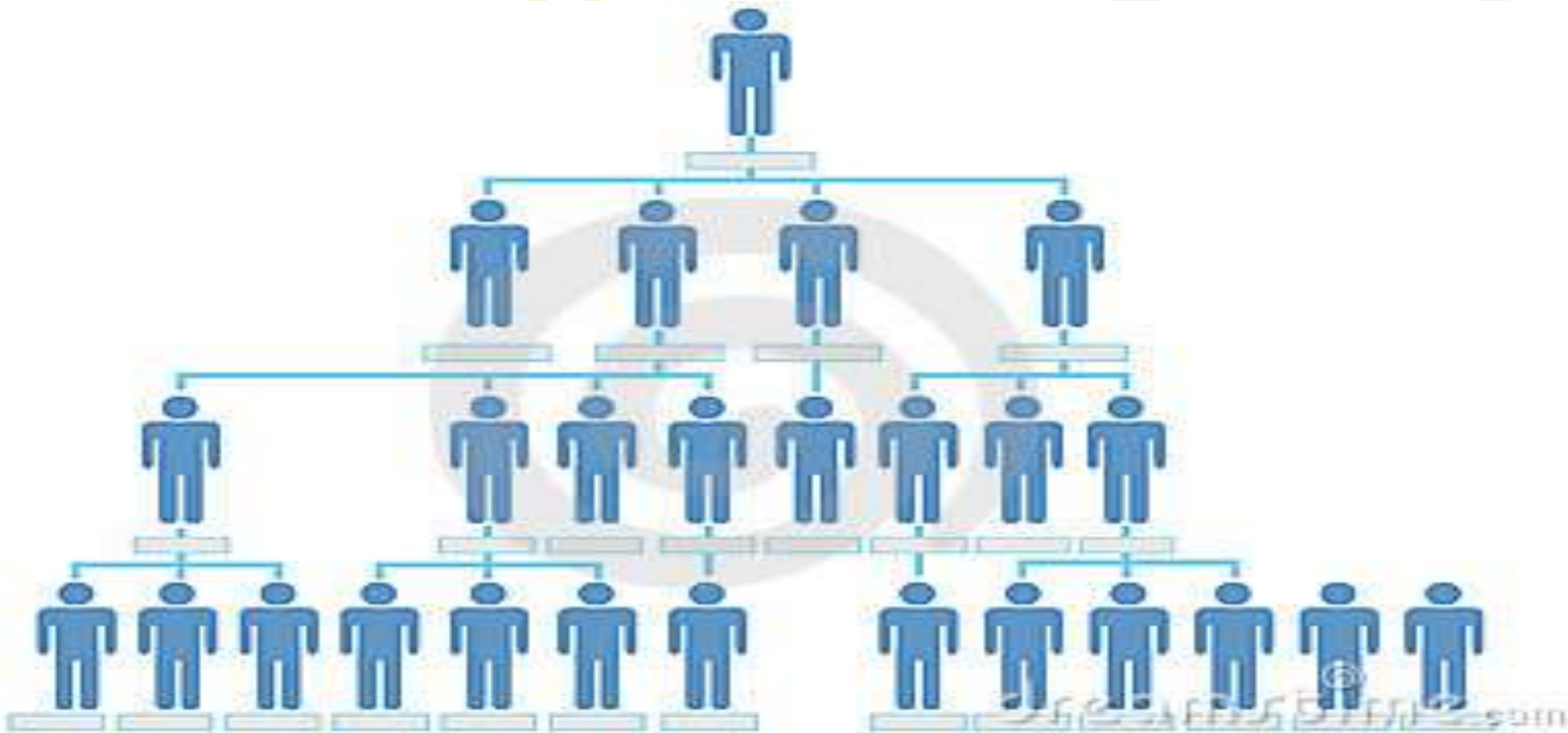


ORGANİZASYON



Prof.Dr.Mehmet Eryılmaz

Örgütler ve Kültür

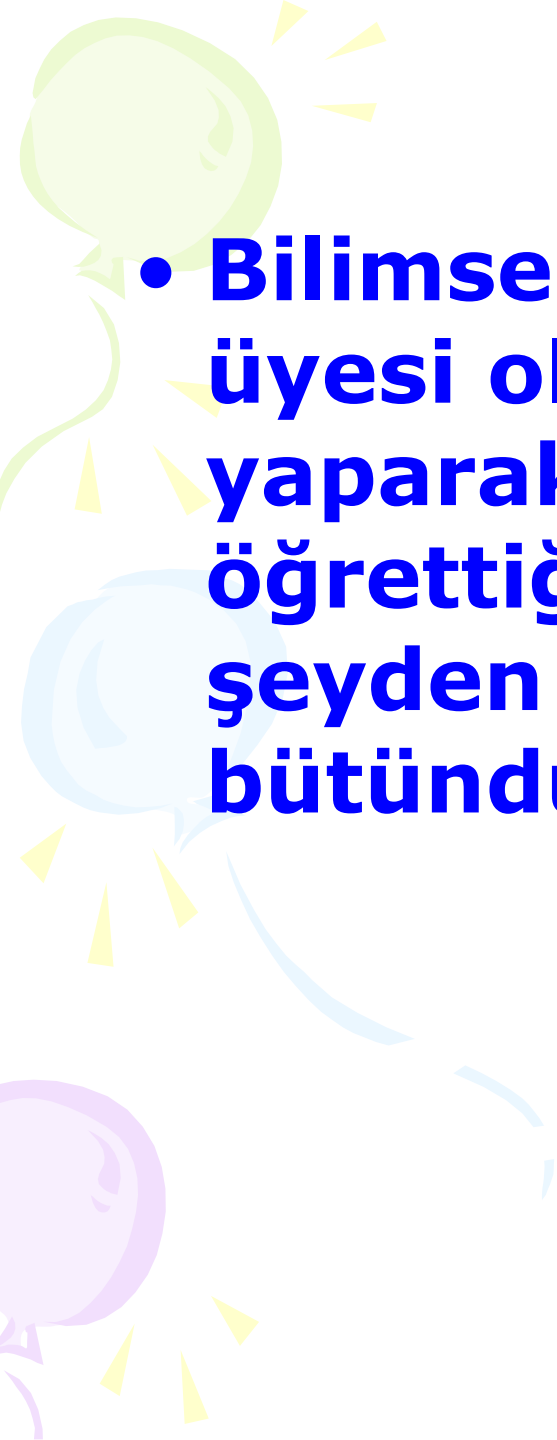


1. Kültür Kavramına Genel Bir Bakış



1.1. Kültür Kavramının Tanımı



- 
- **Bilimsel olarak kültür, toplumun üyesi olarak insanın, yaşayarak, yaparak öğrendiği ve aktarıp, öğrettiği maddi manevi her şeyden oluşan karmaşık bütündür. (Güvenç, 2011: 14).**

1.2. Kültür ve Benzer Kavramlar

(Gökalp,2013; Priola ve Hurrell, 2011)

- Medeniyet
- Kültürleme
- Kültürleşme
- İklim



1.3. Kültürün Özellikleri

(Güvenç, 2011)

- Soyut ve somut (artifakt) öğelerden oluşur.
- Büyük ölçüde paylaşılır.
- Genetik değildir, öğrenilir.
- Tekrarlıdır.
- Dinamiktir.
- Baskıcı olabilir.

Kültür büyük ölçüde paylaşılır...



1.4. Ulusal Kültürün Boyutları

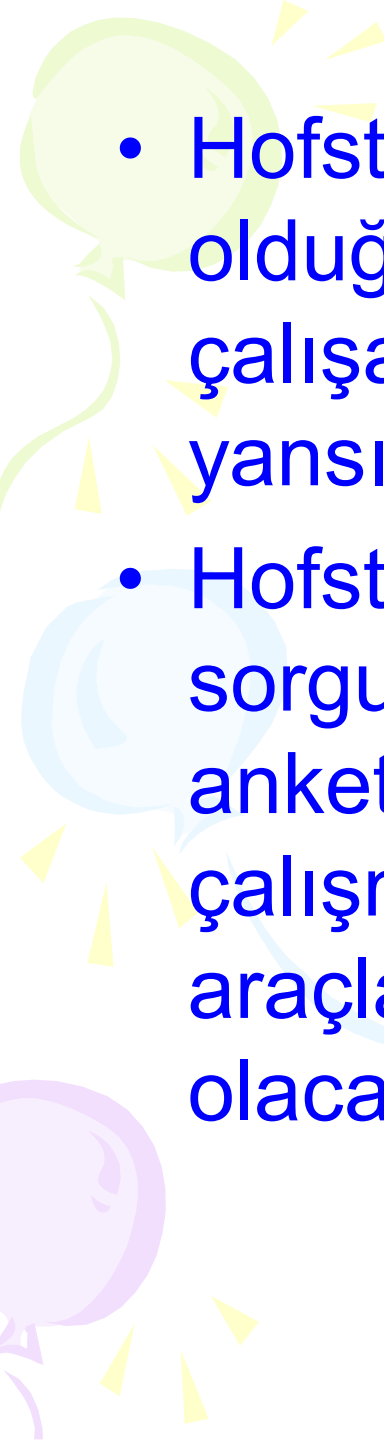
- Ortaklaşa davranış-bireyci davranış
- Güç mesafesi düşük-güç mesafesi yüksek
- Belirsizlikten kaçınma düşük-belirsizlikten kaçınma yüksek
- Dişil-Erkeksi
- Kısa vadeli bakış-uzun vadeli bakış
(Hofstede, 1980).
- Düşük paternalizm-yüksek paternalizm
(Aycan vd., 2000).
- Soyutlamacı düşünce-İlişkisel düşünce
(Kanungo ve Jaeger, 1990).

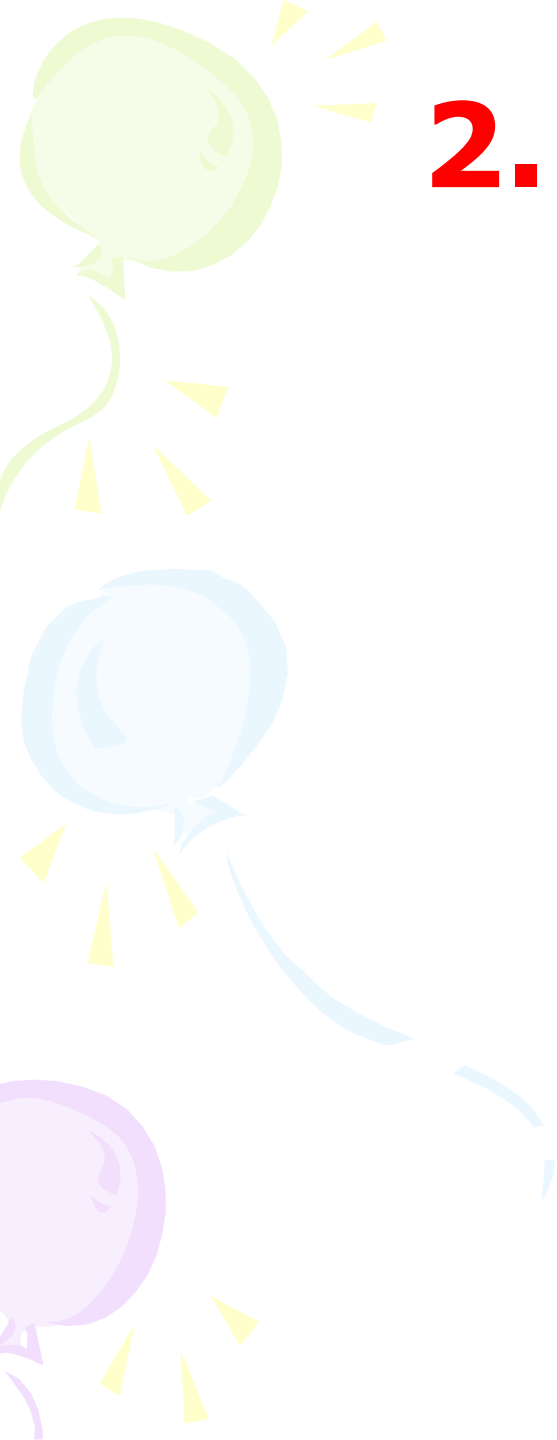
Seçilmiş Hofstede İndisleri

	Güç Mesafesi	Bireycilik	Erkeksilik	Belirsizlikten Kaçış
Çin	80	20	66	30
Almanya	35	67	66	65
Hindistan	77	48	56	40
Japonya	54	46	95	92
Meksika	81	30	69	82
Polonya	68	60	64	93
Türkiye	66	37	45	85
İspanya	57	51	42	86
İngiltere	35	89	66	35
ABD	40	91	62	46

Hofstede'ye Metodolojik Eleřtiriler



- 
- Hofstede'nin örnekleme ile ilgili problem olduğu iddia edilmektedir. Bir ülkedeki IBM çalışanları o ülkenin genelini yansıtmayabilir.
 - Hofstede'nin veri toplama yöntemi de sorgulanmaktadır. Hofstede kültür verisini anketlerle toplamıştır. Oysa kültür çalışmalarının gözlem vb. veri toplama araçları ile veri toplamasının daha uygun olacağını iddia edenler bulunmaktadır.

