aofdestek.net

Ünite 4: Ö

Giriş

Örgüt kültürü, örgütlerin yapı ve özelliklerini daha iyi anlamamızı sağlayan önemli bir kavramdır. Örgütler farklı kültürel özelliklere sahiptirler. Değerler, normlar, kanıksanmış iş yapma biçimleri ve geçmiş deneyimler örgüt kültürünün belirginleşmesini sağlamaktadır.

Örgüt kültürü, birçok farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin tanımların ortak özellikleri arasında; örgütteki bireylerin nasıl davranacağına rehberlik eden değerler bütününün olması, örgütte zaman içinde oluşan genel kabulleri temel alması sayılabilir.

Dışarıdan gözlemlenebilen semboller, hikayeler, jargon, seremoniler ve varlığı görülebilir olmayan değerler, inançlar ve sayıltılar (varsayımlar) örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Sağlıklı bir örgüt kültürü üretkenliği ve kaliteyi artırarak finansal anlamda rekabet avantajı sağlayarak başarının artmasına katkıda bulunmaktadır.

Kavram Olarak Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini büyük ölçüde etkileyen karmaşık bir örgütsel değişkendir. Örgüt kültürünün en belirgin yanları, değerlerin paylaşılması ve örgütteki deneyimlerin yapısallaştırılmasıdır.

Örgüt kültürünü anlamanın yollarından biri, özellikle tanımadığınız bir ortama girdiğiniz veya yeni, farklı bir ülkeye, kültüre seyahat ettiğinizde yaşadıklarınızı düşünmenizdir.

Örgüt kültürünün bazı tanımları;

- “Burada işler böyle yürür" diye tanımlanan her şey,
- Bir örgüt içinde oluşmuş, paylaşılan inançlar, değerler ve alışılagelmiş 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, ilkeler 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.

Örgüt Kültürünün Unsurları

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.

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

Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesine bağlı olarak üç tip kültürden bahsedilebilir:

1. Güçlü-İşlevsel Kültür,
2. Güçlü-İşlevsel Olmayan Kültür
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 sayıltılar olarak üç başlık altında ele almak mümkündür.

Semboller ve davranışlar, örgüt kültürünün birinci düzeyini oluşturmakta ve kültür olgusunun dışarıdan gözlenebilen, dışa yansıyan unsurlarını ifade etmektedir. Kültürün bu öğesi, sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilir. 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. Fiziksel semboller ise gözle görülen, toplum için özel anlamlar taşıyan eşya, araç, etiket, amblem, rozet, afiş gibi nesneleri ifade etmektedir.

Değerler, örgütü oluşturan grup üyelerinin kabul ettiği temel inançlarla oluşur. Toplum içinde başarıyı tanımlayarak, standartlar koyarak birey davranışlarını şekillendirir. Değerler, sosyal sistem içinde, olay, olgu ve durumları açıklama, yorumlama ve norm oluşturmada, önemli fonksiyona sahiptir.

Sayıltılar, doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç ve genellemeleri ifade eder. Sayıltılar; insan doğası, insan ilişkileri, insan-çevre ilişkileri, gerçeğin doğası ve insan eylemleri olmak üzere sınıflandırılabilir. İnsan doğasına ilişkin sayıltılar, bireylerin, insanın temel doğasının ne olduğu, insanın

aofdestek.net

özellikleri, iş ya[redacted]lgili sayıltılar, bir örgütte bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde uygun olduğunu kabul ettikleri yolları tanımlamaktadır. İnsan-çevre ilişkilerine yönelik olan sayıltılar bireylerin egemenlik, tabi olma, itaat, uyum, uzlaşma gibi konulardaki sayıltılarıdır.

Örgüt Kültürünü Belirleyen Özellikler

Herhangi bir örgütte örgüt kültürünü belirleyen bazı özellikler vardır. Bu özellikler;

- Bireysel inisiyatif,
- Risk alma derecesi,
- Bütünleşme,
- Yönetim desteği,
- Denetim,
- Kimlik oluşumu,
- Ödül sistemi,
- Örgüt içi çatışma toleransı,
- İletişim kanallarının yapısı,
- Örgüt belleği.

Örgüt kültürünün gözlemlenebilir halleri semboller, sloganlar, hikayeler, jargon ve seremonilerdir.

Semboller, örgütler tarafından örgüt kültürünü aktarabilmek için kullanılırlar.

Sloganlar, örgüt kültürünün önemli boyutlarını vurgulayan ve hem çalışanlara hem dışarıya mesaj veren ifadelerdir.

