

Örgüt Kültürü

Zeynep Hatipoğlu¹

ÖZET

Örgüt kültürü kavramının pek çok farklı tanımı olmasına rağmen kültüre ilişkin en genel kabul; çalışanlar arasındaki ortak varsayımlar, inançlar, algılanan normlar, düşünme ve davranış kalıplarının tümü ile oluştuğudur. Örgüte dahil olan yeni bir çalışanın bu kültürü özellikle dil kalıpları, iletişim şekli, örgütte kullanılan simgeler, kutlama ve anma ritüelleri, ast-üst ilişkileri gibi unsurları izleyerek kolayca anlaması mümkündür. Bu noktada örgüt iklimi ve örgüt kültürü farkı gündeme gelmektedir. Çoğunlukla birbiri yerine kullanılan bu iki kavramın temel ayrım noktası kapsamlarıdır. İklim hemen fark edilir ve yeni bir çalışanın örgüte ilişkin izlenimleri aslında iklimle ilişkilendirilir. Oysaki kültür çok daha derindir, daha dar kapsamlıdır ve zaman içerisinde kendini gösterir. Çalışmamızda iklim ve kültür arasındaki bu farklılaşmaya değinilmiştir. Örgüt kültürü günümüzde yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulması için geçmişten çok daha fazla önem kazanmıştır. Sosyal mecraların işe alım sürecinde hem adaylar hem de insan kaynakları profesyonelleri tarafından yoğun olarak kullanıldığına şahit olduğumuz bu dönemde her iki taraf da kültür hakkında bilgi sahibi olmayı istemektedir. Adaylar, başvuru yapacakları kurumların kültürlerini anlamak için detaylı sorgulamalar yaparken; insan kaynakları profesyonelleri de potansiyel adayların geçmiş deneyimlerini sorgular ve uzun süre çalıştıkları kurumların kültürlerini anlamaya çalışırlar. Çünkü açık şekilde bildikleri bir gerçek vardır. En yetenekli adayı işe almış olsalar da eğer kendi kurum kültürlerine uyum sağlayamazsa kısa süre içerisinde işten ayrılma niyetine girecekler ve geçmiş performansın bugünkü başarılarına bir katkısı olmayacaktır. Dolayısıyla kültürü anlamak, kültürü çağın gerekleri doğrultusunda dönüştürebilmek ve sürekli olarak izlemek bugün her kademe yöneticinin sorumluluğundadır. Drucker'ın “kültür stratejiyi kahvaltıda yer” söylemi her dönemde geçerliliğini koruyacaktır. Strateji ne kadar güçlü olursa olsun kültüre uygun değilse örgüt içinde kabul görmeyecek ve başarısız olacaktır. Liderlerin başarısı vizyonu ve misyonu net şekilde ortaya koymak, kültürü dizayn etmek ve stratejiyi

1 Doç. Dr., zynhatipoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9437-610X

de kültüre uygun şekilde oluşturabilmekle doğrudan ilişkilidir. Bahsedilen bu önemli faktörler nedeniyle öncelikle liderlerin, ardından ise tüm çalışanların örgüt kültürü kavramına ve etkilerine hakim olmaları gerekmektedir. Bu bölümde kültür, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kültürünün nasıl değerlendirileceği açıklandıktan sonra sonuç bölümüne yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Değişim ve dönüşüm çabalarının belki en yoğun olduğu bu dönemde başarılı bir organizasyonun anahtarı, strateji ve yapı tarafından desteklenen, güçlü bir şekilde sahip olunan ve geniş çapta paylaşılan bir dizi inanca dayalı bir kültüre sahip olmaktır. Bir örgütün güçlü bir kültürü çalışanların üst yönetimin herhangi bir duruma nasıl yanıt vereceğini bilmelerine ve beklenen yanıtın uygun olduğuna inanmalarına neden olur. Ayrıca çalışanlar örgütün değerlerini davranışlarında sergilediklerinde ödüllendirileceklerini bilirler.

Örgütün tepe yönetimi, kuruluşun inançlarını paylaşacak ve bu kültürde gelişecek adayları işe almak ve seçmekle başlayarak, kuruluşun temel değerlerini özetleyen, güçlendiren ve uygun ödüllerin sunulmasını sağlayan oryantasyon, eğitim ve performans yönetimi programları geliştirerek güçlü bir kültürü oluşturmada hayati bir role sahiptir. Ancak her örgüt için başarılı olacağı kesin olan, standart bir kültür şablonu yoktur. Sektörler ve durumlar önemli ölçüde farklılık gösterdiğinden, tüm örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayan, herkese uyan tek bir kültür tanımı yapılamaz. Dolayısıyla kültürün farklı sınıflandırmaları uzun yıllardır farklı araştırmacılar tarafından yapılmaktadır.

En başarılı şirketlerin ortak paydası her zaman güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. Kültürel öncelikler konusunda tepe yönetimde fikir birliği vardır ve bu değerler bireylere değil, organizasyona ve onun hedeflerine odaklanmaktadır. Başarılı örgütlerdeki liderler her gün kendi kültürlerini yaşarlar ve kültürel kimliklerini çalışanlara ve yeni işe alınacak adaylara iletme için ellerinden geleni yaparlar. Değerleri ve bu değerlerin kuruluşlarını nasıl tanımladığı ve kuruluşların nasıl çalıştığını belirlediği konusunda nettirler. Aksine, etkisiz bir kültür, organizasyonu ve liderliğini çöküşe götürebilir. Bağlılığı olmayan çalışanlar, zayıf müşteri ilişkileri ve düşük kârlar, yanlış kültürün kar hanesini nasıl olumsuz etkileyebileceğinin örnekleridir.

Bu çalışmada kültürün tanımı, sınıflandırmaları, kültür ve iklim karşılaştırması, güçlü bir örgüt kültürünün özellikleri ve Türk kültüründe örgüt kültürü ele alınmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültürün en eski tanımı E. B. Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor'a göre kültür; "bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün"dür (Şimşek vd., 2011). Örgüt kültürü, örgütün hedeflerine ve uygulamalarına ilişkin organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan birtakım varsayımlardır; neyin önemli olduğuna ilişkin bir çeşit değer sistemi ve dünya görüşüdür. Örgüt kültürü, bireylerin işteki davranışlarını yönlendiren bir çerçeve sunmaktadır. Bir yabancı için tanımadığı bir insanın kişiliğini dışarıdan bakarak anlamak nasıl zorsa örgütün kültürünü de anlamak dışarıdan bakan bir gözlemci için zor olabilir (Bateman ve Snell, 2017).

Örgüt kültürünün farklı varsayımlarla açıklanması nedeniyle kültürün oluşumuna ve bu oluşumu etkileyen faktörlere ilişkin de farklı görüşler vardır. Örgüt kültürünün oluşum süreci, temelde toplumsal kültürün oluşumuna benzer bir süreçle açıklanabilir ve aşağıdaki hususları içerdđiđi kabul edilebilir (Doğan, 2012):

- Örgüt kültürü, örgüt-çevre ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan uyum sorunları ile örgüt içi ilişkilerin bütünleşmesine yönelik sorunların çözümüne dair öğrenilen çözümlerdir.
- Öğrenilen bu çözümler, benzer sorunların çözümünde işe yaramakta, bu nedenle benimsenen doğrular olarak kabul edilmekte ve normlara, değerlere, inançlara dönüşmektedir.
- Bu normlar, değerler ve inançlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır ve örgüte yeni katılanlara aktarılmak istenmektedir.