Three balloons (green, blue, and purple) are positioned vertically on the left side of the slide. Each balloon has a string and several yellow triangular flags attached to it.

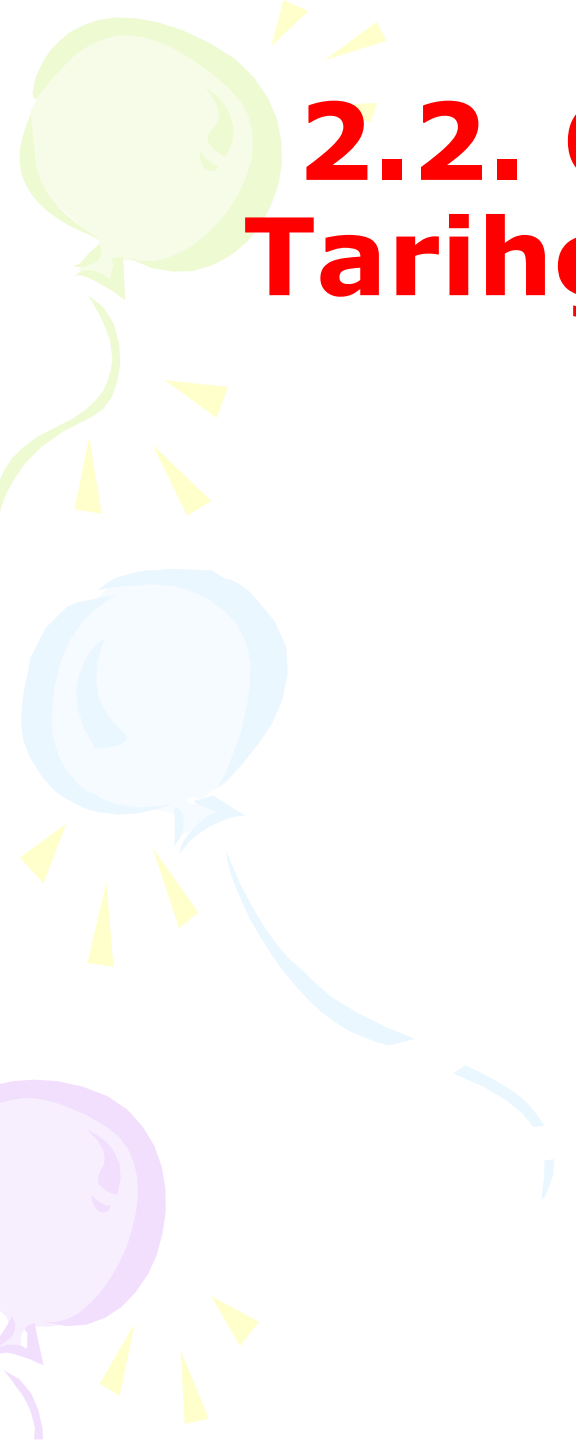
2. Örgüt Kültürü

2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı

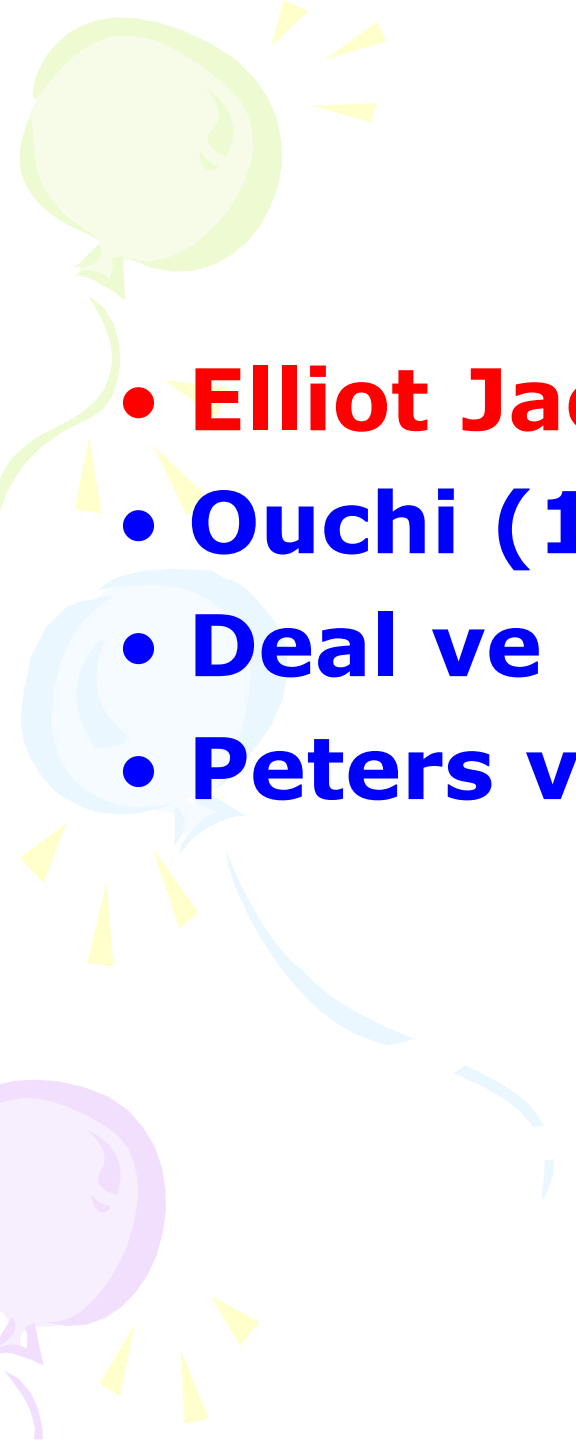


- 
- **Örgüt kültürü; örgütün üyelerince paylaşılan tutum, değer, davranışsal norm ve beklentilerden oluşan bilişsel bir çerçevedir. (Greenberg, 2011: 511).**

- **Örgüt kültürü;** örgütün karşılaştığı problem ve fırsatlara ilişkin doğru düşünme ve eyleme geçme biçiminin ne olduğuna ilişkin paylaşılan varsayımlar, inançlar, değerler vb. örüntüsüdür. (McShane ve Von Glinow, 2003: 448). Örgüt kültürü tıpkı bir DNA gibidir. Çok rahat gözlemlenemez ancak iş işyerinde olayların gidişatını derinden etkiler.



2.2. Örgüt Kültürünün Tarihçesi (Priola ve Hurell, 2011)

- 
- **Elliot Jacques (1952)**
 - **Ouchi (1981)**
 - **Deal ve Kennedy (1982)**
 - **Peters ve Waterman (1982)**

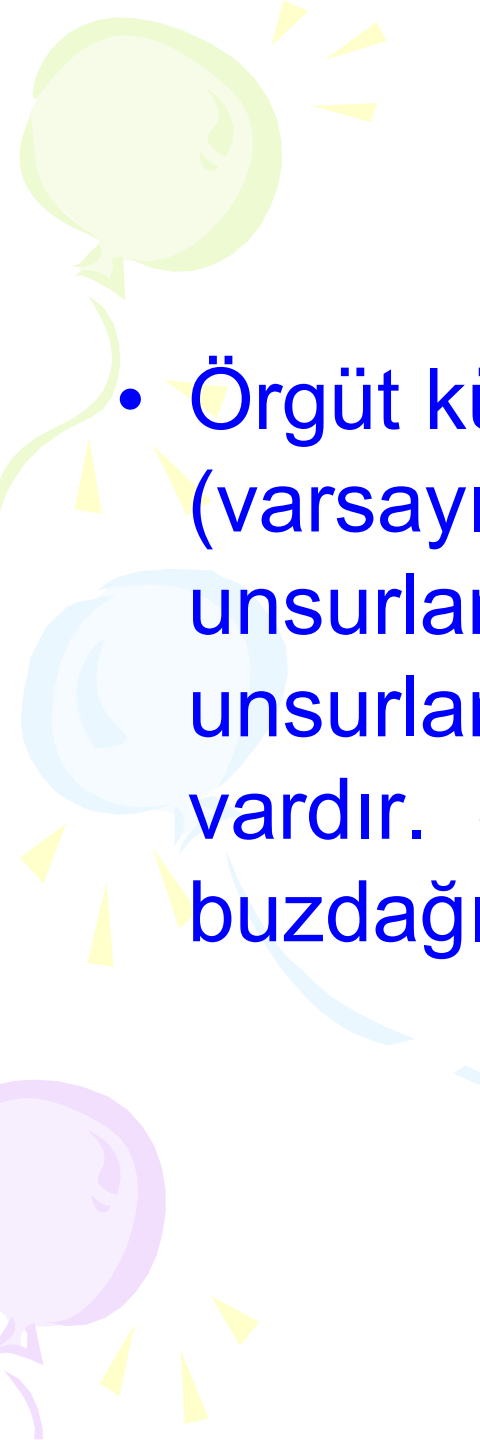
2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Soyut Unsurlar:

- Varsayımlar
- Değerler
- İnançlar

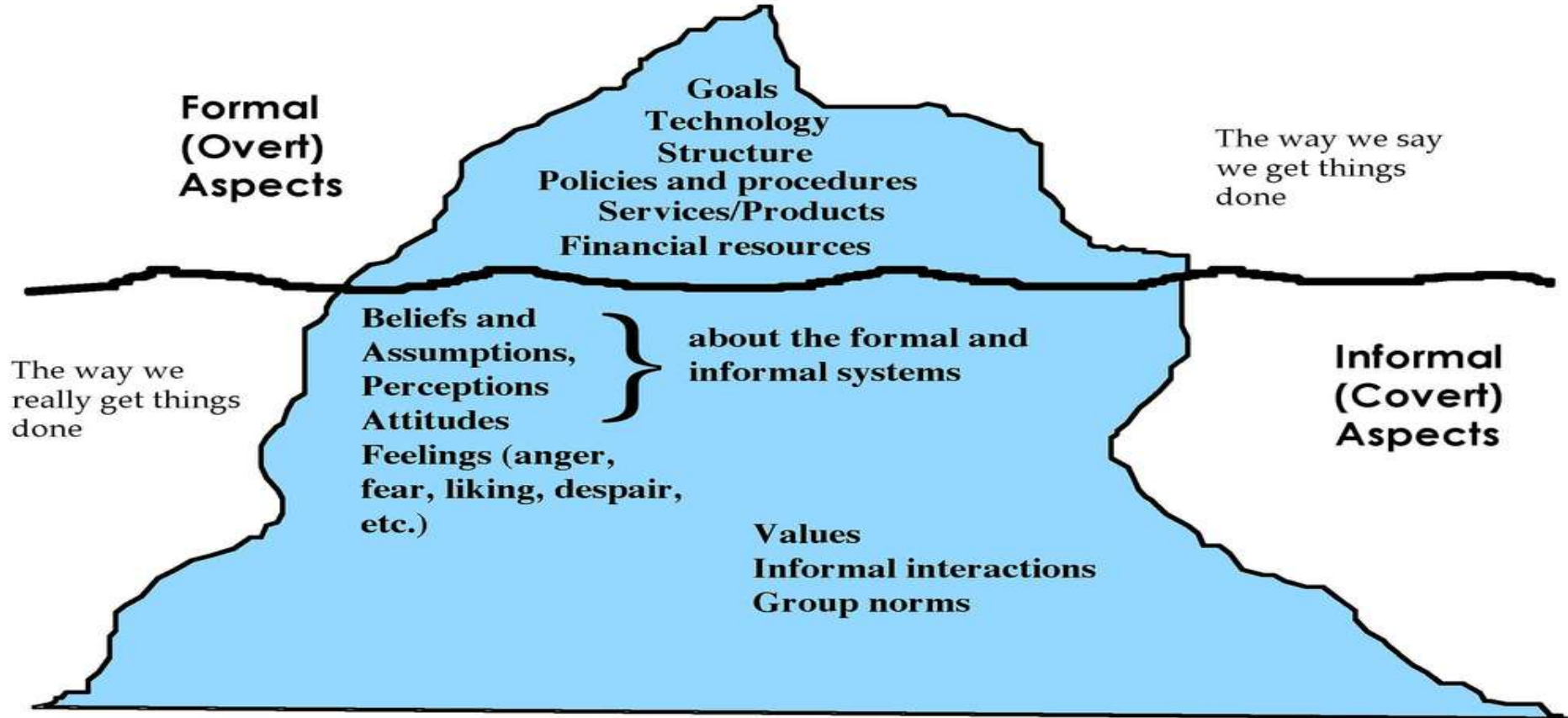
Somut Unsurlar (Artifactlar):

- Kahramanlar-liderler
- Hikayeler-efsaneler-mitler
- Logolar
- Sloganlar
- Örgüt dili (Jargon)
- Marşlar
- Ritüeller-seremoniler
- Fiziksel unsurlar
- Kıyafetler

- 
- Örgüt kültürünün bir soyut unsurları (varsayımlar, değerler vb.), bir de bu soyut unsurları görülebilir hale getiren somut unsurları (kahramanlar-liderler, logolar vb.) vardır. Schein bu durumu bir kültürel buzdağına benzetmiştir.

