla oluşur. (Okay, 2002: 212)

Kurumsal kültür; çalışma gruplarında öne çıkan dominant değerlerden, yol gösterici felsefelerden ve örgütsel ortama egemen olan duygusal iklimden oluşan ortak davranış normları ve değerler, örgüt üyelerinin peşinen kabul ettikleri ve çoğunlukla farkında olmadan uyup uyguladıkları davranış kalıplarından meydana gelir. Kurum kültürü, örgütün dışsal çevreyle ilişkilere ve içsel bütünleşmeye ilişkin problemlerine çözüm yolları gösteren ve örgütün devamlılığı için gerekli bulunan öğrenilmiş bir dizi varsayımlara ve inançlara dayanır. (Oktay, 2000: 334) Bir başka deyişle, örgüt kültürünün, toplumsal kültürün çalışma hayatındaki özel bir uygulaması olduğunu söylemek mümkündür. (Köse ve Ünal, 2003: 11-12)

Güçlü kültürleri olan kurumlar incelendiğinde, tüm yöneticilerin paylaştığı genel kabul görmüş bazı değerlerin ve iş yapma modellerinin olduğu ortaya çıkar ve bu durum yeni nesil liderlerin kolayca adapte olmasında, çizgiyi korumasında etkili olur. (Kotter ve Heskett, 1992: 15) Kurumsal kültürleri güçlü olan örgütlerde bazı benzerlikler gözlenmiştir. Örgütlerde, iş görenlerin iş tatmininde, astlarıyla ve üstleriyle biçimsel ya da biçimsel olmayan grup ilişkileri çok önemlidir. Amirin iş görene karşı davranışları yapıcı olursa, iş görenin motivasyonu olumlu yönde sağlanmış olur. Yapıcı, destekleyici ve meslektaşlık yaklaşımları sergileyen yönetici modeli, örgüt kültürü güçlü olan kurumlarda görülür. (Eren, 2000: 241) Yöneticilerin başarısı, örgütlerin etkinliği, iş görenlerin verimlilik ve iş tatmini üzerinde çok önemli etkileri olan bilgi akışı da kurum

kültürünün modeli hakkında fikir vermektedir.

4. Kurum Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde, kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çabalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Sembol; zengin anlamları olan, insanları davranışa yöneltir, söz davranış ve fiziksel nesnelere dir. Örgüt üyeleri, örgütü ve burada geçerli olan değerleri, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller aracılığıyla tanır, öğrenir ve pekiştirir. Örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan iletişim aracıdır. (Oktay, 2000: 160)

Kurum kültürünün temel unsurları, değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgütsel kültürün görülebilen ifade biçimleri arasında; dil, seremoniler ve törenler, adetler, (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller ve kahramanlar olarak saymak mümkündür. (Güçlü, 2004: 150)

Kültürü kurumlarda iç ve-veya dış etkenlerce oluşur ve gelişir. Ancak asıl önemli olan bunun bilinçli bir şekilde yönlendirilip korunarak geliştirilmelidir. Bu şekildeki bir ileriye dönük modelde, şu unsurlardan bahsetmek mümkündür: (Okay, 2002: 214)

a-Dil: Dil bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir öğesidir. Bir işletmede kullanılan yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlar kurum kültürünü oluşturan unsurlar arasında yer alır. İşletmelerde çalışanlar tarafından kullanılan ortak bir dil vardır. Kullanılan bu dil çalışanların arasında bir birlik-telik ve ait olma duygusu yaratır ve çalışanların birbirleriyle daha kolay iletişim kurmalarını sağlar. (Gürgen, 1997: 160)

b-Kahramanlar (Liderler): Kahramanlar örgüt kültürünün gelişmesinde ve kökleşmesinde gereklidir. Örgütlerin geçmişlerinden gelen, örgüte unutulmaz hizmetlerde bulunmuş başarılı kimseler örgütün kahramanı olarak hatırlanır. Bu kişiler yol gösterici birer semboldürler. Örgütü amaçlarına ulaştıran, kültürün gerektirdiği rolü tam anlamıyla yerine getiren, model oluşturan kişilerdir.(Güçlü, 2004: 154) Kahramanların davranışları, alışkanlıkları anlatılır, hikayelerin devamlı tekrarlanması kurum kültürünün benimsenmesini sağlar. (Kozlu, 1986: 154)

c-Toplantılar: Örgütlerde çeşitli sebeplerle yapılan tören ve toplantılar da örgütsel bütünleşme, birlik ve beraberlik sağlamada önemli rol oynamaktadır. Bu tür toplantılar arasında kuruluş yıldönümleri, açılış törenleri, kokteyller, özel günler ve bayramlar sayılabilir. (Gürgen, 1997: 164)