Hikâyeler, "Eskiden bizde işler şöyle yapılırdı." türü değerlendirmelerdir. Kültürü tanımlamak için resmî veya gayri resmi ifade edilen çeşitli anekdotlardır. Hikâyelerin örgütün içinde kulaktan kulağa anlatılması, yazılı kurallardan çok daha etkili olabilir.

fargon, örgütü diğerlerinden ayıran ve kültürü kolayca algılamamızı sağlayan özel dildir. Her örgütün kendine özgü bir dili ve kodlama sistemi gelişir.

Seremoniler (törenler), kurumsal değerleri anlamayı ve hatırlamayı sağlayacak özel ritüeller ile yapılan toplantılar veya olaylardır.

Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünü anlayabilmek için farklı yönlerine bakmak gerekir. Örgüt kültürünün boyutları şu şekildedir:

- Düzey,
- Yaygınlık,
- Örtüklük,
- Etki derecesi,
- Politik,
- Çokluk,

- Karşılıklı bağımlılıktır.

Örgüt kültürü, örgütün ödül sistemlerini etkiler. Kültürler örgütlerin dış çevre ile ilişkilerine de karşılıklı bağımlıdır.

Sağlıklı ve sağlıksız örgüt kültürünün özellikleri:

- Sağlıklı örgüt kültüründe amaçlar paylaşılıp başarıya yönelirken, sağlıksız örgüt kültüründe sadece en üst seviyedeki yöneticiler amaçları benimsemiştir,
- Sağlıklı örgüt kültüründe sorun çözme süreci yapıcı ve faydacı olurken, sağlıksız örgüt kültüründe sorunlar gizlenir, saptırılır ve iş dışı ortamlarda tartışılır,
- Sağlıklı örgüt kültüründe her konuda takım çalışması vardır. Sağlıksız örgüt kültüründe ise, sorunların çözümünden çok şekle ve resmiyete önem verilir.
- Sağlıklı örgüt kültüründe eleştiriler gelişmeye yöneliktir, sağlıksız örgüt kültüründe kriz anında birbirini suçlayarak sorumlu aranır.

Örgüt Kültürüne Bakış Açısı

Örgüt kültürünü anlamak için farklı bakış açıları kullanılabilir. Bir bakış açısına göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, temel varsayımlardan oluşur. İkinci bakış açısında, örgüt kültürünün alt kültürlerden oluştuğu varsayılır. Üçüncü bakış açısında 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.

Farklılaşma bakış açısı, alt kültürlerin varlığını ancak alt kültürlerin kendi içindeki tutarlılığını vurgular.

Parçalanmışlık bakış açısı, aynı değer ve sembollerin farklı yorumlarla algılanmasını öngörür.

Kültürel sembolizma: Örgüt kültürleri, semboller, objeler, logolar, bayraklar, şekiller, hatta anıtlar, mimariler gibi sadece örgüt çalışanlarına, müşterilere, olası iş görenlerine değil, topluma veya uluslararası ortama anlam ifade eden göstergeleri içerir. Kültürel sembolizma yaklaşımı, kültürde örgüt üyelerine sembolik anlam ifade eden her şeyi kapsar.

Örgüt kültürünün kapsamı: Örgütler, kültürel içerikleri bakımından farklılaşırlar ve değerlerin göreceli sıralanması ile varsayımların türleri farklılaşır. Örgütler birbirleriyle ilişkili alt sistemlerden oluşurlar. Bu bağlamda örgüt kültürü de çeşitli alt kültürlerden oluşmaktadır. 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 anılmakta tür.

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 ortamdan gelen etkidir. Örgüt kültürü üzerindeki diğer faktör ise dış çevredir. Tüm örgütler çevreleriyle etkileşim hâlinde olduklarından, çevrenin kültürün şekillenmesinde önemli bir rolü vardır.

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.

Örgüt kültürünün sonuçları ve etkileri:

Rekabet avantajı ve finansal başarı.

Üretkenlik, kalite ve moral,

Yenilikçilik,

- Birleşme ve satın almalarda kıyaslama,
- Birey-örgüt uyumu,

- Liderlik faaliyetlerine yön vermedir.

Örgüt Kültürü Modelleri

Çeşitli incelemelerde, örgüt kültürünün farklı boyutlarım açıklayıcı modeller geliştirilmiştir. Bu modellerin hiçbiri örgüt kültürüne tam bir açıklama getiremez, ancak farklı boyutlarını ele almak mümkündür.