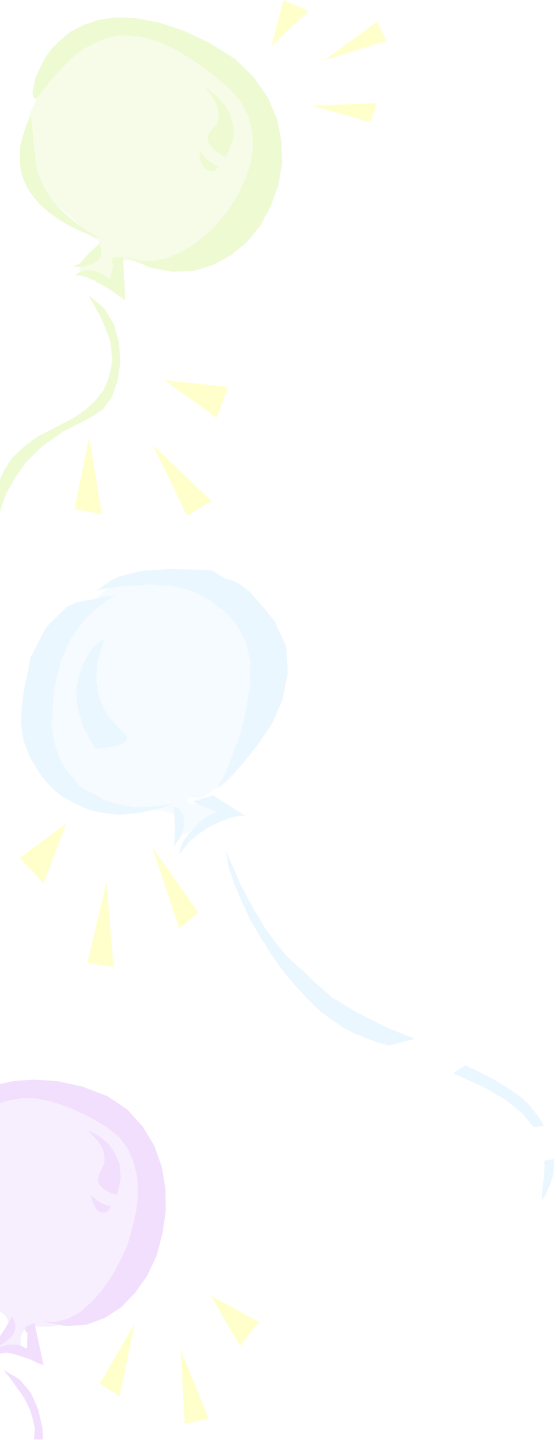
Schein'in Kültürel Buzdağı Fikri

Cultural Iceberg



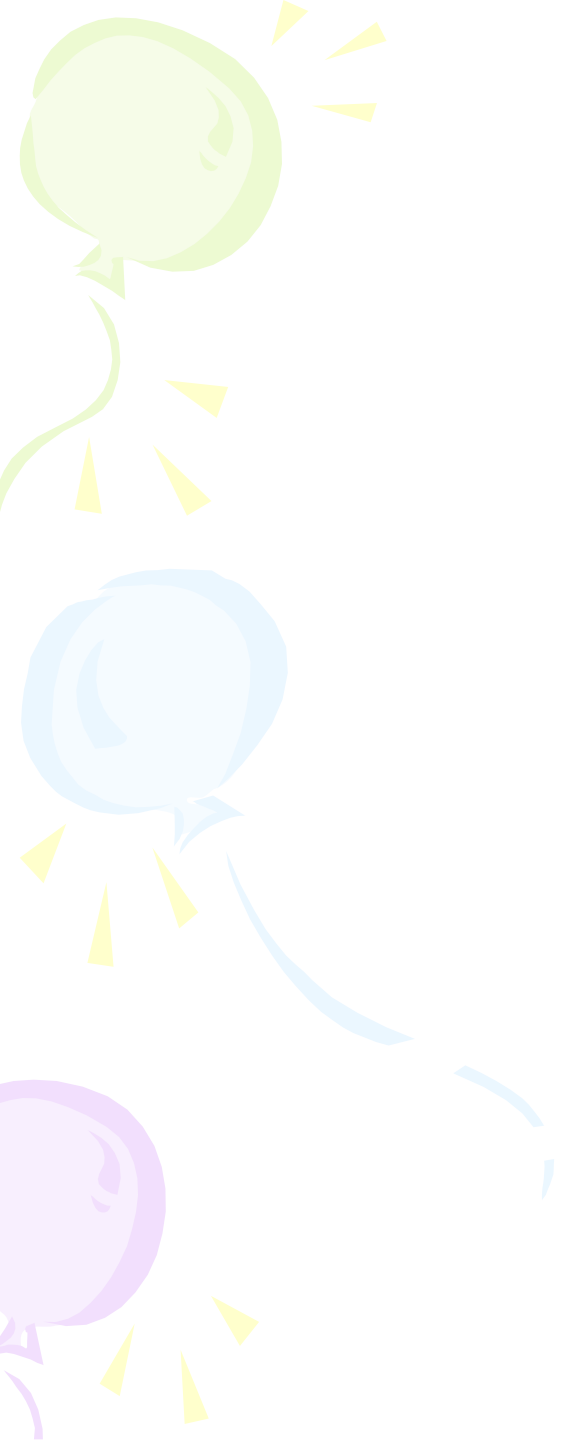
Created by Stanley N. Herman. TRW Systems Group, 1970

Varsayımlar



- **Varsayımlar (Assumptions);** örgüt kültürünün en derin parçasıdır. Çok sorgulanmadan doğru kabul edilirler. Örneğin **Hewlett-Packard**'da çalışanlar iş güvenliğini ve örgütün kararlarına katılımı sualsiz doğru kabul ederler ve kurumlarından da beklerler. (**McShane ve Von Glinow, 2003: 449**).

Değerler



- **Değerler (Values);** genel olarak yaşamda ve özelde iş hayatında “neyin doğru, neyin yanlış” veya “neyin iyi, neyin kötü” olduğunu tanımlar. Örneğin North Carolina’daki istatistiksel yazılım firması **SAS Institute** iş hayatı-özel hayat dengesine değer verir ve her gün 17.00’de ofisinin kapılarını mesaiye kapatır. (McShane ve Von Glinow, 2003: 449).

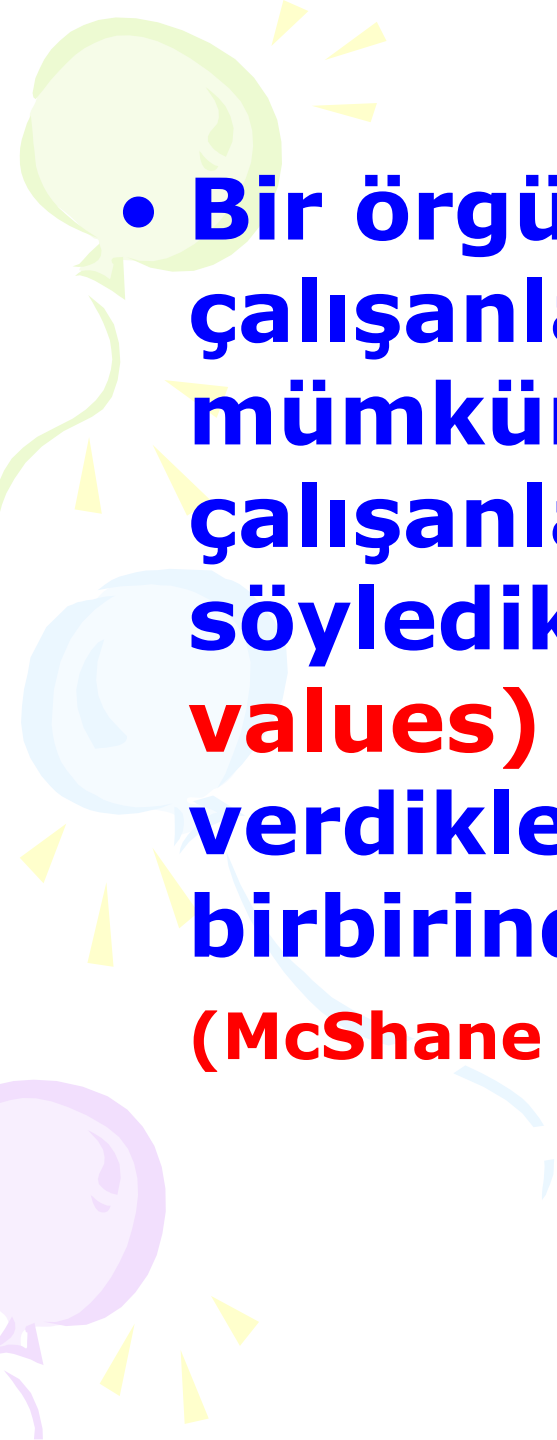
Enka'nın Değerleri



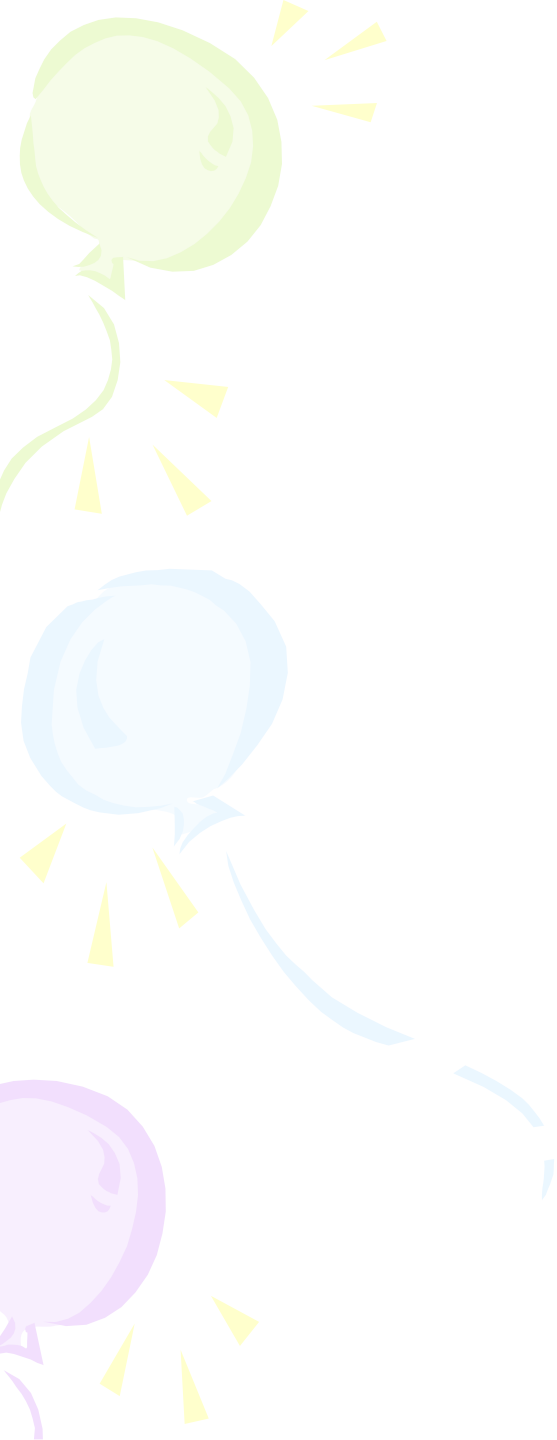
Gama ikinci, Tekfen üçüncü sırada (Yıllık ciro)