Kültürün ana işlevi, insana çevreyi anlama ve verecekleri tepkiyi belirleme konusunda yardımcı olarak kaygı, belirsizlik ve karmaşayı azaltmaktır. Örgütün temel misyonu, bu misyon doğrultusunda oluşturulan somut hedefler, bu hedeflere ulaşmak için izlenen stratejiler, hedeflere ulaşmada başarıyı ölçme yolları ve örgütü etkileyen beklenmeyen olayların nedenleri dışsal konulardır. Hedef ve stratejiler ortak çaba olmaksızın etkili bir şekilde gerçekleştirilemez. Bu bağlamda içte bütünleşme ise örgüt üyeliğine ilişkin ölçütler, statü ve gücün temeli, ödül ve cezanın dağıtımına ilişkin kriter ve prosedürler, saldırganlık gibi konuların nasıl ele alınacağına dair kural ve gelenekler ile kelime ve sembollerin anlamı konusunda uzlaşma gibi hususları kapsar. Bu konularda zamanla şekillenen inançlar davranışlara yol gösteren, insanların neyin uygun neyin uygun olmadığını bilmelerini sağlayan ve birbirleri ile rahat ilişkiler kurmalarına yardımcı olan rol beklentilerinin temelini oluşturur. İç ve dış sorunlar birbiri ile yakından bağlantılıdır ve

örgütler bunlarla aynı anda baş etmek zorundadır. Tecrübe yoluyla çözümler geliştirildikçe, bunlar yeni üyelere aktarılan ortak varsayımlara dönüşür. Zamanla, varsayımlar o kadar bilinir hale gelir ki üyeler artık onların bilinçli olarak farkında bile olmazlar. Paylaşılan inançlar ve yerleşmiş gelenekler bir örgüt ya da toplumda denge ve devamlılığın sağlanması için önemli kültürel araçlardır ve kültür örgütte büyük değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir ya da sınırlayabilir (Yukl, 2018).

Örgüt kültürleri çeşitli şekillerde gelişebilse de, süreç genellikle aşağıdaki adımları içerir (Luthans, 2008):

1. Tek bir kişinin (kurucunun) yeni bir girişim fikri vardır.
2. Kurucu, bir veya daha fazla kilit kişiyi işe alır ve kurucu ile ortak bir vizyonu paylaşan bir çekirdek grup oluşturur. Bu çekirdek grubun tamamı kurucunun sahip olduğu fikrin iyi olduğuna, uygulanabilir olduğuna, bazı riskler almaya değer olduğuna ve gerekli olacak zaman, para ve enerji yatırımına değer olduğuna inanmaktadır.
3. Kurucu ve çekirdek grup, fon toplayarak, patent alarak, şirketleşerek, kuruluş yerini belirleyerek, inşa ederek bir organizasyon oluşturma adımlarını atar.
4. Bu noktada başkaları da örgüte dahil edilir ve ortak bir gelecek inşa edilmeye başlanır.

Schein (2010), kültürü daha derin bir anlayışla bir dizi norm, değer, grup üyeleri tarafından oluşturulan temel varsayımlar ve inançlardan oluştuğunu belirtmiştir. Schein'in (2010) ortaya koyduğu kültür modeli, farklı kültür düzeyleri arasında ayrım yapmaktadır. Örgütün savunduğu değerler; misyon beyanlarında, vizyonda ve kurumsal prosedürlerde yer alan ve örgütün kendini tanımladığı değerlerdir. Ardından kural haline getirilmiş değerler gelir ve bu değerler hiyerarşideki kademe sayısını, ücret düzeylerini, belgeleri, toplantı uygulamalarını, törensel kutlamaları gibi organizasyonun ve işleyişinin her türlü görünür unsurunu kapsar (Şimşek vd., 2011). Ardından, kuruluşun gerçek değerleri hakkında detayların anlaşılacağı temel gizli varsayımlardan söz edilir. Bu gizli varsayımlar, üyeler tarafından genellikle görülmez çünkü içselleştirilmiş olarak kabul edilirler. Örneğin, toplantılara on dakikaya kadar geç gelmenin normal, tolere edilebilir ve beklenen bir davranış olduğu kabulüne sahip bir örgüt olabilir. Dakikliğin norm olduğu bir kuruluştan gelen bir yabancıya, zaman konusundaki bu gevşekliği fark edip sınırleneceği tahmin edilebilir. Schein (2010), kültürün, bir buzdağın benzediğini ve dağın üzerinde gözle görülür eserler ve benimsenen değerlerin olduğunu ancak altında gizlenmiş, son derece etkili ve genellikle bilinçsiz değerler ve davranışlar olduğunu öne sürmektedir.

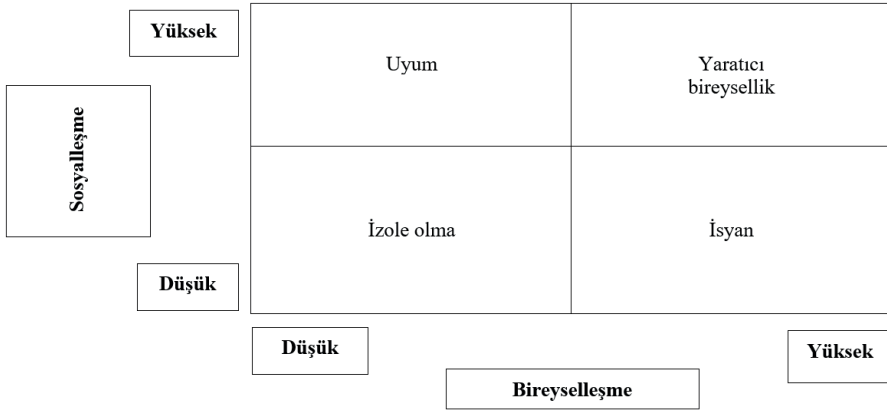
Schein'in (2010) tanımını destekleyen Denison ve diğerleri (2012), örgüt kültürünü, bu temel ilkeleri gösteren ve güçlendiren örgüt üyeleri tarafından düzenlenen köklü temel değerler, protokoller, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamıştır. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon olmak üzere dört alt kategoride incelemişlerdir. Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri arttırır, çalışanları örgüte ve örgütü de topluma bağlar. Kültür, iş görenlerin işlerini nasıl yapacaklarını, sorunlara nasıl yaklaşacağını, kararlar alınırken neler yapılması gerektiğini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini normlar, değerler ve inançlar aracılığı ile geniş ölçüde etkileyen bir unsurdur (Balay vd., 2013).

Schein (1983; 1992), örgütün doğduğu il aşamasında, kurucunun kültürün gelişiminde önemli bir rol oynadığını belirtir. Örgüt, çeşitli aşamalarla ilerledikçe dış çevrenin rolü ve örgüt üyelerinin çevre ile başarılı etkileşimlerinin yorumlanması bu rolü azaltacaktır. Çeşitli etkenlerin gelişim aşamaları aşağıda açıklanmaktadır (Arvinen-Muondo ve Perkins, 2013):

- **Doğum ve erken büyüme:** Bu aşamada, kurucu, örgüt kültürünün geliştirilmesinde baskın bir rol oynamaktadır. Kurucu olarak, benimsemesi gereken değerler, kuruluşun nasıl yapılandırılması ve performansın nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda güçlü görüşlere sahip olması muhtemeldir.
- **Büyüme:** Örgütün büyüdükçe, rakiplerine ve müşterilerine yönelik yeni ürünler, stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmesi muhtemeldir. Ayrıca coğrafi genişleme ve belki de birleşme ve ittifaklarda yer alması muhtemeldir. Bu aşamada, örgütün üyeleri çevresel kaymalar ve rakiplerin eylemleriyle başa çıkmak için uygun stratejileri araştıracaktır. Buna ek olarak, eğer bir örgüt büyüyorsa, alt kültürlerin de oluşması olasıdır. Bu aşamada liderin baskın rolü azalmaktadır.
- **Olgunluk:** Örgütün uzun süre hayatta kaldığını varsayarak çevresi ile başa çıkmak için başarılı stratejileri olduğu kabul edilir. Bu stratejiler üyelerinin zihniyetlerine gömülecek ve ortak varsayımlar olarak benimsenecektir. Bu aşamada herhangi bir kültürel değişikliği gerçekleştirmek zor olacaktır.
- **Reddetme ve geri dönüş:** Yukarıda bahsedilen kültürel varsayımların yerleşik doğası, örgüt üyelerinin geçmişte başarılı olmayan, dış ve iç zorluklara yönelik herhangi bir çözüm sunmalarının, son derece zor olabileceğini düşündürmektedir. Geri dönüş gerçekleştirmek için harici bir faktörün etkisi de gerekli olabilir.