Ouchi'nin Z Teorisi: özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japon ekonomisi hızla gelişmeye başlamış ve 1980'li yıllarda birçok Japon firması Amerikan pazarında büyük başarılar elde etmiştir. Bu sebeple Ouchi hem

ABD de hem de Japonya'da iş yapan Amerikan ve Japon firmalarını incelemiştir. Araştırmanın sonunda, Ouchi Amerikan firmalarının Japonya'da başarısız olurken Japon Firmaların ABD'de başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Ouchi Japon firmalarının başarı kaynağının firmalarının kültürü ve yönetim anlayışları olduğunu görmüştür.

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. Buradan hareketle Amerikan firmalarının Japonlarla rekabette başarılı olabilmelerini sağlamak üzere, A ve J tipi kültürlerin birleştirilmesiyle "Z Teorisini" ortaya koymuştur.

Z teorisi, ABD'deki ve Japonya'daki teorinin ortalamasıdır. "Z Teorisi" Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.

Pefers ve *Waterman Yaklaşımı:* Peters ve Waterman (1982), ABD'de iş hayatında başarılı olan, değer yaratan, uluslararası rekabette öne geçen firmaların, bu başarıyı nasıl elde ettiklerini incelemişlerdir. Başarı ölçütü olarak firmaların finansal ya da ekonomik ölçütleri dikkate alınmıştır. Yapılan inceleme sonucunda, mükemmel firmaların başarılarını oluşturan sekiz temel kültürel değer ve davranış belirlenmiştir;

• Başarmak için, eyleme eğilim.

Müşteriye yakınlık,

- Özerklik ve girişimcilik,
- İnsanlar aracılığıyla verimlilik,
- Yalın yapı,
- İşi sahiplenme, değer yönelimi,
- Kendi işine bakmak,
- Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösterme.

Handy'nin Kültürel Tipleri: örgütler; yapıları, yönetim tarzları ve anlayışları açısından dört gruba toplanabilir. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürüdür.

Güç kültürü, genellikle aile işletmelerinde, ticari birliklerde ve bazı finans firmalarında görülür. Rol kültürü, çoğu zaman bürokrasi olarak da görülür. Bu tür kültürde akıl ve mantık on plandadır. Bu kültürde, organizasyonu ayakta tutan belirli rolleri oynayan bölümler ve aktörler vardır. Görev kültürü, iş ve proje temellidir. Görev kültüründe doğru insan doğru yere getirilir. Gereken kaynaklar sağlandıktan sonra kişilere bunlarla faaliyetleri yürütmede yetki verilir. Birey kültüründe., birey merkezi konumdadır. Bir yapı ya da organizasyon varsa bunun varlık nedeni, içerisinde yer alan bireylerdir. Hukuk büroları, mimarlık firmaları, sosyal gruplar, aile ve küçük danışmanlık firmaları birey kültürüne örnek gösterilebilir.

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 temellinde, örgütsel etkililik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının deneysel analizi yatmaktadır.

Bu yaklaşıma göre dört çeşit örgütsel kültür bulunmaktadır:

- Girişimci kültür,
- İşbirliği kültürü,

- Hiyerarşi kültürü,
- Piyasa kültürüdür.

Johnson ve *Scholes'in Kültürel Ağ Yaklaşımı:* 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.

Danışman ve *Özgen'in Eğilim Yaklaşımı:* Danışman ve Özgen (2003), örgüt kültürü çalışmalarındaki yöntem sorununa odaklanarak, farklı çalışmalarda ortaya konan kültürel boyutları birleştirmeye çalışmışlardır.

Danışman ve Özgen'e ait eğilim tipleri:

- Kuralcılık eğilimi,
- Hiyerarşi eğilimi,
- Sonuç eğilimi,
- Klan eğilimi,
- Destekleyicilik eğilimi,
- Takım eğilimi,
- Gelişme eğilimi,
- Profesyonelizm eğilimi,
- Açıklık eğilimidir.

Örgüt Kültürünün Diğer Bazı Kavramlarla İlişkisi

Örgüt iklimi ve örgütsel kimlik kavramlarının içeriğinin ve örgüt kültürü ile ilişkilerinin incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Örgüt iklimi, özellikle 196O'lı yıllardan itibaren, örgüt kültürünün popüler hâle gelmesiyle birlikte, üzerinde çalışılan bir konu olmaya başlamıştır. Örgüt iklimi, örgütün psikolojik çevresidir ve örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışlarını etkileyen ve bireyler tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir.

Örgütsel kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ortaya koyan özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik **ise** örgütün kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı iklime göre oluşmaktadır. Örgütsel kimliğin örgütte ortaklaşa oluştuğu kabul edilmektedir. Bu ortak kimlik, liderliğin önemli bir işlevi olarak kabul edilmekte, üyeler ve yönetim arasındaki uyuma göre şekillenmektedir.

aofdestek.net