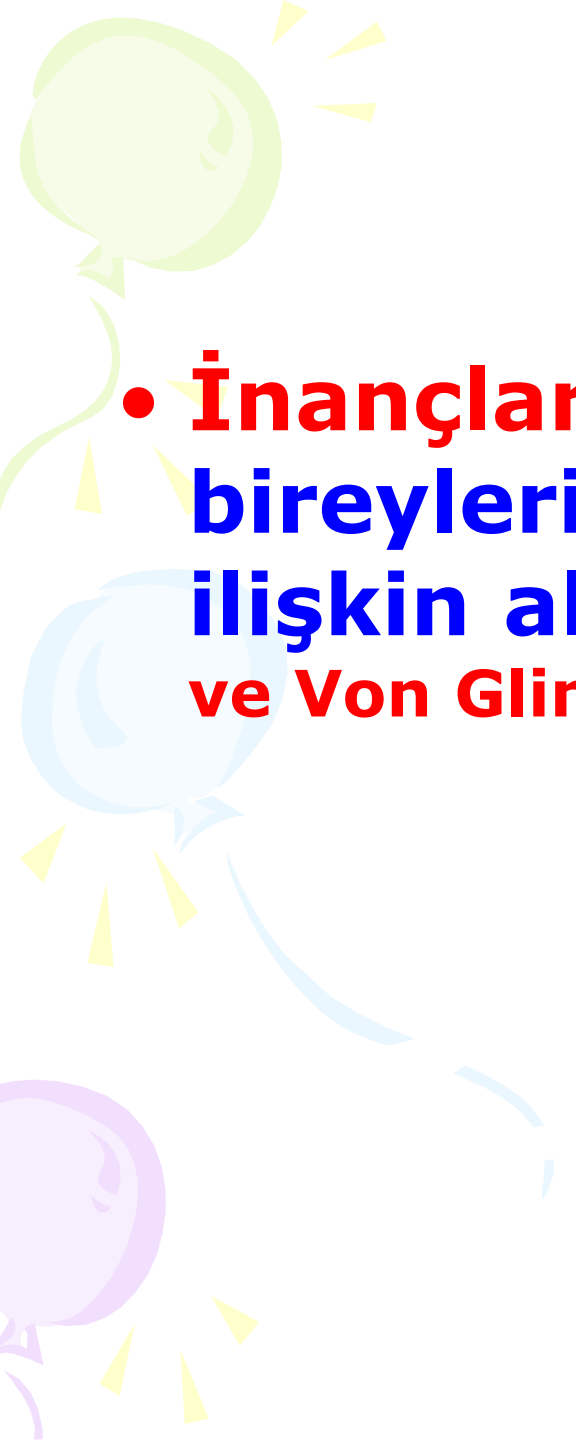
1. Enka	2.906 milyon TL
2. Gama	1.733 milyon TL
3. Tekfen	1.339 milyon TL
4. TAV	1.206 milyon TL
5. Yüksel İnşaat	1.084 milyon TL
6. Mak-Yol	1.083 milyon TL
7. STFA	1.052 milyon TL
8. REC-Rönesans	821 milyon TL
9. Doğuş	706 milyon TL
10. Tepe	652 milyon TL

- 
- **Şarık Tara, Enka'nın başarısının arkasındaki en önemli değerleri açıklarken şunları ifade etmektedir:**
“Bizde herkes birbiriyle ‘sen’ diye konuşur; herkes birbirine ağabey kardeş gibi muamele eder. Bu bizim muvafakkatiyemizin sebeplerinden bir tanesidir. (Kozlu, 2013: 89).”

- 
- **Bir örgütteki kültürü örgütün çalışanlarına sorarak anlamak pek mümkün değildir. Çünkü çalışanların değer verdiklerini söyledikleri şeyler (**espoused values**) ile gerçekte değer verdikleri (**enacted values**) birbirinden oldukça farklı olabilir. (McShane ve Von Glinow, 2003: 449).**

İnançlar



- 
- **İnançlar (Beliefs);** bir örgütteki bireylerin gerçeğin ne olduğuna ilişkin algılarıyla ilgilidir. (McShane ve Von Glinow, 2003: 449).

Bazı örgütsel inanç örnekleri...

- Bütün öğrenci ve personel; güvenli, pozitif ve destekleyici bir iş ortamını hak ederler.
- Tüm öğrencilerin öğrenebileceğine inanırız ve hiç bir öğrenci için denemekten vazgeçmeyiz.

Kahramanlar – Liderler



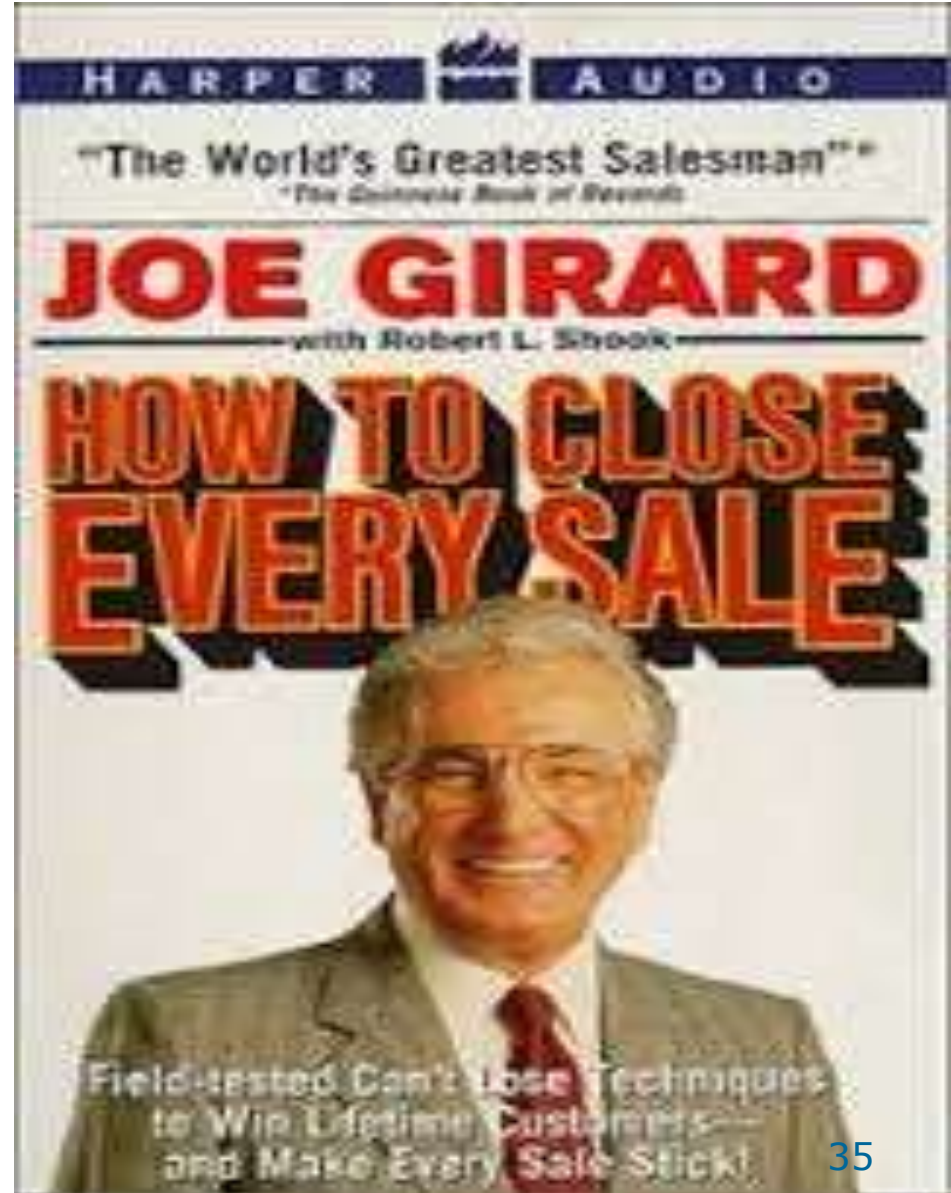
- Lider yaptıkları ile örgütün değerlerini somutlaştıran kişilerdir (Mustafa Kemal Atatürk, Lee Iacocca). Kahramanlar da tıpkı liderler gibi örgütte davranışları ile değerleri, varsayımları somutlaştırırlar. Ancak liderler sıklıkla örgütte bir pozisyonu da olan (yönetici, albay vb.) kişilerken, kahramanların örgütte genelde hiyerarşinin daha alt kademelerindeki kişiler olduğu görülmektedir (satış elemanı, süpervizör, onbaşı vb.- Joe Girard, Seyit Onbaşı örneği).

Lee Iacocca ve Mustang



Joe Girard'ın Bazı Başarıları

- Bir günde en fazla araba satışı (18 otomobil)
- Bir ayda en fazla satış (174 otomobil)
- Bir yılda en fazla satış (1425 otomobil)
- 15 yıllık kariyerde en fazla satış (13001 otomobil)
- Tek başına Kuzey Amerika'daki bayilerin %95'inden daha fazla satış



Joe Girard'ın “250” Yasası

- Girard, birgün bir Katolik cenaze törenine katıldı. Merhumun bir fotoğrafı bastırılmış ve törene katılanlara dağıtılmıştı. Girard cenaze yöneticisine sayıyı nasıl tahmin ettiğini sordu. Yönetici ise bir törene katılanların sayısının ortalama 250 olduğunu söyledi. Aynı soruyu bir Protestan cenazesinin yöneticisine de sorup benzer bir cevap aldı. Son olarak bir nikah töreni yöneticisine törenlere ortalama kaç kişinin katıldığını sorduğunda, damat tarafında ortalama 250, gelin tarafında ise ortalama 250 kişinin törenlere katıldığını öğrendi. Girard bu veriyi şu şekilde yorumladı: “Eğer bir müşteriye kötü bir araba satarsan ortalama 250 potansiyel müşteri kaybedersin. Ancak iyi bir iş çıkarırsan 250 potansiyel müşteri kazanırsın.

(<http://www.earlytorise.com/how-a-funeral-turned-joe-girard-into-the-worlds-greatest-salesperson/>; Erişim tarihi: 24.03.2015)

- Girard eğer müşteriyle ilişkisini iyi tutar ve onlara dürüst davranırsa, bunun uzun vadede kendisine kazandıracağını düşünüyordu. Ayrıca bazı başka taktikler de kullanıyordu:
- Girard bir arabayı sattıktan bir iki hafta içerisinde müşteriyi arayıp, otomobilden memnun olup olmadıklarını soruyordu.
- Her müşteri hakkında bir kişisel enformasyon dosyası tutuyordu: Müşterinin ne işle uğraştığı, çocuklarının isimleri, müşterinin ve çocuklarının doğum günleri vb. Girard bu enformasyonu müşteriyle samimiyeti geliştirmek için kullanıyordu. Her müşterisine hakiki bir samimiyet gösterir ve onlara kendilerini özel hissettirirdi.
- Yeni yıl sonrası ilk ayda tüm müşterilerine kısa bir mesaj içeren bir tebrik kartı gönderirdi. Müşterilerin birgün yine bir arabaya ihtiyaç duyacaklarını biliyor ve onların zihinlerinde daima taze kalmaya gayret ediyordu.
(<http://www.earlytorise.com/how-a-funeral-turned-joe-girard-into-the-worlds-greatest-salesperson/> , Erişim Tarihi: 24.03.2015)

Hikayeler – Efsaneler - Mitler



- Hikayeler bir kurumun kültürü hakkındaki gerçek anlatılardır. Efsaneler, gereēe yakın olmakla birlikte, kimi zaman bazı gerçeküstü-sıradıēı, inanılmaz olayları da içeren anlatılardır. Oysa mitler özellikle kültür bir nesilden diēerine aktarılırken, dilden dile geçerken, içerisinde asıl hikayede bulunmayan bazı hayal ürünü unsurlar katılan, örgütün kültürüne dair anlatılardır.

Bir Hikaye Örneği...

- 1990'lı yıllarda, **Southwest Airlines** "Just Plane Smart" sloganlı bir reklam kampanyası başlattı. Şirket farkında olmadan, **Stevens Aviation** adlı South Carolina'lı bir havacılık şirketinin sloganını kullanmıştı. Avukatlara destelerce para ödemek yerine...

- 
- **Stevens Aviation başkanı Kurt Herwald ve Southwest CEO'su Herb Kelleher** bu sorunu Dallas güreş salonunda düzenlenecek bir güreş müsabakasıyla çözmeye karar verdiler. Önemli bir kalabalık “Mallice in Dallas” adı verilen bu müsabakayı izlemek üzere salona hücum etmişti...