İnsanlar örgütlerle etkileşim kurduklarında, kıyafet normları, insanların neler olup bittiği hakkında anlattığı hikayeler, kuruluşun resmi kuralları ve prosedürleri, ritüelleri, görevleri, ödeme sistemleri, kullandıkları iletişim kalıpları, sadece örgüt içindekiler tarafından anlaşılan şakalar ile temas kurmuş olurlar. Bu unsurlar, örgüt kültürünün yansımalarından bazılarıdır (Martin, 1992). Toplu olarak, bu kültürel iletişim unsurları süreklilik gösterir ve bir örgütün kültürünün temel öğelerini çalışanlarına aktarmak açısından örgütsel sosyalleşme kavramı ile ifade edilir. Örgütsel sosyalleşme hem resmi oryantasyon programlarını hem de gayri resmi tüm iletişimi kapsayan ve çalışanların tutum, düşünce ve davranışlarının şekillenmesine yardımcı olan süreçtir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütte nasıl bir düzen olduğunu, hangi değerlerin ön plana çıktığını, soru ve sorunlar karşısından hem çalışanların hem de yöneticilerin sergiledikleri tutumu kavrama imkanı vardır.

Sosyalleşmenin karşıtı olarak bireyselleşme de kültür ile ilişkilidir. Bir çalışanın bireysel olarak kurum kültürü üzerinde etkili olması da mümkündür. Bireyselleşme, çalışanlar iş yerinde kültüre meydan okuduğunda veya ondan saparak çevrelerindeki sosyal sistem üzerinde başarılı bir şekilde etkide bulduklarında gerçekleşir. Sosyalleşme ve bireyselleşme arasındaki etkileşimi, norm ve değerlerin kabul veya reddini gösteren Şekil 1'de yer almaktadır (Newstrom ve Davis, 2002).



Şekil 1. Sosyalleşme ve bireyselleşme arasındaki etkileşim (Newstrom ve Davis, 2002)

Bir örgütün norm ve değerlerini kabul eden veya reddeden çalışan yaklaşımlarını gösteren şekilde; iki aşırı uç (isyen ve uyum) uzun vadede organizasyon ve çalışanın kariyeri için işlevsiz olabilir. İzole olma ise üretkenliğin önündeki önemli bir engeldir. Ancak örgütün kültürü sosyalleşme ve bireyselleşme açısından güçlü olduğunda çalışanın uygulamaları

sorgulaması, araştırmalar yapması ve kendini ortaya koyabilmesi mümkün olur. Dolayısıyla bu iki yönlü güçlü durum örgütün yararına olacaktır.

Bir örgüt kültürünün gücü; çalışanların, örgütün baskın değerleri ve varsayımlarına ne kadar kapsamlı ve derinden bağlı olduklarını belirtir. Güçlü bir örgüt kültüründe bütün alt birimlerdeki çalışanların büyük bir kısmı baskın değerleri anlamakta ve benimsemektedir. Bu değerler ve varsayımlar aynı zamanda iyi kurgulanmış artefaktler aracılığı ile kurumsallaştırılır; böylece kurum kültürü daha da güçlenir. Artefaktler, ölçülebilir sonuçlar ve örgütsel yapılar dahil olmak üzere kültürün gözlemlenebilir yönlerini temsil eder ancak yalnızca gözlemlenebilir unsurlarla kültürü anlamaya çalışmak kültürel sorunların altında yatan varsayımlar ele alınmadığı için nadiren kültürü yeterince anlatmaya yardımcı olur (Olsen vd., 2023). Buna ek olarak, güçlü kültürler uzun dönemli bir yapı sergilemekte olup; hatta bazılarının kökeni şirketin bizzat kurucusu tarafından oluşturulan değerler ve varsayımlara kadar uzanabilir. Buna karşın baskın değerlerin, ağırlıklı olarak sadece örgütün tepesindeki insanlar tarafından benimsendiği, artefaktlerden güçlükle anlaşılabilirdiği ve sık sık değişime uğradığı durumlarda, örgütler daha zayıf bir kültüre sahip olmaktadır. Güçlü bir kültürün etkinliği aşağıdaki üç fonksiyon aracılığı ile gerçekleşmektedir (McShane ve Glinow, 2016, s. 259):

1. *Kontrol sistemi*: Örgüt kültürü, çalışan kararlarını ve davranışlarını etkileyen sosyal kontrolün derinlere yerleşmiş bir şeklidir. Kültür yayılan bir yapıdadır ve bilinçsiz bir biçimde çalışır. Kültür, örgüt çalışanlarını örgütsel beklentiler ile uyumlu yolda yönlendiren bir otomatik bir araçtır.
2. *Sosyal yapıştırıcı (tutkal)*: Örgüt kültürü insanları birbirine bağlayan ve onlara kendilerini örgütsel deneyimin bir parçası şeklinde hissettiren “sosyal bir tutkal”dır. Çalışanlar örgütün baskın kültürünü içselleştirmek için motive olmuş durumdadır çünkü bu kültür, onların sosyal kimlik ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Bu sosyal yapıştırıcı, yeni personeli örgüte çekmek ve en yüksek performans gösterenleri işte tutmanın bir yolu olarak gittikçe daha önemli olmaktadır. Bu, aynı zamanda küresel örgütlerde çalışanları bir arada tutan ortak bir özellik de olmaktadır.
3. *Anlamlandırma*: Örgüt kültürü, örgütte işlerin ve bu işlerin neden ve nasıl yapıldığının çalışanlara bir anlam ifade etmesine hizmet eder. Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanlara, onlardan ne beklediğini anlamalarını daha da kolaylaştırır. Örneğin, araştırma sonuçları göstermektedir ki örgüt kültürünün daha güçlü olduğu şirketlerdeki

satış personeli daha açık bir rol algısına sahiptir ve örgütteki pozisyonlarıyla ilgili daha az stres yaşamaktadırlar.

Anlamlandırma Kuramı ile ilişkilendirildiğinde örgüt liderlerinin anlamlandırma sürecindeki etkisi ön plana çıkmaktadır. Örgüt liderleri anlamlandırma sürecini “ilham veren” davranışlarla cazip hale getirerek etkiler. İlham verme, anlamlandırmayı ve diğerlerinin anlam yapılandırılmalarını örgütsel gerçeklere uygun olarak tercih edilecek şekilde etkilemektir. Liderler ilham verici davranışlar sergilediklerinde, örgütsel dikkati ya gerçeği algılamada değişime olan ihtiyaca odaklar ya da örgütsel gerçekliğin değiştirilmesi üzerine odaklanır (Miles, 2012; Maitlis, 2005; Maitlis ve Lawrence, 2007).