d-Fiziksel unsurlar: Fiziksel unsurlar arasında örgüt binalarının mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan mobilyalar, araçlar, gereçler, örgütün kullandığı teknoloji, örgüt üyelerinin giyim özellikleri, örgütle ilgili flama, amblem, afiş, poster, rozet, sayılabilir. (Gürgen, 1997: 164) Fiziksel semboller örgüt üyelerinin birbirini tanımalarına ve yakınlaşmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda da Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller iş görenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını aktarır.(Güçlü, 2004: 152)

e-Değerler: Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir öğesidir. Örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde

kullanmaktadır. Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmada, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir.(Güçlü, 2004: 153) Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir.(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000: 43-45)

f-Normlar: Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımadır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. (Güçlü, 2004: 153) Owens ve Steinhof (1989) normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamaktadırlar. Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler. Genel olarak uyulması gereken kurullar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler.

g-Varsayımlar: Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır. Varsayımlar, örgüt çalışanlarınca güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir. Varsayımlar genellikle bilinçsiz olurlar. (Güçlü, 2004: 154) Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000: 45-46)

5. Kurum Kültürünün İşlevleri

İnsan davranışlarında don derece etkili olduğu kabul edilen örgütün işlevleri aşağıdaki şekilde maddelendirilebilir.

- Kültür bir örgütsel biçimlendirme ve sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Örgüt kültürü örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Moral ve güdüleme aracıdır.
- Örgütsel iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliği sağlar
- Bir örgütü diğerlerinden farklılaştırır.
- Örgüt üyelerine bir tür kimlik verir
- Bireyin kişisel ilgilerinden daha büyük bir benimseme yaratılmasını kolaylaştırır.
- Sosyal sistemin devamlılığını sağlar.
- İş görenlerin tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir mekanizma oluşturur.

Her örgüt işyerindeki günlük davranışları belirleyen varsayımlar, anlamlar ve dolaylı kurallardan oluşan temel bir set belirler. Örgüte yeni gelenler, kuralları öğreninceye kadar örgütün gerçek üyeleri sayılmazlar. Eğer bir üst yönetici veya ön saflarda çalışan bir iş gören bu kurallara uymayı başaramazsa örgütte kabul görmez ve güçlü cezalarla karşılaşabilir. Kurallara uyum ödül ve terfinin ilk temelinde dönüşür. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000: 50)

6. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

Kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşur. (Gürgeç, 1997: 159) Kurumun içinde yer aldığı toplumda da, kuruma en çok etki eden ve yön veren kuruluşun hedef kitlesi ve müşterileridir. Şirketler olası değişimlere uyum sağlamaya çalışmakta, sözcülimi her iş görenin katma değerini artırmak, stokları düşürmek yoluyla maliyetleri azaltmak ya da merkezinde hem müşteriye hem de performansı barındıran kalite odaklı stratejilerde profillerini beklentilere uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Müşteri odaklı bir kültür geliştirmek için kullanılan iki anahtar, toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesiyle uygulanan modeller ve tam zamanında üretim (JIT) sistemleridir. Her iki sistemde, iş görenler ve iş süreçleri arasındaki ilişkileri müşteri modeli içersinde yeniden ele almaktadır. Bu noktada, iş görenler birbirlerinin müşterisidir. TKY'de kalite, müşterinin isteklerine uyumluluk olarak tanımlanırken, iş görenler ve bölümler arasındaki ilişkiler de iç müşteri kavramı ile yeniden tanımlanmaktadır. Bu mekanizmaların şirket kültürüne yerleştirilmesi, yapısal kültürel değişim ile başarılabilir. Değişimin başarısını gösteren en önemli

kaynak ise bu müşterilerin geri bildirimleri olacaktır. (Gay ve Salaman, 1992: 615-633)

Bir organizasyonun kültürü temelde 3 dinamikten etkilenir. Bunlar; organizasyonun kurucusunun ve çalışanlarının inançları, değer yargıları ve varsayımları; organizasyonun evrimleşme sürecinde grup üyelerinin (çalışanların) öğrenme süreçleri; yeni üyeler ve yeni liderlerin firmaya getirdiği yeni inançlar, değer yargıları ve varsayımlardır. (Schein, 2002: 11)

7. Kurum Kültürünün Etkileri

Kurum kültürünün, finansal performans, yaratıcılık, etkililik, verimlilik ve rekabet gücü üzerine etkileri konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır.