- 
- **Kelleher Herwald'a son roundda müsabakayı kaybetti. Ancak sonradan Stevens Aviation da Southwest'e jest yaparak reklam sloganını kullanmasına müsaade etti. Bu hikaye Southwest'in temel değerlerinden bir tanesini yansıtmaktadır: "Eğlenmek iş yapmanın bir parçasıdır". (McShane ve Glinow, 2003: 451).**

Logolar

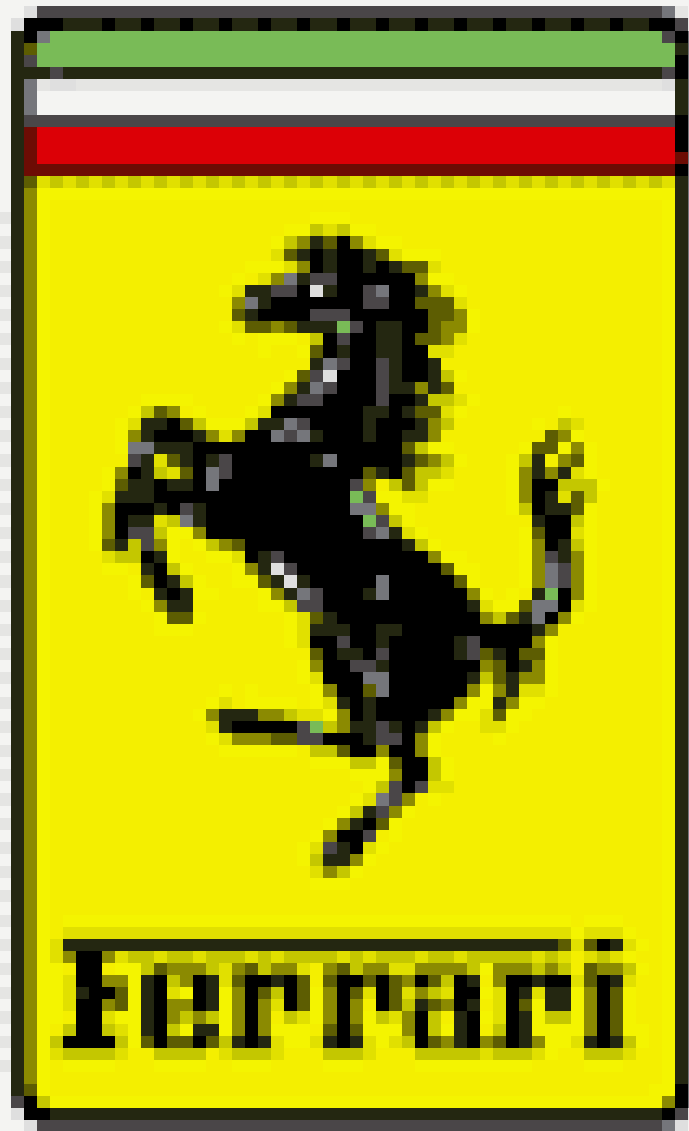
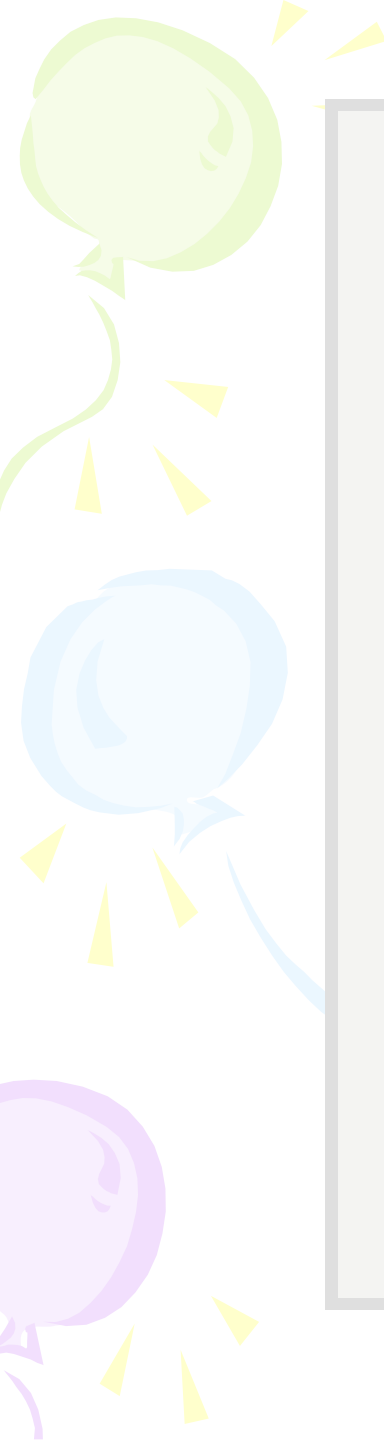
- Örgüt logoları da kültürün bir parçasıdır. Logoların kültürü (onun değerlerini vb.) yansıttığı varsayılır. Gerçekten öyle midir? Bazı meşhur logolara bakalım ve hangi mesajları vermeye çalıştıklarını tahmin etmeye çalışalım...



Mercedes-Benz

- **MERCEDES BENZ**

Hırsızların en çok rağbet gösterdiği bir figür. Dünyada en çok tanınan markalar arasında yerini alan Mercedes'in, üç ayaklı yıldız figürü, markanın kara, hava ve sudaki gücünü tanımlıyor. Mercedes ambleminin mucidi Daimler. Mercedes amblemi, dünyada en çok tanınan marka olmanın yanı sıra en çok çalınan figür olarak da ilk sırayı alıyor.

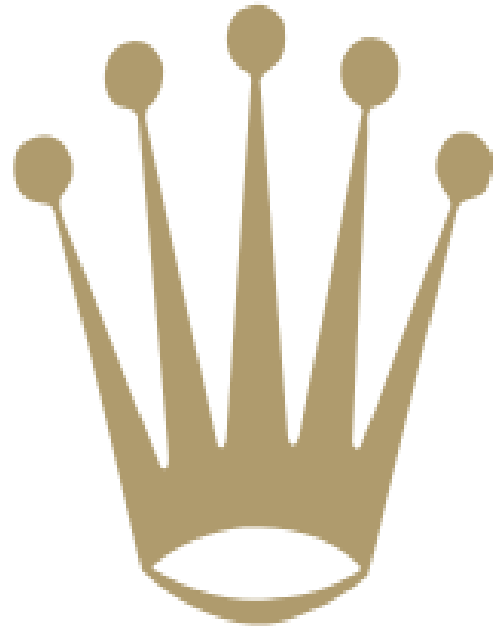


- Tüm zamanların en bilinen amblemlerinden bir tanesi **Ferrari'nin** şaha kalkmış atıdır. Amblem ilk defa bir havacı ve I.Dünya Savaşı kahramanlarından olan **Francesco Baracca** tarafından kullanılan savaş uçaklarının üzerinde gözlemlenmiştir. 1923 yılında araba yarışçısı **Enzo Ferrari**, bir yarış sonrasında, savaş sırasında ölen Baracca'nın ailesi ile tanıştı. Aile hem Francesco'nun hatırasına hem de iyi şans için, Enzo'dan oğullarının amblemini yarış arabasının üzerinde kullanmasını istediler. Ambleme sonradan eklenen sarı zemin ise Enzo Ferrari'nin memleketi **Modena'nın** resmi rengidir.



- **OPEL**

Opel, önceleri sadece dikiş makinaları ürettiyordu... 1899 yılında araba üretmeye başlayan Opel, ambleminde tekerlek içinde şimşeğe yer veriyor. Amblemdeki tekerlek güveni, şimşek ise hızı simgeliyor.



ROLEX

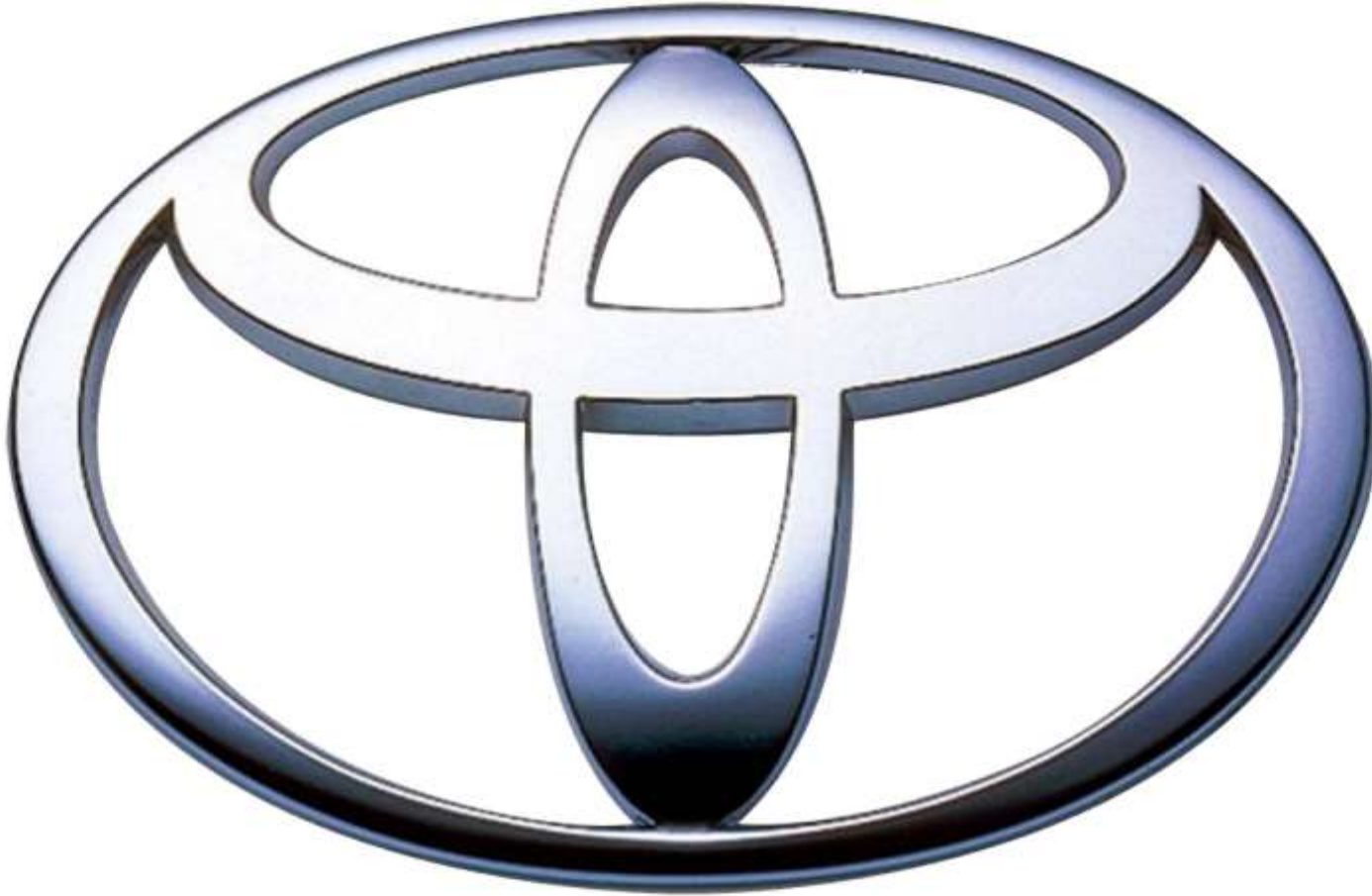
- **ROLEX**

Rolex logosu firmanın kurucusu Hans Wilsdorf'un yaratıcılığı sayesinde ortaya çıkmış. İsmi üzerindeki taç, saat ustalığının işareti, beş parmak şeklindeki çıkıntılarda saat ustasının hünerli parmaklarını sembolize ediyor.



- **SKODA**

Çek sembolü. Skoda'nın daire içindeki kanatlı ok, hayal etmeyi, itina göstermeyi, hız ve ilerlemeyi sembolize ediyor. Firma, kullandığı amblemle, bütün arabaların bu vasıflara sahip olduğunu göstermek istiyor.



TOYOTA

- **TOYOTA**

Müşterilere sevgiler. Japon firmanın kurucusu **Kirchiro Toyoda, 1937 yılında üçlü elips kombinasyonu ile güçlü markasının amblemini oluşturdu. Elipsler, araba ile müşteri arasındaki sıcaklığı, ekip ruhunu ve modernizasyonu temsil ediyor.**



- **BMW**

**Bavyera renkleri. 1916 yılında
Münih'te kurulan BMW
(Bayerische Motoren Werke)'nin
amblemindeki mavi beyaz
renkler, Almanya'nın Bavyera
eyaletinden geliyor.**

BMW Logosu ve Bir Mit

- **1929 yılından bu yana uçak ve uçak motoru üreten BMW, amblemdede üretime uygun lastik içinde dönen pervane figürüne yer veriyor. Daha sonra araba üretimine başlayan BMW arabalarında da aynı amblemi kullanmayı tercih etti.**

TUKAŞ ve Yeni Logosu

- ‘Biz logomuzdan başlayarak her şeyimizi değiştirip, yeniliyoruz’ dedik. Sonuçta, hızlı bir çalışma ile ambalajlarımıza daha modern bir görünüm kazandırdık. Kimilerinin ambalajlarını kolay açılabilir kapaklarla daha işlevsel hale getirdik.”
- “Logomuzun dış çerçevesini oluşturan eşkenar dörtgenin doğrusal ve köşeli hatları, standardizasyon ve kaliteyi vurguluyor. İçteki daire ise meyve – sebzenin ilk yaşam barınağı olan tohumu simgeliyor. Yandaki iki yaprak ise doğallığı ve tazeliği temsil etmektedir.
- Ambalajlarımızda logonun hemen üzerinde yer alan doğa illüstrasyonu içinde büyük yeşil bir tarla, çiftlik ve gökyüzü yer alıyor. Bu da Tukaş ürünlerinin doğallık ve tazeliği koruma özelliğine dikkat çekiyor.”