Greenberg (2012) sağlıklı veya güçlü olarak tanımlanabilecek bir örgüt kültürünün özelliklerini Tablo 1’deki gibi açıklamıştır.

Tablo 1. Güçlü bir örgüt kültürünün özellikleri (Greenberg, 2012)

Güçlü Bir Örgüt Kültürünün Özellikleri	
Özellik	Tanım
Tüm çalışanlar alçakgönüllüdür ve açık iletişim kurarlar.	İnsanları başkalarından öğrenmeye teşvik eden, kibirden uzak bir yapının olmasıdır.
Bireyler sorumlu tutulur ve eylemleri için kişisel sorumluluğu kabul ederler.	İnkâr, suçlama ve mazeretler yoktur. Sorumluluğu kabul eden çalışanlar arasında çatışma azalır ve başarı fırsatları artar.
Uygun sınırlar dahilinde, insanlar risk alma konusunda özgürdür.	Hesapsız risk alma veya aşırı kontrol seviyesi bulunmaz. Dolayısıyla, yeni fikirlerin ortaya çıkması daha kolaydır.
İşleri başarma konusunda yüksek taahhüt verilir.	Vasatlık hoş görülmez. Herkesin işleri uygun şekilde yapması, kaliteden taviz vermemesi beklenir.
Hatalar, bir öğrenme fırsatı olarak görülür ve tolere edilir.	İnovasyon girişimleri organizasyona yardımcı olur, ancak bazı başarısızlıklar kaçınılmazdır. Ancak her başarısızlık, işlerin nasıl iyileştirileceğini öğrenmek için fırsat sağlaması nedeniyle için kabul edilir.
Bütünlük ve güvenilirlik her şeyden önemlidir.	Dürüstlükten ve bütünlükten uzak bir ortam başarı için gerekli olan güveni zedeler. Dolayısıyla kararlar konusunda şeffaf olmak ve verilen sözleri takip etmek gibi dürüstlüğü teşvik etme çabaları önemlidir.
Cesaret ve sebat teşvik edilir.	Çalışmak genellikle zorlayıcıdır. Güçlü kültürlerde herkes, neyin başarılacağı konusunda gerçekçi kaldığı sürece, başarısızlık ihtimali olsa da sebat etmeye teşvik edilir.

Gün geçtikçe küreselleşen iş dünyasında, örgüt kültürü, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri kilit bir noktada yer almaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgütsel kültüre sahip yapılarda çalışanlar ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (Şimşek vd., 2011). Kültür genel olarak en tepede şekillenir ve kurucuların hedeflerini yansıtır. Onlar geçmiş gelenek ve ideolojilerle sınırlandırılmamışlardır. Kurucular, örgütün ne olması gerektiği ve hangi değerlerinin olması gerektiği konusundaki hayallerini planlayarak ilk kültürü oluşturur. Yeni örgütün küçük ölçeği de kurucuya vizyonunu tüm örgüt üyelerine empoze etmede yardımcı olur. Bir örgütün kültürü; kurucunun eğilimleri ve varsayımları başta olmak üzere ilk çalışanların daha sonra kendi deneyimlerinden öğrendikleri arasındaki etkileşimden kaynaklanır (Robbins vd., 2016, s. 39). Örgüt kültürü, bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. Çalışanlara, kurucunun felsefesi ile başlayan, örgütün neyi temsil ettiğine dair tanımlayıcı bir vizyon olan örgütsel bir kimlik verirler. Çalışan motivasyonu için çok önemli etkenler olan vizyon paylaşımı ile yüksek üretkenlik desteklenir.

Bir örgütün kültür düzleminde özü itibarıyla yanlış bir şey yokken kurumlar, liderlik kültürünü işletme ihtiyaçlarına uygun hale getirmelidir. Örneğin; bir komuta ve kontrol kültürünün yenilikçi ve çevik bir stratejiyi uygulamasını beklemek kötü bir sonuç elde etmeyi baştan kabul etmektir. Bunun aksine, birbirine bağlı bir kurum, yoğun bir karmaşa ve yüksek zorluk derecesini ele almak için daha donanımlı ve uygundur. Liderlik kültürünün geliştirilmesi, liderlik yeteneğinin artırılmasıyla ilgilidir. Kurumlarda liderlerin var olan yeteneğin sınırlarını aşmak ve iki kritik faktörü birleştirmek için zaman ayırmaları gerekir (Mattone ve Vaidya, 2016):

Birincisi; kültür hiyerarşisinde, kurumun kültürünün nereye ait olduğu bilinmelidir. Liderlerin birbirleriyle ve kurum içindeki diğer kişilerle ilişki kurma şekli, hakim olan liderlik kültürüne bağlıdır. Mevcut kültürle neler yapılabileceğini bilmek maddi gelir ve zaman kazandırır.

İkincisi; iş stratejisinin başarılı olması için gereken güçlendiricileri ve temel yetenekleri kavramaktır. İş stratejileri geliştirmek için gelecekte nasıl bir liderlik kültürüne ihtiyaç duyulduğu netleştirilmelidir. Stratejilerin doğru şekilde uygulanıp uygulanmadığını takip etmek liderin görevidir. Liderlik kültürü ile iş stratejileri uygun hale getirildiğinde performans mükemmel hale gelebilir.

Bir organizasyon yapısının gücü bir dizi faktörden etkilenir. Araştırmacılar bu etkileri genel olarak ulusal kültür, sosyo-kültürel faktörler, iş ortamı, rekabet

ortamı, müşterilerin etkisi, kurucunun veya liderin etkisi, organizasyonun büyüklüğü, organizasyonun yaşı, teknoloji kullanımı ve yönetim stili gibi faktörlerin etkisini vurgulamışlardır (Mikusova vd., 2023).

Groysberg ve diğerleri (2018) tarafından Edgar Shein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede ve diğer önde gelen akademisyenler tarafından yapılan çalışmaları sentezleyerek kültürün dört temel niteliğini belirlemişlerdir:

- **Ortaklıktır:** Kültür, bir grubun ortak varlığıdır. Tek bir kişi içinde var olamaz veya bireysel özelliklerin ortalaması değildir. Ortak davranış, değer ve kabullerden doğar ve genel olarak grubun norm ve beklentilerine, yani yazılı olmayan kurallarına dayanır.
- **Her yerededir:** Kültür, birden fazla kademeye nüfuz eder ve örgüt içinde önemli ölçüde yaygınlaşır. Kültürü, kolektif davranışların, fiziksel ortamların, grup ritüellerinin, görünür sembollerin, hikayelerin ve efsanelerin içinde görmek mümkündür. Kültürün diğer yönü; düşünce tarzı, motivasyon unsuru ve sessiz kabuller gibi gözle görülmeyen unsurlardan oluşmasıdır.
- **Kalıcıdır:** Kültür, uzun vadede grup üyelerinin düşünce faaliyetlerine yön verir. Grubun kolektif hayatındaki kritik olaylara ve öğrendiklerine dayalı olarak gelişir. Kültürün kalıcılığı kısmen, Benjamin Schneider tarafından geliştirilen Çekim-Seçim-Aşındırma modeliyle açıklanır. İnsanlar kendilerine benzer niteliklere sahip kurumları daha cazip bulur ve onlara çekilir; kurumlar da kendileriyle daha uyumlu olabileceğini düşündüğü kişileri seçmeye daha yatkındır. Bu uyumu sağlayamayanlar zaman içinde ayrılma eğilimi gösterir. Bu nedenle kültür, zaman içerisinde değişime ve dış etkilere karşı daha dirençli bir sosyal kalıp haline gelir.
- **Örtüktür:** Kurum kültürünün önemli ama pek dikkat edilmeyen bir yönü de, doğası gereği bilinçaltı tarafından algılanması ve anlaşılmasıdır. İnsanlar, kurum kültürünü idrak etmek ve içgüdüsel olarak karşılık vermek üzere programlanmıştır. İnsanlar, doğal olarak kültürü hissetme ve ona uygun şekilde hareket etme becerisine sahiptirler.

Örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin diğer bir sınıflandırma ise şu şekildedir (Vural, 2016):

- **Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir:** Bir örgütün kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar kültürü, kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgiyi güçlendirme amacıyla kullanırlar.

- **Örgüt kültürü mükemmelliğin ödüllendiricisi olabilir:** Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu durum doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başarmaları nedeniyle onları ödüllendiren bir rol üstlenebilir.
- **Örgüt kültürü bir tasdiktir:** Kültür hiçbir grubun, şirketin ve ulusun sıfırdan başlayamayacağını kanıtlamaktadır. Örgütün üyeleri, inanç ve onaylanmış değerlerle ihtiyacındadır. Örgüt kültürü de çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır.
- **Kültürel tasdikler kendi kendini gerçekleştirme eğilimindedir:** Bir kültürü oluşturan değerler, kültürün çalışanlarında anlam ifade etmesinden çok önce oluşmaktadır. Ancak bir inancın etrafında bütünleşmek, bu inancın gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- **Örgüt kültürü fikir ve anlam bütünlüğu sağlar:** Çalışanlar, örgütün temel değerlerini ve kültürel önermeleri paylaşmasalar bile, bunları izleyerek belirli bir mantık süzgecinden geçirip kavrayabilirler. Güçlü bir kültürün mutlaka bir mantığı vardır ancak mantıksız görünen bir kültürel yapıda muhtemelen iletişim sorunları mevcuttur.
- **Örgüt kültürü üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırır:** Paylaşılan ortak inançlar kabul gördüğünde, hayata yansydıklarında ve değışen çevreye rağmen korunabildiklerinde örgütler ayakta kalabilirler ve kimlik duygusunu koruyabilirler.
- **Örgüt kültürü karşıt değerlerle denge içindedir:** Örgüt kültürü dinamik bir yapıdadır ve örgütün kurulduğu dönemden sonra da değışmeli ve dönüşmelidir. Ancak güçlü bir kültür bu süreçlerde bile değerlerine sadık kalır ve değerleri bir pusula olarak kabul eder.
- **Örgüt kültürü sibernetik bir sistemdir:** Tüm sibernetik sistemler, kendi kendini denetleyen ve amaca ulaşmak için ortaya çıkan engelleri kaldırma yolları bulan sistemlerdir. Örgüt kültürünün sibernetik olması ise, kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde, engellere rağmen azimle devam etmesidir.
- **Örgüt kültürü modeldir:** Kültür belirli bir obje değildir, fakat zaman içinde örgütte ortaya çıkan bir modeldir.
- **Örgüt kültürü iletişimidir:** Örgüt kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Örgütsel davranış, çalışma psikolojisi ve yönetim bilimleriyle ilgili kaynaklarda, “örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” kavramlarının zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Ancak bu iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Örgüt kültürü, örgüt yaşamına ilişkin inançlar ve beklentilerin doğası hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, bu inançlar ve beklentilerin doyuma ulaşip ulaşmadığının göstergesidir. Örgüt iklimi kavramını ele alan bir araştırma, “bu örgütte insanlara nasıl davranılır?”; örgüt kültürünün irdelendiği bir araştırma ise, “bu örgüt, ne tür insanlar çalıştırır?” sorularına yanıt aranacak şekilde düzenlenmelidir (Tınaz, 2013).

İklimin oluşumunu tanımlamak için farklı bakış açıları sergilenmiş olsa da en çok alıntı yapılan tanımlardan biri Litwin ve Stringer’a (1968) aittir. Bu tanımda örgüt iklimi; çalışma ortamındaki insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği varsayılan bir dizi ölçülebilir özellik olarak ifade edilmiştir (Al-Shammari, 1992). Farklı iklimler oluşturularak yapılan saha araştırmalarında iklimin çalışan memnuniyetine önemli ölçüde etki ettiği; örgüt iklimi ile performans arasındaki ilişkinin, memnuniyet ve performans arasındaki ilişkiden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Litwin ve Stringer, 1968).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları arasındaki benzerlik her iki kavramın da davranışlara dayanması, geniş bir araştırma çerçevesi sunması ve benzer problemleri ele almasından kaynaklanır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir payı vardır (Halis ve Uğurlu, 2008).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Harrison (1972) ve Handy (1993) tarafından kaleme alınan ilk örgüt kültürü tipolojisi, bireylerin veya örgütün merkezindeki bireyin baskın olduğu güç kültürünü ayırt etmektedir. Charles Handy ve Roger Harrison, örgütleri inceleyerek iki boyutu gücün nasıl dağıtıldığını ve belirli işbirliği düzeylerini belirlediler. Güç ve işbirliğinden oluşan bu boyutlar ilerleyen dönemlerde çeşitli kombinasyonlarla dört farklı örgüt kültürü boyutuna dönüşmüştür (Ogbonna, 1992):

- *Rol kültürü-düşük düzeyde işbirliği/düşük güç dağılımı*: Bu tür bir kültür yüksek oranda iş odaklıdır ve genellikle bürokratik organizasyonlarda bulunmaktadır. Yunan sanat ve bilgelik tanrısının adından sonra Apollo kültürü olarak da anılmaya başlanmıştır. Bir rol kültüründe,

Çalışanlar mümkün olduğu kadar çok güvenlik ve istikrar isterler. Kültür, (katı) kuralları, yükümlülükleri, anlaşmaları ve prosedürleriyle tanınır. Net bir hiyerarşı vardır ve statü performanstan daha önemlidir. Bu nedenle, bir rol kültürü her zaman esnek değildir. Görevlerin yönetimi, prosedürler ve açık iş tanımları aracılığıyla gerçekleşir. Bu hem bireysel işler hem de departmanlar arasındaki iletişim için geçerlidir. Rol kültürü içindeki anahtar kelimeler güvenlik, istikrar, tutuculuk ve ngrlebilirliktir.