G S. Safford "güçlü" kültür hipotezindeki 5 zayıf yöne değinerek kültürün örgütsel performansa katkısının arttıracak üç düzeltme önermişti. Bunlar: Kültür içinde alt kültürlerin varlığının ihmal edilerek örgütte tek bir kültür olduğunun varsayılması; zayıf yön, kültürün gücünü ölçmenin zorluğu; model kültür profillerine bağımlık, ve aşırı güvenlidir; kültür- performans bağlantılarındaki yetersizlik ve nitel çalışmaların nicel araştırmalarda kullanılan tekniklerle değerlendirilmesinin doğru olmamasıdır. (Stadford, 1998: 546-558)

Safford'un önerdiği düzeltmelerden ilki, araştırmacıların karşılaştırmalı çalışmalarda kültürel olarak en uygun kategorileri kullanmasıdır. İkincisi kültür ve performans çalışmaları, kültürü sonuçlarına bağlayan süreçlere gösterilen yoğun dikkatten yararlanabilir. Üçüncüsü, kültürel içerik, kültürel bağlam ve kültürel süreçler arasındaki çoklu ilişkilerinin olasılıklarının göz önüne alınması sonuçların geçerliliğini arttıracaktır.

C.S. Koberg ve Chusmir, üç farklı kültür biçiminin kültürün çeşitli iş değişkenleri ve yaratıcılık ile olan ilişkisini araştırmışlardır. İncelenen kültürler; bürokratik, yaratıcı ve destekçi kültürlerdir. Araştırma sonucunda yüksek güç ihtiyacı ile birlikte görülen bürokratik kültürün iş memnuniyeti ve katılımı önemli bir pozitif ilişkisi olduğu, işten ayrılma psikolojisi ile de negatif bağlantısı olduğu bulgulanmıştır. Yüksek başarı ihtiyacı ile birlikte yaşanan yaratıcı kültürün ise, önemli ve pozitif bir şekilde iş memnuniyeti ile bağlantılı olduğu ve işten ayrılma işe ise önemli ve negatif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yüksek ait olma ihtiyacı ile birlikte gözlemlenen destekçi kültür de iş memnuniyeti ile önemli ve pozitif bir bağlantıya, işten ayrılma eğilimi ise negatif bir bağlantıya sahip bulunmuştur.

Bürokratik kültür ile yaratıcılık arasında negatif ilişki olduğuna dair yaygın beklentiler olmasına rağmen pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bunun nedenlerinden bir tanesi örgütün farklı departmanlarında farklı kültürler gelişmesi olasılığıdır. Halkla yüz yüze gelen departmanların (satış, personel, halkla ilişkiler) çalışanları daha yaratıcı olmaktadır. Bürokrasinin yapısı da yaratıcı olabilme ya da yaratıcılığı etkileyebilmektedir. Çok basamaklı hiyerarşilerde kişilerin çabuk ve umulan tepkiler vermeleri beklenirken, az basamaklı hiyerarşiler yaratıcı düşünceyi teşvik etmektedirler. Destekçi kültürler ise, güvenli, yaratıcılığın özellikleri olan rekabet, girişimcili ve uyumsuzluğu ortadan kaldırmaktadır.(Koberg ve Chusmir, 1987: 397-409)

Kurum kültürünün verimlilik üzerine etkileri de yıllardır çokça araştırılmış bir konudur. Artık verimliliğin artırılması olaylı bir yöntem ve program sorunu değil, kavrayış, anlayış konusudur. Bu düşünce örgütün

değer verdiği ve vermediği şeyleri bir örgütsel inançları seti ile desteklenmektedir. Başka bir deyişle, odak noktası ödül sistemleri, Japon tarzı yönetim, kalite yönetimi sistemleri ya da just-in-time gibi programlar ve yöntemlerden, verimlilik artırma çabalarını destekleyen veya baltalayan örgütsel kültüre dönmelidir. Odak noktası örgütün işleyişine kılavuzluk eden değerler, inançlar ve felsefelere dayanmalıdır. İş yerindeki insan davranışları, risk alma, karar verme, yeni ürün çıkarma ve rekabet ile ilgili olaylar ile ilgili değerler insanların becerilerini, liderliğin ve iş tecrübelerinin gelişimini şekillendirmektedir. Bu nedenle örgütsel kültüre odaklanmak, verimliliği iyileştirme çabalarını yalnızca kişilere ve gruplara özgü olmaktan çıkarıp, tüm şirketin ve şirket sisteminin işi ve işleyişi haline getirmek sonucunu getirecektir. (Putz, 1991: 9-13)

Örgütün kurum kültürünün araştırılması, yönetilmesi ve geliştirilmesine gereken önem verilmeksizin, yani inançlara ve kültüre odaklanmaksızın yalnızca program ve tekniklerle ilgilenildiği taktirde, şirketin verimliliğindeki herhangi bir artış kısa ömürlü olacaktır. Çünkü performans ve morali etkileyen faktörleri birbirine bağlayan doku kurum kültürüdür. (Putz, 1991: 12)

Özellikle rekabetin yoğun olduğu iş kollarında ürünlerin ve hizmetlerin rakiple-

rinkinden farklılaştırılması önemlidir. Eğer şirketin stratejisi fiyata dayalı olacaksa, kurum kültürü bu stratejiyi yansıtmalıdır. Eğer etkenlik vurgulanacaksa üretim ve iş süreçlerindeki zamanı düşüren, tasarruf sağlayan teknoloji ve yöntemler kullanılacaktır.