Uğur Soğutma A.Ş.'nin kullandığı logoların tarihsel gelişimi.

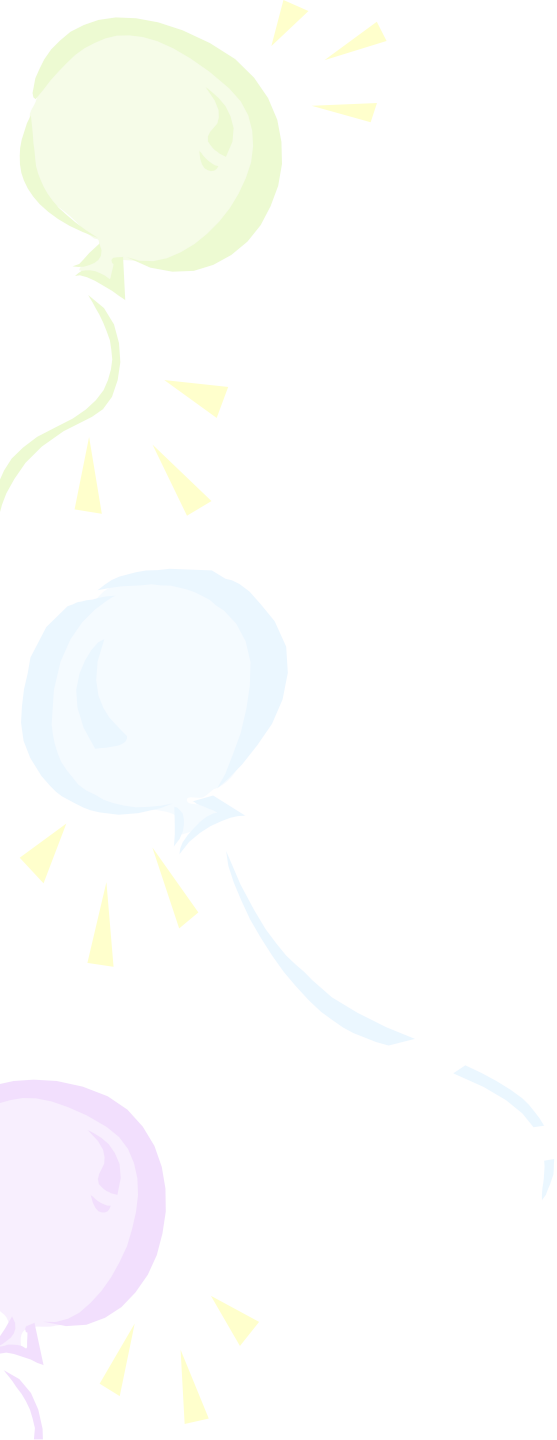


- Logo bazen işletmeler arası kaynaşmalar vb. olduğunda da değişebilir. Örneğin **İnci Akü**, 2015 yılında Japon **Yuasa GS** ile birleşmiştir. Bunun neticesinde logonun da değiştiği görülmektedir. (Bkz

<https://www.incigsyuasa.com/inci-gs-yuasa-logo-evrimi.aspx>).

İNCİGSYUASA

Sloganlar



Şirket	Slogan	Mesaj
Gillette	Bir erkeğin olabileceğinin en iyisi	Şirketin ürünleri üstündür ve erkeğe güven verir.
Wal-Mart	Paranı biriktir. Daha iyi yaşa.	Bizden yaşam kalitenizi arttıracak ürünleri düşük fiyatlarla alabilirsiniz.
State Farm	İyi bir komşu gibi State Farm yanınızda.	İhtiyaç duyduğunuzda bizden güvenilir ve içten hizmeti temin edebilirsiniz.

Hatırlıyor muyuz?

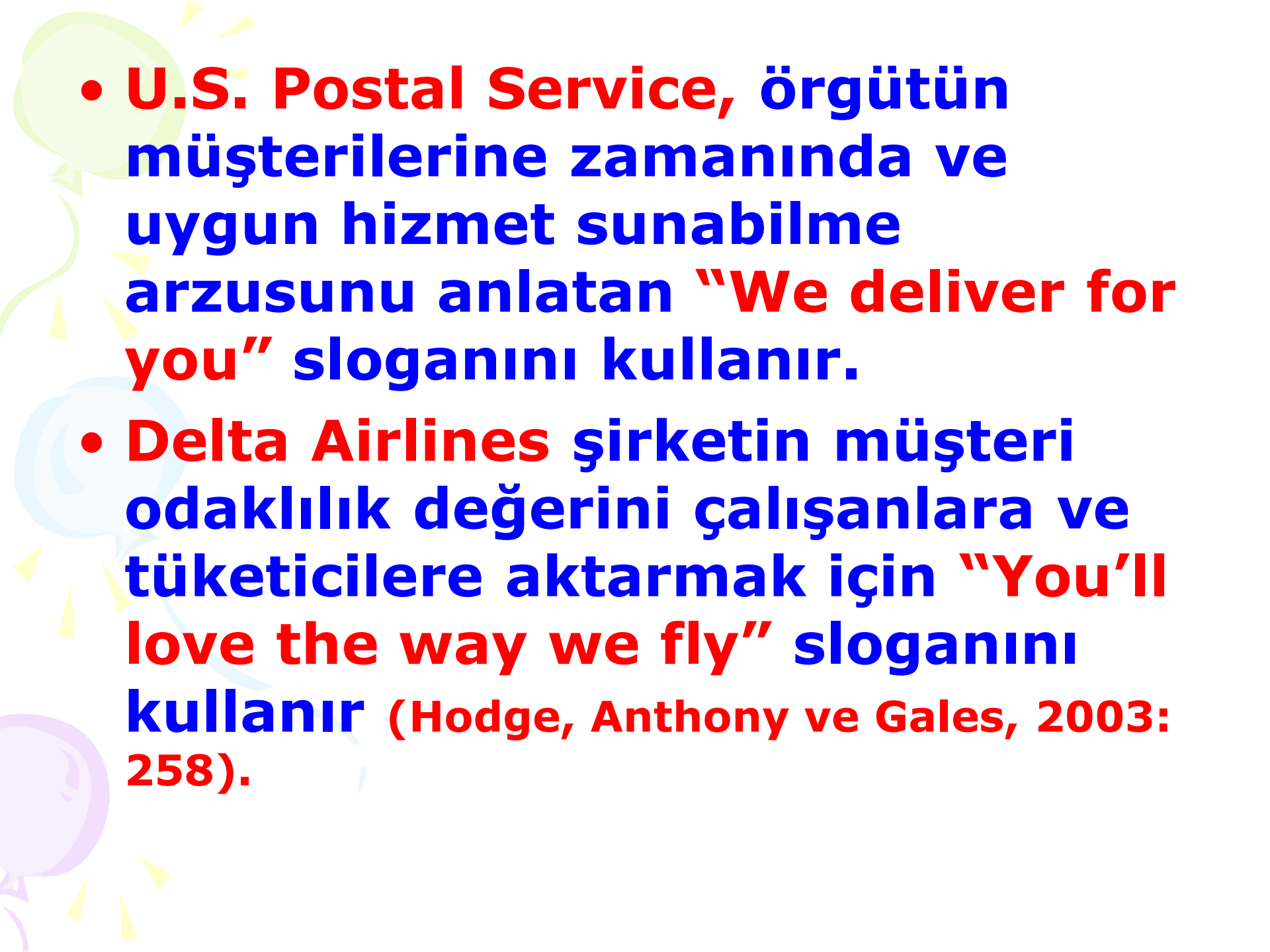
- "Ateş seni çağırıyoookooo!!!"
- "Farkı Fiyatı"
- "Bahanesi Çok"
- "Çişimi yapıyom, çişimi yapıyom popom kuru kalıyor"
- "Her eve lazım"
- "Kalbinizle dost"
- "Yuvana ulaştırır"
- "Ben özgürüm"
- "Mutfakta biri mi var?"
- "Çok oluyoruz"
- "Kokusunda davet var"
- "Her genç kızın rüyası"

- “Ateş seni çağırıyoouooo!!!” (Burger King)
- “Farkı Fiyatı” (ABC)
- “Bahanesi Çok” (Albeni)
- “Çişimi yapıyom, çişimi yapıyom popom kuru kalıyor” (Can Bebe)
- “Her eve lazım” (Arko)
- “Kalbinizle dost” (Becel)
- “Yuvana ulaştırır” (Goodyear)
- “Ben özgürüm” (Hazırkart)
- “Mutfakta biri mi var?” (Lipton)
- “Çok oluyoruz” (Mavi Jeans)
- “Kokusunda davet var” (Nescafe)
- “Her genç kızın rüyası” (Zetina Dikiş Makinası)



Anlamlı Sloganlar

- “Arçelik demek yenilik demek”
(**Arçelik**)
- “Faizsiz kazanç” (**Al Baraka Türk**)
- “Teknoloji ile bir adım önde” (**Audi**)
- “Her pakette aynı lezzet” (**Bal Küpü**)
- “It’s fresh” (**Radyo5**)
- “Hayat kurtarmak için tasarlandı”
(**Volvo**)

- 
- **U.S. Postal Service**, örgütün müşterilerine zamanında ve uygun hizmet sunabilme arzusunu anlatan **“We deliver for you”** sloganını kullanır.
 - **Delta Airlines** şirketin müşteri odaklılık değerini çalışanlara ve tüketicilere aktarmak için **“You’ll love the way we fly”** sloganını kullanır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 258).

Örgüt Dili



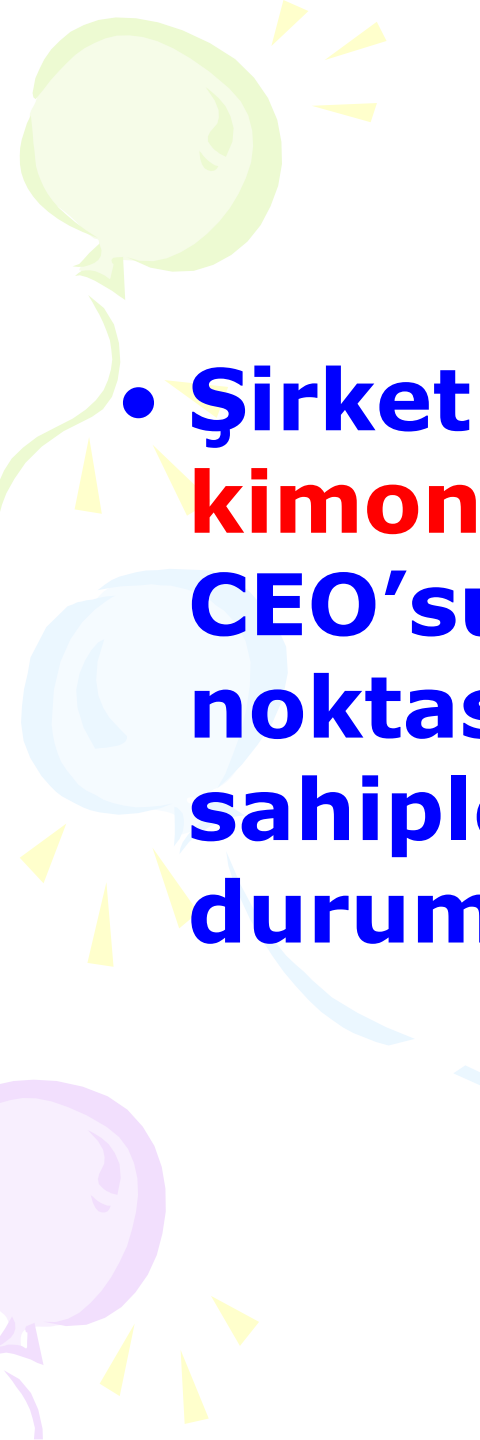
- Örgüt dili de kültürünü yansıtır. Örneğin, **The Container Store** şirketinde, esnek davranıp iş tanımının ötesine geçerek bir müşteriye ya da arkadaşına yardım eden çalışanlara, bir zamanların popüler ve esnekliği ile ünlü oyuncacığının adıyla “Gumby gibisin” diyerek iltifatta bulunurlar. (McShane ve Von Glinow, 2003: 453).