- *G kültürü-yüksek düzeyde işbirliği/düşük güç dağılımı:* Bu tür bir kültür, girişimci bir organizasyonun karakteristiğidir; örneğin, gücün kurucuda ve/veya en tepedeki kişide olduğu kk girişimler bu yapıdadır. Girişimci, şirketini büyük bir aşkla kurmuştur ve bu nedenle karar verme sürecini devretmekte zorlanır. Çalışanlar ise şirketin kurulmasına yardımcı oldukları için hem organizasyona hem de birbirlerine çok sadıklar. G kültürüne sahip örgütlerde işbirliği son derece önemlidir. G kültürü, eski Yunan tanrısı ile ilişkilendirilerek Zeus kültürü olarak da anılır. Örgütün düz yapısı ve başlangıç niteliği nedeniyle az sayıda düzenleme ve prosedür vardır. Lider rgt merkezden kontrol eder ve ardından kimin daha fazla yetkiye sahip olduğunu veya belirli görevleri kime devrettiğini belirler. Bireysel performans ve karşılıklı işbirliği çok önemlidir.
- *Birey kültürü-düşük düzeyde işbirliği/yüksek güç dağılımı:* Birey kültürü, yüksek eğitimi çalışanların tam bağımsızlığa sahip olduğu ve uzmanlıklarının ön planda olduğu bir yapıyı temsil etmektedir. Hukuk firmalarını, sağlık şirketlerini veya akademik araştırma ekiplerini bu örgütsel yapılara örnek verilebilir. Kişi kültürü insan odaklıdır ve Yunan dans, zevk, şarap ve ölümsüzlük tanrısı ile ilişkilendirilerek Dionysos kültürü olarak da anılmaktadır. Örgüt tamamen orada çalışan insanların hizmetindedir. Her şey, tercihen ‘kuruluşun yeleri’ olarak anılan çalışanların bilgi ve uzmanlığı ile ilgilidir. Bir kişi kültüründe az sayıda kural ve prosedür vardır, çalışan sayısı genellikle azdır ve birey merkezdedir. Ortak çıkarları ve değerleri de bağlayıcı bir unsurdur. Nihai sorumluluğun kime ait olduğu genellikle belirsiz olduğu için, bu tür kuruluşlar içinde ara sıra koordinasyon sorunları yaşanabilir. Genel olarak, ‘saf’ bir birey kültürü çok nadir görülebilir. Çoğu durumda, birey kültürü kısa ömürlü olmakta ve örgüt yavaş yavaş diğer kültürel tipolojilerden birine doğru kaymaktadır.
- *Görev kültürü-yüksek düzeyde işbirliği/yüksek güç dağılımı:* Birçok proje veya matris organizasyon temelde sonuç odaklı olan bir görev

kültürüne sahiptir. Bir görev kültürüne, Apollo gibi bilgeliğiyle tanınan, dövüş sanatları ve barış tanrıçası olarak bilinen Athena kültürü adı da verilmiştir. Çalışanlar deneyimli profesyonellerdir ve problem çözme odaklıdır. Görevlerini ve/veya projelerini doğru bir şekilde tamamlamak isterler. Çalışanlar hem kendi uzmanlıklarına hem de meslektaşlarınınkine güvenirlere. Görev kültürü organizasyonları genellikle işbirliğinin çok önemli olduğu geçici ekipler kurar. Hiyerarşik güç mutlaka belirli bir kişiye bağlı değildir ve tüm örgüte yayılmıştır. Sonuçlar kurallardan, güç dengesinden veya bireysel ihtiyaçlardan daha önemlidir. Uzmanlık ve esneklik esastır ve koordinasyon görevi ve/veya proje gereksinimlerine bağlıdır. Örneğin, belirlenen son tarihte yüksek kalitede bir sonuç elde edilmesi ana hedeftir (Ogbonna, 1992).

Örgüt kültürü çalışanların davranışları üzerinde de önemli düzeyde etkilidir ve benimsenen değerler ne kadar olumlu olursa, çalışan performansını da o ölçüde artırmaktadır (Sumardjo ve Supriadi, 2023). Endratmoko ve Aulia'ya (2021) göre, güçlü bir örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını destekler. Bu yaklaşım, Suwibawa ve diğerlerinin (2018) örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki güçlü ilişkiyi açıklayan araştırmasını desteklemektedir. Örgüt kültürünün performans, çalışan bağlılığı, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi pek çok örgütsel davranış konusu ile ilişkisi incelenmiş ve bu çalışmalarda kültürü değerlendirmek amacıyla Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen kültür modeli kullanılmıştır. Bu modelin yaygın kullanımının nedeni her bir örgüt tipinin kurumsal değerleri, stratejik öncelikleri, örgütteki atmosferi, liderlik tarzını ve başarı kriterlerini açıklamasıdır. Çünkü modelin oluşumunda örgütsel etkililik koşullarının araştırılması bir öncüdür (Mikusova vd., 2023). Modelde; klan, hiyerarşi, girişimci ve pazar kültürü olmak üzere dört ayrı sınıflandırması üzerinde durulmuştur. Her kültür tipinin özellikleri Tablo 2'de açıklanmıştır (Wudarzewski, 2018).

Tablo 2. Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması (Włodarczyk, 2018)

Örgüt Kültürü Tipi	Örgüt Kültürü Özellikleri
Klan Kültürü	Uyumun ön planda olduğu, aileye benzeyen bir yapı, Ortak değerler ve hedefler etrafında şekillenen bağlar, Yüksek düzeyde katılım ve uyum duygusu, Liderler yetkileri devrettiği, güven duygusu aşıladığı, katılımcılığı, bağlılığı ve sadakati teşvik ettiği bir ortam, Ekip çalışması, bağlılık ve çalışanların örgütün geleceği için sorumluluk aldığı ortam, Kısmen bağımsız çalışma ekipleri ile ilerleme ve bireysel başarılarından çok ekip sonuçlarının tercih edilmesi, Örgütün bütünlüğünün sadakat, gelenek, saygı, güçlü bağlar ile sağlanması.
Adhokrasi Kültürü	Bilgi çağında ve öngörülemez değişen koşullarda inovasyona önem verilmesi, Görevlerin geçici olarak oluşturulan dinamik ekipler tarafından yürütülmesi, Gelecek vizyonunun ön planda tutulması, Yenilikçi, risk alabilen, vizyoner liderlerin ön planda olması ve gücün merkezi olmaktan çok üzerinde çalışılan projeye bağlı olarak uzmanlar arasında aktarılması, Yenilikçi çözümlerin, yaratıcı fikirlerin, girişimcilik ve yaratıcılığın desteklenmesi, Başarının geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilmesi.
Pazar Kültürü	Örgütün sonuçlara, kar elde etmeye ve güçlü şekilde dışarıdaki fırsatlara odaklanması, Liderlerin katı şekilde performansa odaklı hareket etmesi, Çalışanların agresif rekabete teşvik edilmesi, Başarı odaklı ve hırslı çalışanlardan oluşan bir yapının olması, Pazar payının en önemli başarı faktörü olarak kabul edilmesi.
Hiyerarşi Kültürü	İş tanımlarının, iş süreçlerinin, prosedürlere uygunluğun ön planda olması, Sonuçların muhasebeleştirilmesinin beklenmesi, Liderin verimliliği ilk sıraya koyması ve yakından takip etmesi, Öngörülebilirliğin sağlanması ve yöneticilerin belirli kurallar zincirini takip etmesi, İstikrar, üretkenlik ve kurallara bağlılık.

Chatman ve Jehn (1994) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise bir örgütü tanımlayan yedi boyut olduğu ifade edilmiştir. Aşağıda belirtilen bu boyutlar kullanılarak bir örgütü tanımlamak ve örgüt kültürü hakkında geniş bir çerçeve belirlemek mümkündür (Robbins vd., 2016, s. 38):

- **Detaya dikkat:** Çalışanların detaylara hassasiyet, onları analiz etme ve dikkat göstermelerine dair beklenti seviyesidir.
- **Sonuç odaklılık:** Yöneticilerin nasıl başarılı olduğundan bağımsız olarak sonuçlara odaklanma seviyesidir.
- **İnsan odaklılık:** Yönetimsel kararların örgütteki insanları dikkate alma seviyesidir.
- **Takım odaklılık:** İşin bireylerden ziyade takımlarla gerçekleşme seviyesidir.
- **Saldırganlık:** Çalışanların işbirliğinden ziyade rekabetçilik ve saldırganlık seviyesidir.
- **İstikrar:** Örgütte kararların ve eylemlerin mevcut durumu sürdürmeye yönelik olma seviyesidir.
- **Yenilikçilik ve risk alma:** Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya cesaretlendirilme seviyesidir.