Firmaların rekabet gücünü artırmasında da firma kültürünün önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Çünkü makineler tek başına rekabet üstünlüğü getirirlerdi, finansal gücü büyük olan firmalar arasında büyük Pazar payı farklılıkları olmazdı. Firmaların birbirinden farklı olmasını sağlayan firma kültürü bu noktada devreye girmektedir. 1980'lerin işletmelerinde bile, firma kültüründe değişiklikler yaparak rekabet gücünü artırmaya dayalı çalışmaların çok yaygın hale gelmiş olduğu görülmektedir. (Akat ve Atılğan, 1992: 22)

8. Genel Değerlendirme Ve Sonuç

Sosyolojideki en önemli kavramlardan biri olan kültürün değiştirilebilir ve yönetilebilir özelliği örgütsel bir başarı yakalamak isteyen kişi ve kuruluşlar için önemli bir konudur. Örgütsel yapıya sahip olan her kuruluş, hangi biçim altında olursa olsun, bu konuyu göz ardı etmemelidir. Örgütlerin başarısı, yöneticilerin var olan örgüt kültürünü anlamalarına ve örgüt kültürünü uygulamalarına bağlıdır. Çalışanlar da örgüt kültürünü yönetmeli ve yürütmelidirler.

Kaynakça

Akat,İ.&Atılğan, T. (1992).

Sanayi işletmelerinde kurumsallaşma ve şirket kültürü.
Ankara: TOBB.

Alakuş, A. O. (2004-Güz).

Kültür kavramı tanımlamalarına ilişkin bir analiz.
Milli Eğitim Dergisi, 64. 1-3.

- Ataman, G. (1995). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Briam, K. H. (1995). *Unternehmens kultur als erfolgskfaktor: Pladoyer für eine mitarbeiter und marktorientierte strategie der zukunft*. Dokumantation eines vortrage gelaten am 19 Mai 1995 in der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh: verl. Bertelsmann Stiftung.
- Deal, T., Kennedy, E.& Allan, A. (2000). *Corporate cultures the rites and rituals of corporate life*. New York: Basic Book.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*. 5.bsk. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gay, du P.& Salaman, G. (1992). The culture of the customer. *Journal of Management Studies*, 29:5, 65-633.
- Güçlü, N. (2004). Örgüt kültürü. *Atatürk Üniversitesi, İİBF. Dergisi*, 1-2. 150-200.
- Gürçay, C. (2004). İşletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi: Hizmet ve sınai sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonucu. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 1. <http://www.isguc.org>.2004.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Güvenç, B. (2002). *Kültürün ABC'si*, 2.bsk., İstanbul: Cogito, YKY Yayınları.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 35, 286-336.
- Koberg, C. S.& Chusmir, L. H. (1987). Organizational culture relationships with creatively and other job related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-409.
- Kotter, J., Heskett, P.& James, L.(1992). *Corporate culture and performance*, 1.bsk., America:

- _____ (1999). *İnsan ve kültür*. 8.bsk.İstanbul: Remzi Kitabevi. Macmillan Inc.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal kültür, uluslararası pazarlama "ilkeler ve uygulamalar"*. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Köse, S.& Ünal, A. (2003). *Farklı toplumsal kültürler, örgüt yapıları, liderlik davranışları*, İzmir: Güven Kitabevi.
- Odabaşı, Y. & Gülfidan, B.(2002). *Tüketici davranışları*. İstanbul: Mediacat Akademi.
- Okay, A. (2002). *Kurum kimliği*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Oktay, M. (2000). *İletişimciler için davranış bilimlerine giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Putz, B.J. (1999). Productivity improvement changing values, beliefs and assumptions. *SAM advanced management journal*, Fall:9-13.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.(2000). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schein, E.H. (2002). *Örgütsel kültür*, Atilla Akbaba (Çeviren), 9 Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:6-7.
- Stadford, G. (1988). *Culture traits, Strength and organizational performance, moving beyond strong culture academy of management review*, Vo.13, No:4 546-558.
<http://marketing.byu.edu/htmpages/ccrs/proceedings99/webster.htm>
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Uygur, M. (1998). *İçi dışıyla batının kültür dünyası*. İstanbul: YKY.
- Taş, H. (1995). *Yaratıcı örgüt kültürü ve yönetim*. Malatya İnönü Üniversitesi Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi.
- Taylor, E. B. (1999). *Primitive culture researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*, London.