- **Nike**, sahada görevli teknik temsilcilerini adlandırmak için “**Ekin**” (Nike’in tersten ifadesi) kavramını kullanır. Nike’in bu çalışkan, tutkulu, adanmış ve sıklıkla Nike’in işaretini vücutlarına dövme yaptıran personeli, tedarikçileri ve müşterileri Nike’in en son yenilikleri hakkında bilgilendirir. Bu personelin çoğu sıklıkla eski atletlerdir. Ekin ifadesi; Nike’in özgür ruh, sportiflik, eğlence, tutku ve inovasyona ilişkin değer ve inançlarının taşınmasında önemli bir rol üstlenir (**Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 259**)

Disney'in tematik parklarının şirket kültürünün önemli bir parçası olan renkli bir dili vardır. Disney'in lügatine ilişkin bazı örnekler aşağıda sunulmaktadır:

- Disney tema parkları, **“eğlence parkı”** olarak değil, **“park”** olarak adlandırılırlar.
- Parkın ziyaretçileri **“müşteri”** olarak değil, **“konuk”** olarak adlandırılırlar.
- Disney parklarının çalışanları **“kast mensupları (cast members)”** olarak adlandırılırlar.
- Kast mensupları **“üniformalar”** giymezler, onların **“giysi (wardrobe)”** ve **“kostümleri (costume)”** vardır.
- **“Güvenlik personeli”, “polis”** değil, **“vakaları (incident)”** inceler çünkü Disney parklarında **“kaza (accident)”** olmaz.
- Parklarda düşük statülü çalışanlar **“peanut pushers”** veya **“soda jerks”** olarak adlandırılır.
- Problemlili konuklar **“duck”** ya da **“duffess”** olarak adlandırılır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 259)

- 
- Şirket içerisinde “**open the kimono**” ifadesinin, şirketin CEO’sunun şirketin iflas noktasına geldiğinin pay senedi sahiplerine açıklanması durumuna binaen kullanılması.

Marşlar





Novartis Marşı

Biz lideriz, biz öncüyüz, hakkımızla zirvedeyiz; şimdi işimiz çok daha zor, zirvede hız kesmeyiz; etik, dinamik, yenilikçi, hem çok kibarız hem çok zeki; sevgi giyinip, bilgi kuşanıp, kaleleri fethederiz,
Ama şimdi, haydi şimdi, hamle vakti artık şimdi; rakipleri teke tek mat etme vakti şimdi,
Durmak yok, yetinmek yok, tuttuğunu tut kopar; açıl susaaaam demeden açılın tüm kapılar; vur hedefi on ikiden sonuç versin çabalar; satıştan alınan hazla haydi başarıya doyma; Novartis haydi solla zirve şeridini sen kapla,
Ya olacak ya da olacak işte bizim parola; ya olacak ya da olacak işte bizim parola,
Hem kararlı hem hırslıyız, başarmaya çok az var; ama ısrar etmek gerek, ısrar en büyük anahtar; postacı kapıyı iki kez Novartis çalana kadar açar; tut ki kapılar tutulmuş olsun bacaları da deneriz.

Beste ve Güfte: Melih Kibar ve Mete Onur

Kaş yapayım derken göz çıkarmak: Ekşi Sözlük'ten yorumlar...

- **Rahmetli Melih Kibar'ın gerçekten paraya çok ihtiyaç duyduğu bir dönemde yaptığını düşündüğüm bestesi.**
- **Müzikal form olarak marş ile alakası olmayan beste.**
- **<https://eksisozluk.com/novartis-marsi--519375?p=1>**

Ritüeller ve Seremoniler



- **Ritüeller (Rituals);** örgüt kültürünü yansıtan, programlı rutinlerdir. **Seremoniler (Ceremonies)** ise ritüellere kıyasla daha formel artifaktlardır. Seremoniler, bir çalışanın herkes önünde ödüllendirilmesi, yeni bir ürünün hayata geçirilmesinin ya da kazanılmış yeni bir kontratın kutlamasının yapılması gibi aktivitelerdir. (McShane ve Von Glinow, 2003: 453).

- 
- **Terfi kutlamaları veya emeklilik partileri bu ritüel ve seremonilere verilebilecek örneklerdendir. Ritüel ve seremonilerin gerçekleşebilmesi için örgüt üyelerinin bir araya gelmesi gerekir. Bu anlamda, ritüel ve seremoniler grubu ve örgütü bir arada tutan kültür unsurlarıdır (Hodge, Anthony ve Gales, 2003).**

- 
- **Törensel etkinlikler, örgütte neyin önemli, değerli olduğunu göstermek ve örgütsel değer ve normları vurgulamak için mühim fırsatlardır. Bu nedenle törenler ayrıntılı biçimde planlanmalı ve yönetilmelidir (Şişman, 2002: 100).**

- Amerika'nın iki köklü bilgisayar firması **NCR** ve **IBM**'de yıllık hedefleri geçen satış elemanları görkemli bir törenle **"%100 kulübü"**ne katılırlar. Bu kulübe üyelik altın bir rozetin yanı sıra, satıcı ve eşine parasız bir yurt dışı tatil olanağı ve firma içinde de prestij ve özel statü sağlıyor (**Kozlu, 2013: 95**).



Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F.'den Bir Emeklilik Seremonisi

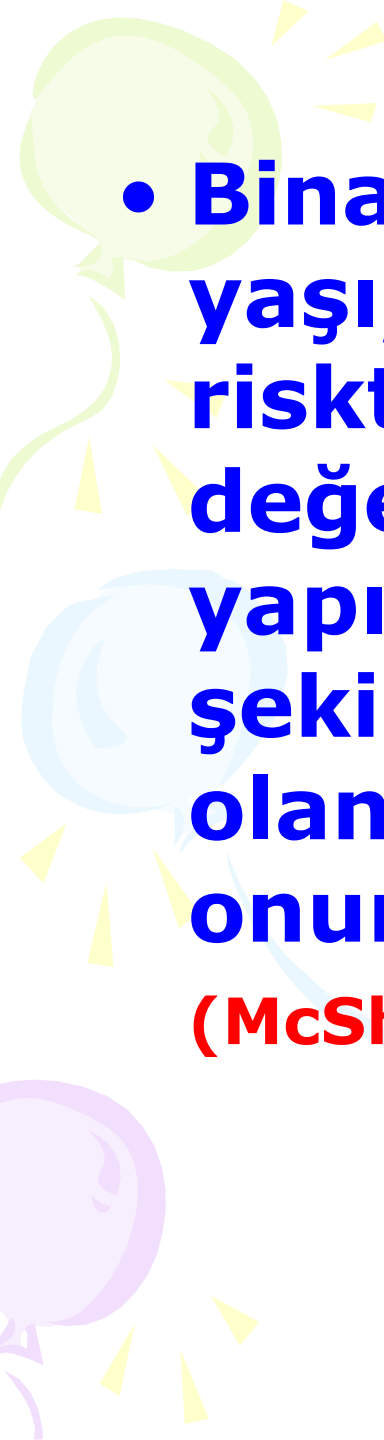


Fiziksel Unsurlar



Uludağ Üniversitesi

- **British Airways (BA)** merkez binasını yeniden tasarlayarak kurum kültürünü değiştiriyor. Londra Heathrow Havalimanı yakınındaki merkez bina, eskiden havayolu şirketinin terk etmeye çalıştığı hiyerarşik ve bürokratik değerleri güçlendiriyordu. Artık binada üst yöneticiler için ayrı bir kat yoktur, yöneticilerin ofisleri artık sorumlu oldukları birimlerinin yanındadır. (McShane ve Von Glinow, 2003: 454).

- 
- **Bina büyüklüğü, şekli, konumu, yaşı; örgütün takım çalışması, riskten kaçınma, esneklik vb. değerlerini yansıtabilir. Bu tür yapılar bazen kurum kültürünü şekillendirmek için, bazen de var olan kültürü aksettirmek için onun artifaktı olarak kullanılırlar. (McShane ve Von Glinow, 2003: 454).**

- Ford Motor Company'nin üst yöneticilerinin ofisleri Ford'un **Dearborn Michigan**'daki dünya merkezinin ("**Glass House**") üst katlarındadır. Binada bölümler arası da bir hiyerarşi vardır ve daha önemli olduğuna kanaat getirilen bölümler daha üst katlardadır. Bu konfigürasyon Ford'un hiyerarşik kültürünü pekiştirmektedir. **Henry Ford II**'nin, başkanlık dönemi esnasında, özel bir yemek salonunu da içeren odası Glass House'un çatı katındaydı. Ford Motor'un üst yöneticileri dışında pek az kişi bu yemek salonunu görebilme ayrıcalığına sahip olabildi. Bu durum, Henry Ford II'nin liderliği esnasında şirketin karakterini yansıtan, üst yönetimin ayrıcalıklı olması ve alt kademe çalışanlardan ayrılması düşüncesine katkıda bulundu (**Hodge, Anthony ve Gales, 2003: 261**).



Kıyafetler

ACCEPTABLE DRESS



The above are all compliant with the Dress Regulations, including the lady on the far right, wearing a dress over leggings.

UNACCEPTABLE DRESS



*Short-sleeved
jeans*

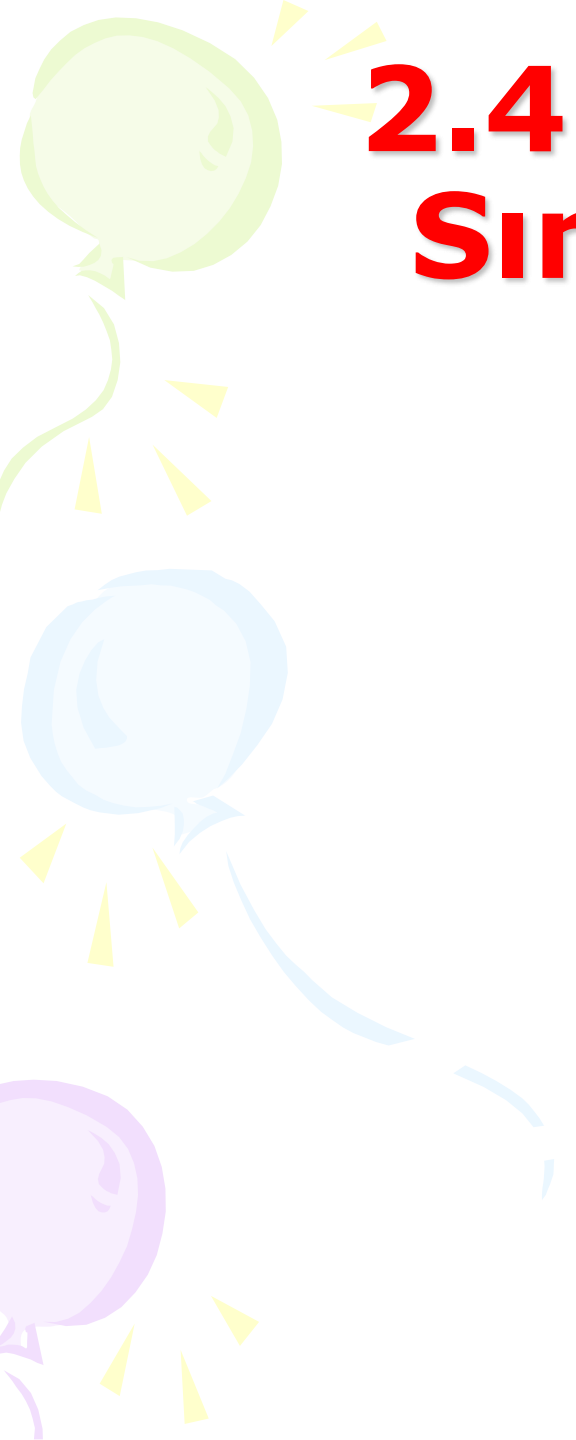
Polo shirt

*Short-sleeved
leggings*

*No lapel
jacket, no tie*

*Jeans
(any colour)*

- **1970'lerde kurulan Apple'da çalışanlar işe günlük kıyafetlerle gelebilmektedirler. Hatta, Apple Fortune 500 listesine girdikten sonra dahi, Steven Jobs yalın ayakla ofiste dolaşmaya devam etmiştir. Bu bürokratik olmayan, yenilikçi bir kültürün yansımasıydı. Oysa IBM'in gri ya da koyu renk takım elbiseli çalışanları onun satış odaklı, bürokratik kültürünü yansıtmaktadır. (Priola ve Hurrell, 2011).**

Three balloons (green, blue, and purple) are positioned on the left side of the slide, each with yellow triangular streamers trailing behind them.