5. HOFSTEDE'İN IBM ÇALIŞMASI VE KÜLTÜRLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmacılar ulusların temel varsayım seviyesinde kategorize edilebileceği bazı boyutları belirlemede faydalı olmuştur. Buna en uygun örnek ise Hofstede'in (Hofstede, 2001; Hofstede vd., 2010'dan aktaran Schein, 2017), IBM'in ofislerinin olduğu tüm ülkelerde bir grup IBM çalışanıyla karşılaştırılabilecek anket yanıtlarının analizidir. Bu ve sonraki takip eden çalışmalar, ulusların karşılaştırılabilecekleri istatistiksel olarak çıkarılmış sonuçlar elde etmiştir. Kesin görülen ve toplumların bilinçli farkındalıklarını yansıtan değerler oldukları için bunlar; inanç, değer ve düşünce tarzlarını belirleyen unsurlar olarak görülebilir ve temel varsayımların boyutları olarak değerlendirilir. Hofstede'in (2001'den aktaran Schein, 2017) yaptığı analizlerde güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dişillik olmak üzere dört boyut ortaya çıkmıştır. Özellikle Çin'de devam eden çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonu (kısa veya uzun döneme odaklılık) olarak bir boyut daha eklenmiştir (Öncül vd., 2016). Boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

- **Bireycilik ve kolektivizm:** Toplumun bireysel haklar ve görevler etrafında inşa edilme seviyelerine karşı bireylerin kendilerini desteklemesinin gerektiği toplumun temel biriminin olduğu grup. Bireylerin kendilerini bir grupla ne düzeyde özdeşleştirdiğinin de bir ifadesidir. Bireyci toplumlarda, ben düşüncesi hakim olmaktadır.

Ben dūřüncesinin ön planda olduđu bu toplumlarda kiřiler kararlarda kendi istediklerinin olmasını beklerler (Dursun, 2013).

- **Güç mesafesi:** Toplumun en güçlü ve en az güçlü grupları arasındaki psikolojik ve sosyal statü farklılığı ile otoriter mesafedir. Tüm grup ve kültürlerde saldırganlığın nasıl yönetileceği konusu vardır, bu yüzden “güç mesafesi”nin boyutunda olduğu gibi büyük kültür çalışmalarında ve ülkelerde insanların hiyerarşi içerisinde birbirlerini daha çok veya daha az kontrol etme yeteneğinin dereceleri farklıdır.
- **Erillik-dişillik mesafesi:** Araştırmada değerlendirilen son boyut eril kültür ve dişil kültürdür. Hofstede’e göre “eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürünü ait olduğu söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini ön planda tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişillikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir” (Sargut, 2001; Dursun, 2013).
- **Belirsizlik toleransı (belirsizlikten kaçınma):** Toplumun fertlerinin belli ve kesin olmayan durumlarda rahat olma dereceleri; net yapılar, süreçlere ve kurallara duyulan ihtiyaç seviyesidir. Belirsizlikten kaçınma kültürel değişkenin temel dayanağı, belirsizliğin insanlar için bir endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanır. Yarattığı gerginlik ve huzursuzluk nedeniyle insanlar, bu endişelerden ve dolayısıyla belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin günlük yaşama yansıması, herkes için geçerli kurallar veya istisnalara yönelme biçiminde kendini gösterir (Doğan, 2012).
- **Kısa veya uzun döneme odaklılık:** Toplum üyelerinin gelecek olaylara karşı planları ve hayallerine karşı sadece yakın gelecekle ilgili kaygılarının düzeyidir.

Örgüt kültürü teorileri uzun yıllardır örgütsel performansla ilişkileri ağıısından da incelenmiştir. Yönetimin sürdürülebilirliği, organizasyon içindeki kabul görmüş inanç ve değerlerin yüksek düzeyde kabullenilmesi ve birbirine saygı duyan insanların varlığı güçlü bir kültürün göstergeleri olduğu ifade edilir. Ancak güçlü kültürlerin bile değişime karşı direnç ve geçmiş deneyimlere bağlı kalma gibi olumsuz etkileri olabileceği de belirtilmiştir. Katılımcı bir kültürde çalışan bağlılığı yüksektir ve bu yönüyle

bile performansın önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Kotter ve Heskett'e (1992) göre çalışan bağlılığı yüksek performansın önemli bir belirleyicisi olsa da kültürün değişime uyum sağlamaya yardımcı olmadığı bir örgüt uzun vadede başarılı olamaz.

Baltaş ve Baltaş (2004), Türk kültürünü Hofstede'nin değerlendirmeleri doğrultusunda açıklamıştır. Hofstede'nin 64 ülkede yaptığı bu araştırmaya göre Türk toplumu; belirsizlikten kaçınmanın egemen olduğu topluluk odaklı bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Baltaş (2004), bu verilerden hareketle Türk şirket kültürlerine ilişkin şu öngörülerde bulunmuştur:

- Planlı ve programlı çalışmaktan ziyade insan odaklı, sözel anlaşmaya göre hareket etme alışkanlığı egemendir. Planlar her zaman değişebilir, kolaylıkla iptal edilebilir; şimdiki zamana ve o andaki ruh hallerine göre davranılır. İletişimde durumsallık ve sözlü iletişim hakimdir. Ortak değerler ve “biz” duygusu egemendir.
- Çalışanlar örgütün kendilerinden sorumlu olmasını ve korumasını bekler. Çalışan görüşlerini yöneticiye söylemekten çekinir. Otoriter yönetici tarzı tercih edilir, kararlar otoriter ve babacan yönetici tarafından verilir.
- İnsanlar ödün vermekten kaçınır, uzlaşma yenilgi olarak görülür, anlaşmaya varmak uzun zaman alır.
- Yöneticiler çatışmayı görmezden gelir ya da hafifletmeye çalışır. Yönetici tarzı talimat ağırlıklıdır, çalışan yöneticiden kesin talimatlar bekler, ayrıntılı iş tanımlarını ihtiyaç duyulur.

Aycan (2021), ise güç kültürünü ve güçlendirme kültürünü derinlemesine analiz ettiği çalışmasında Türk kültürünün yukarıda belirtilen otoriter yani güç odaklı kültürden, destekleyen/katılımcı bir güçlendirme kültürüne nasıl dönüşebileceğini Aygün Tuçe Ataş tarafından kaleme alınan bölümde aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- **Başarısızlık korkusunu azaltmak:** Ailede ve okulda başarısızlık korkusunu azaltarak hayatı ve başarısızlığı öğrenme sürecinin bir parçası olarak gören, özgüveni ve sosyal becerileri yüksek, içindeki mucizevi potansiyeli ortaya koyabilen, atılgan çocuklar yetiştirmek.
- **Psikolojik güvenlik sağlamak:** Aile ve okulda sağlanan psikolojik güvenlik ortamıyla kendi ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilen, farklılıklarını ortaya koymaktan çekinmeyen, iletişim becerileri güçlü, hakkını savunan ve başkalarının hakkına saygılı çocuklar yetiştirmek.

- **Keyifli ortamlar yaratmak:** Keyfi yaşamın ve öğrenmenin bir parçası haline getirerek yaşam doyumunu yüksek, merak, keşif duygularının kaybetmemiş, sorumlulukları ve yaşamdan keyif alma arasında denge kurabilen çocuklar yetiştirmek.
- **Ödül ve cezadan uzaklaşıp anlama motive etmek:** Sadece ödül ve ceza gibi dışsal motivasyonlara ihtiyaç duymayan, yaptığı görevin anlamını da bilerek içsel motivasyonu olan, sorumluluk sahibi, özdenetimi yüksek çocuklar yetiştirmek.
- **Paylaşılan liderlik:** Aile ve okulda paylaşılan liderliği teşvik ederek toplu yaşama bilincinin, sorumluluklarının ve haklarının farkında olan, grupla işbirliği içinde görev paylaşımı yapabilen, sorun çözebilen ve geleneksel liderlik kavramını, korkutmaya, güce dayalı otoriteyi sorgulayabilen çocuklar yetiştirmek.

10. SONUÇ

Örgütler açısından ele alındığında liderler, bir örgütün operasyonlarının tüm seviyeleri için geçerli olan bir misyon beyanı oluşturarak organizasyon kültürünü belirlemelidir. Stratejiyi şekillendirirken kültürün stratejiyi hayata geirmedeki etkisini dikkate almalıdırlar. Kurucular ve zaman içerisinde örgüte liderlik edenler aslında yönetim kadrolarını oluştururken, görev dağılımını yaparken, insanların birbirleriyle nasıl iletişim kurmaları gerektiğini açıklarken ve en çok hangi davranışlara değer verdiklerini gösterirken aslında kültürü açıkça şekillendirmiş olurlar. Bir kuruluşun kimliğine derinden yerleşmiş pozitif bir kültür, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına ve onları takip etmelerine yardımcı olacaktır. Liderler alışanları bir amaç etrafında toplayarak, olumlu çalışan deneyimleri yaratarak, şeffaf kurallar belirleyerek, iletişim kanallarını her zaman açık tutarak ve kültürü destekleyen davranışları ödüllendirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak bir kültür oluşturabilirler.

Liderlerin diğer önemli bir sorumluluğu ise kültürün dinamik yapısını kavramak, buldukları sektörü ve diğer çevresel faktörleri dikkate alarak kültürü dönüştürebilmektir. Bunun için öncelikle mevcut kültürün kodlarını analiz etmeleri, hedefledikleri kültürü net şekilde tanımlamaları ve aradaki boşluğu nasıl kapatabileceklerine dair bir yol haritasına sahip olmaları gerekir. Liderlerin zaten mevcut kültürü çok iyi bildikleri varsayımı her zaman geçerli olmayabilir. Çünkü örgüt büyüdükçe alt kültürlerin oluşması ve liderin sorumlulukları arttıkça daha alt kademelerle bağlantısının zayıflaması doğaldır. Bu noktada liderlerin seçtikleri yöneticilere önemli bir rol düşmektedir. Yöneticiler yalnızca yönetim fonksiyonlarını yerine

getirmekle kalmayıp örgütün kültürüne uyumlu ve uyumsuz davranışların neler olduğu konusunda hem kendilerini sorgulamaları hem de ekiplerine rol model olmalıydılar. Kültür yalnızca liderin sorumluluğunda değildir ve organizasyonun her kademesinde kültür elçiliğini yürütecek yönetici ve çalışanlara her zaman ihtiyaç olacaktır. Kültürel dönüşümün özellikle kriz dönemlerinde ve sonrasında, birleşme ve satın alma dönemlerinde, büyümeye odaklanıldığında yaşanması muhtemeldir. Odak noktası yalnızca somut çıktılar (satışlar, çalışan sayısı, performans, verimlilik) üzerinden analiz edilmemeli ve örgüt kültürü daima yönetimin masasında en önemli yeri almalıdır.

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A. ve Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46. https://ijbssnet.com/journals/Vol._1_No._3_December_2010/4.pdf
- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(6), 30-32. <https://doi.org/10.1108/01437739210021884>
- Arvinen-Muondo, R. ve Perkins, P. (2013). Organizational behaviour, people, process, work and human resource management. A. K. Yılmaz (Çev. Ed.), İçinde G. Mert (Çev.) *Örgütsel kültür* (ss. 209-239). Nobel Yayınları.
- Aycan, Z. (2021). Yeni nesil için liderlik. İçinde A. T. Ataş. *Ailede ve okulda güçlendirme kültürü* (s. 242). Doğan Yayınları, CEO Plus.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/download/article-file/48526>
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (2004). Kurum kültürü. *Kaynak Dergisi*. <https://kaynakbaltas.com/dergiler/kurum-kulturu/>
- Bateman, T. S. ve Snell. S. A. (2017). Yönetim. S. Besler ve C. Erbil (Çev. Ed.), 3.Baskıdan Çeviri. Nobel Yayınları.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553. <https://doi.org/10.5465/256699>
- Deal, T. E. ve Kennedy, A.(1982). Corporate culture, the rites and rituals of corporate life. Addison Wesley.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. ve Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. Jossey-Bass.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Doğan, B. (2012). Örgüt kültürü (2. Baskı). Beta Yayınları.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1025293>
- Endratmoko. ve Aulia, I. N. (2021). Influence of organizational culture , work environment and organizational commitment as mediation variables on organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovative*

- Science and Research Technology*, 6(5), 47-56. <https://www.ijisrt.com/assets/upload/files/IJISRT21MAY055.pdf>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. ve Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/235549>
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character*. Harvard Business Review.
- Greenberg, J (2012). *Managing behavior in organizations* (6th Edition). Pearson Education Publishing.
- Kilmann, R., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 581-603. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108191>
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Macmillan.
- Litwin, G. H. ve Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior* (11th Edition). McGraw Hill.
- Maitlis, S. (2005). The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Maitlis, S. ve Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160971>
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. Oxford University Press.
- Mattone, J. ve Vaidya, N. (2016). *Culturel transformations: Lessons of leadership and corporate reinvention*. R. Genç (Çev.), Sola Unitas Yayınları.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış* (2. Baskıdan Çeviri), A. Günsel ve S. Bozkurt (Çev. Ed.). Nobel Yayınları.
- Mikušová, M., Klabusayová, N. ve Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>

- Miles, J. A. (2012). *Yönetim ve organizasyon kuramları* (1. Basımdan Çeviri). M. Polat ve K. Arun (Çev. Ed.). Nobel Kitabevi, 2016.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality?. *Human Resource Management Journal*, 3(2), 42-54. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00309.x>
- Olsen, A. M., Moller, A. M., Lehmann, S. ve Kiethon, A. V. (2023). Mechanisms linking individual and organizational culture change through action research: Creating change agents for organizational and food safety culture development. *Heliyon*, e13071.
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/269316>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <http://150.146.205.43/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>
- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. ve Wiewiora, A. (2023). *Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning*. Cognitive Systems Research.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları*. A. Öğüt (Çev. Ed.). Nobel Yayınları.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: The problem of entering the green room. <https://core.ac.uk/download/pdf/4380058.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2017). *Organizasyon kültürü ve liderlik* (5. Basımdan Çeviri). U. Batum ve H. Bulut (Çev.), The Kitap Yayınevi, 2022.
- Stanford, N. (2012). *Organizasyon kültürü*. İş Bankası Yayınları.
- Sumardjo, M. ve Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Quality-Access to Success*, 24(192), 376-384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P. ve Sapra, I. K. S. (2018). Effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance

through organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(8), 20997- 21013. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/582>

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Gazi Kitabevi.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar* (3. Baskı). Beta Yayınları.
- Vural, Z. B. A. (2016). *Kurum kültürü* (5.Basım). İletişim Yayınları.
- Wudarzewski, G. (2018). Validation of cameron and quinn's organizational culture assessment instrument (OCAI) in polish conditions. *Journal of Management and Economics*, 6(1), 79-105. <http://dx.doi.org/10.29015/ceejme.618>
- Yükl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (8. Basımdan Çeviri). Ş. Çetin ve R. Baltacı (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.