2.4. Örgüt Kültürü Sınıflandırmaları

2.4.1. Örgütün Çalışanlarına Gösterdiği Öneme Göre

- Toksik örgüt kültürü (Toxic organizational culture): Çalışanların kendilerini değerli hissetmedikleri örgütlerin kültürüdür.
- Sağlıklı örgüt kültürü (Healthy organizational culture): Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri örgütlerin kültürüdür. (Greenberg, 2011: 512)

2.4.2. Örgütün Nelere Değer Verdiğine Göre

- **Çatışan değerler çerçevesine göre;** örgüt kültürlerini çatışan iki değerler seti üzerinden kategorize etmek mümkündür:
- **Esnekliğe ve özgür iradeye (değişime) ya da istikrar, düzen ve kontrole (değişmemeye) önem vermek**
- **İç ilişkilere ya da örgütün dış çevresinde neler olduğuna önem vermek (Greenberg, 2011: 514).**

Bu doğrultuda dört kültürden bahsedilebilir:

- **Hiyerarşi kültürü**
- **Pazar kültürü**
- **Klan kültürü**
- **Adhokrasi kültürü**

Hiyerarşi Kültürü

- Odağı içeriye dönük olan, istikrarı ve kontrolü (değişmemeyi) vurgulayan örgütlerin kültürüdür. Hükümet kurumları ve büyük örgütler bu kategoriye girerler. Örneğin **McDonald's** da temel değerler etkililiğin ve güvenilir üretimin sürdürülmesidir. Bunu sağlamak için; kullanılacak ekipman ve izlenecek prosedürlerle ilgili 350 sayfalık bir manuel hazırlanmıştır. Bu örgütlerin içeriye fazla odaklanıp dışarıda olan biteni kaçırma tehlikeleri mevcuttur. (**Greenberg, 2011: 515**)

Pazar Kültürü

- Bu kültür istikrar ve kontrole ilgili ancak dış oryantasyona da sahip örgütleri tanımlamak için kullanılır. Bu tür örgütlerde temel değerler rekabetçiliğin ve verimliliğin uygulanmasıdır. Şirketler bunu da rekabet edecekleri pazarı dikkatlice tanımlayarak yaparlar. Bu kültürün belki de en klasik örneği, yaklaşık 20 sene boyunca Jack Welch tarafından yönetilen "**General Electric (GE)**"tir. (Greenberg, 2011: 516)

Klan Kùltürü

- Bir yandan güçlü iç odağa, bir yandan da yüksek esneklik ve özgür iradeye sahip örgütlerin kùltürüdür. Amaçlar örgüt üyelerince yüksek düzeyde paylaşılır ve örgüt ekonomik bir varlıktan ziyade, geniş bir aile gibi görülür. Klan kùltürü sık sık zevkle çalışılabilecek iş ortamıyla kendini gösterir. Bu kùltürün en önemli örneklerinden bir tanesi Finli şirket **Nokia**'dır. Her ne kadar bu tür bir ortam hayatı çekilebilir kılssa da, şirketlerin işletme amaçlarını da karşılamak zorunda oldukları unutulmamalıdır. (**Greenberg, 2011: 517**).

Adhokrasi Kültürü

- Bir yandan esnekliği (değişmeyi) vurgularken bir yandan da dış çevreye ilgi gösteren örgütlerin kültürüdür. Yönetim danışmanı **Robert H. Waterman** tarafından yazına kazandırılan Adhokrasi kavramı; fırsatları yakalamak, problemleri çözmek ve sonuçlara ulaşmak için Bürokratik sınırların aşıldığı örgüt formu olarak tanımlanmaktadır. Adhokrasi'de hiyerarşinin yokluğuna atıf vardır. Bu özelliği onu Bürokrasinin karşısına oturtur. Bu kültürde örgüt yüksek derecede yenilikçi olma ihtiyacının ve gelecekte hayatta kalabilmek için nelere ihtiyaç duyduğunun araştırılmasının gerekli olduğunun farkındadır. Bu kültüre sık sık yazılım geliştirme ve film yapımcılığı sektöründeki örgütlerde rastlanılır. (**Greenberg, 2013: 517**)



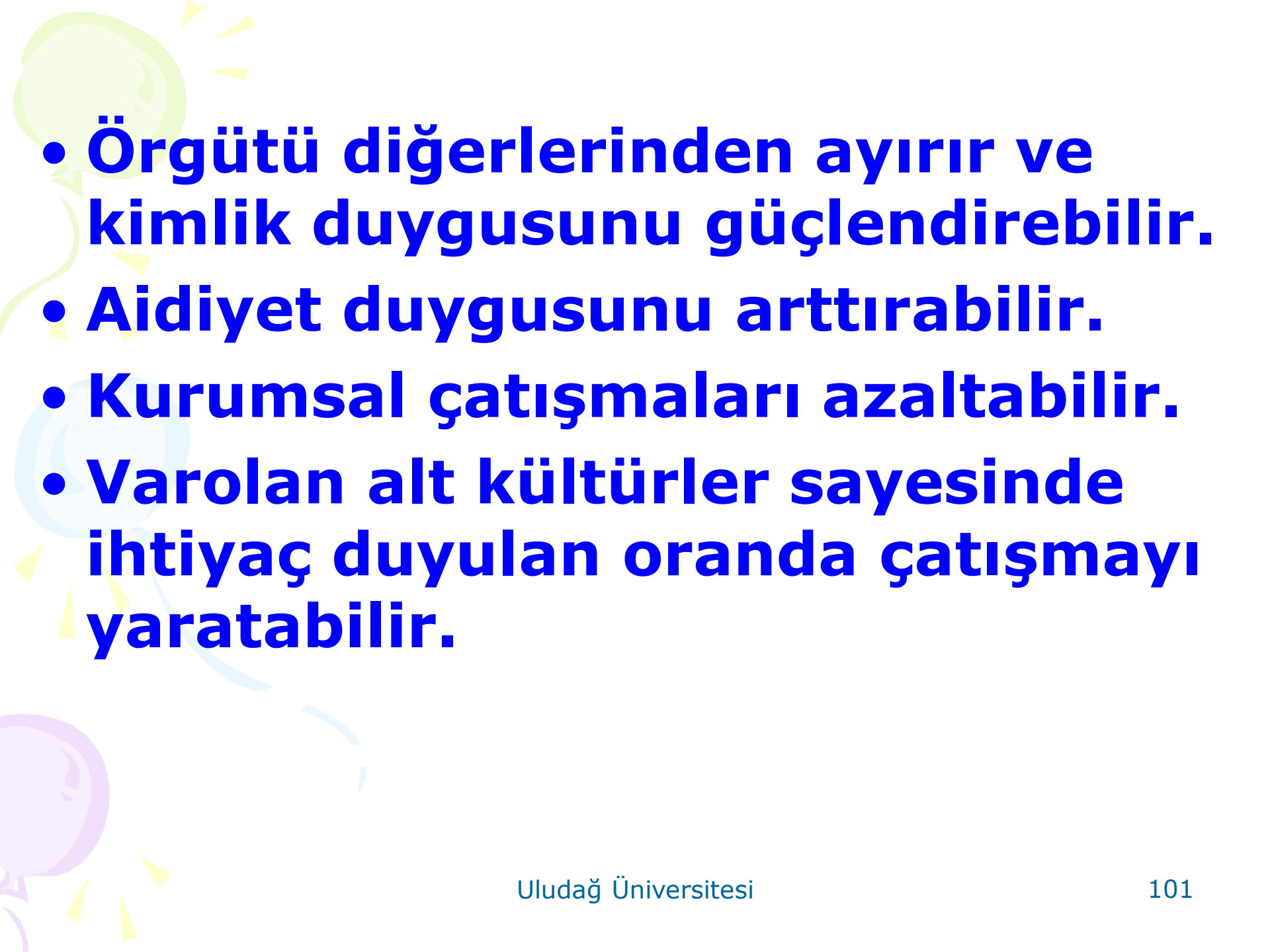
Figure 1: Competing Values Framework

2.5. Örgütsel Alt Kùltürler

- Örgüt kültürü ifadesiyle aslında kastedilen örgütteki "**baskın kültür (dominant culture)**"dır. Bunlar örgüt üyelerince en fazla paylaşılan temalardır. Ancak örgüt; kendi içerisindeki çeşitli divizyonlar, coğrafi bölgeler, meslek grupları vb.ce oluşturulmuş "**alt kültürler (subcultures)**"den oluşur. Bazı alt kültürler; baskın kültüre paralel varsayım, değer ve inançlara sahip olarak onu güçlendirirler. Bazı alt kültürler ise, ki bunlar, "**muhalif kültürler (countercultures)**" olarak adlandırılmaktadırlar, örgütün baskın değerlerine muhalefet ederler. (McShane ve Von Glinow, 2003: 450).

2.6. Örgüt Kültürünün İşlevleri

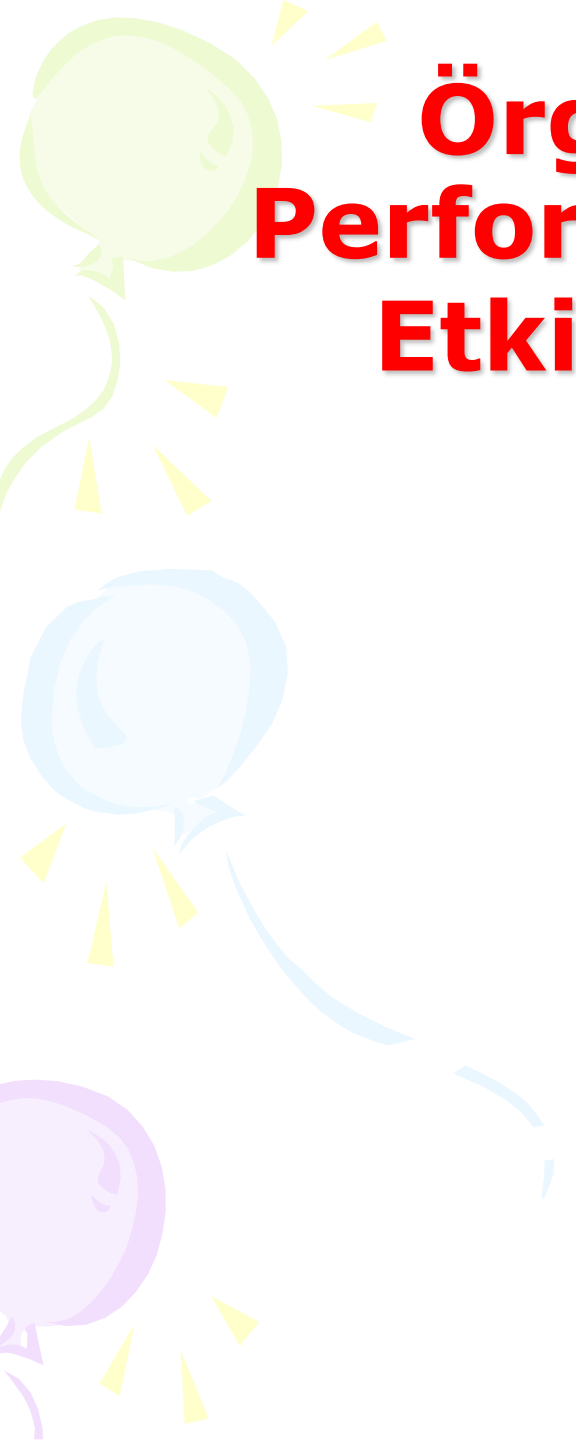


- 
- **Örgütü diğerlerinden ayırır ve kimlik duygusunu güçlendirebilir.**
 - **Aidiyet duygusunu arttırabilir.**
 - **Kurumsal çatışmaları azaltabilir.**
 - **Varolan alt kültürler sayesinde ihtiyaç duyulan oranda çatışmayı yaratabilir.**

- 
- Çalışanların belirsiz algılarını hafifletebilir. Bir “**anlamlandırma (sense-making)**” aracıdır.
 - Kontrol mekanizması vazifesini üstlenir.
 - Örgüte rekabet avantajı sağlayabilir.

Genel olarak, örgüt kültürü örgütün performansını etkiler mi?

- **Viant Inc.** adlı danışmanlık firmasının CEO'su **Bob Gett**, güçlü bir kültürün örgüt başarısını şekillendirdiğini düşünüyor. Bu nedenle de kendisine "**Baş Kültür Memuru (Chief Culture Officer - CCO)**" denmesini tercih ediyor. (McShane ve Von Glinow, 2003: 455).



Örgüt Kültürü Örgüt Performansını Olumsuz da Etkileyebilir mi?: Evet

- **Örgüt kültürü uygun biçimde geliştirilmediği takdirde olumsuz sonuçlar da yaratabilir. Güvensizliğin, sağlıksız rekabetin, üretimden ziyade siyasetin ağır bastığı CDC'nin AIDS laboratuvarlarında sonuç hiç de şaşırtıcı olmayan biçimde menfiydi. Önemli bilimciler arasında devir hızı çok yüksekti ve meslektaşının deneylerini sabote etmeye yönelik vakalara çok sık rastlanılıyordu. (Hitt vd., 2006: 498).**

Kaynakça

- Aycan, Z. et al. 2000. Impact of Culture on Human Resource Practices: A 10 Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.
- Greenberg, J. 2011. *Behavior in Organizations*. 10th Edition. Boston: Pearson.
- Güvenç, B. 2011. *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hitt, M.A., Miller, C.C. ve Colella, A. 2006. *Organizational Behavior: A Strategic Approach*. John Wiley and Sons Inc.
- McShane, S.L. ve Von Glinow, M.A. 2003. *Organizational Behavior: Emerging Realities for Workplace Revolution*. Boston: McgrawHill-Irwin.
- Priola, V. ve Hurrell, S.A. 2011. Organizational Culture and Change Management. In Butler, M. ve Rose, E. *Introduction to Organisational Behavior*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.



İlginiz İçin Teşekkür Ederiz...

