

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

**Doç. Dr. Nezahat GÜÇLÜ**

Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların 1970’li yıllarda başladığı ve 1980’lerde ise ağırlık kazandığı görülmektedir. Bunun sebeplerinden birincisi, örgüt üst kültürü ile ilişkilidir. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalarda; her grup kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu da örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması olarak düşünülmektedir. Eğer örgüt üst kültürü yaratılabilirse, örgüte gelen çalışanlar kapıdan içeri girerken dışarıdan getirdikleri kendi kültürel kimlik ve değerlerini tıpkı paltolarını askıya asar gibi dışarıda bırakacaklar ve iş önlüklerini giyer gibi örgütün üst kültürel kimliğini takınacaklardır. Böylece çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır.

İkincisi, 1970’li yıllardan itibaren Japonya’nın, yönetim ve işletmecilik alanında Amerika’nın üstünlüğünü kırmaya başlamasıdır. Bilindiği üzere, 1960’lı ve 1970’li yıllar arası Amerika’nın dünya ekonomisinde yönetim ve işletmecilik alanında üstünlüğünün tartışmasız kabul edildiği bir dönem olma özelliği taşımaktadır. Oysaki II. Dünya Savaşı’nın hemen arkasından Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan işletmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini ekonomik bir süper güç olmaya doğru götürmeleri birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir (**Morgan, 1998**). Bu ilgi örgüt kültürü ile ilgili bir takım kavramların gelişmesini sağlamıştır.

## Örgüt

Örgütün değişik tanımları yapılmıştır. Barnard (1994), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein (1970) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü”, Etzioni (1964) “belirli amaçlara ulaşmak için kurulmuş toplumsal birimler”, Marc ve Simon (1958) ise, “üyeleri arasında ilişkiden oluşan toplumsal bir yapı” olarak tanımlamışlardır.

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlediği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır.

## Kültür

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan *Ziya Gökalp* olmuştur. *Gökalp*’e göre kültür, “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında

dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur. Bu tanımdan da görüldüğü gibi *Gökalp*; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür (Erdoğan, 1975).

Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır (Kongar, 1972). Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturur. Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yaratıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür (Tezcan, 1993). Kozlu (1986) ise, “kültürü bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü” şeklinde tanımlamaktadır. Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Erdoğan, 1997).

Kültür maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İnsanın yarattığı bütün araç ve gereçler maddi kültüre; yine insanın yarattığı bütün anlamlı, değerler, kurallar manevi kültüre örnektir.

### Örgüt Kültürü

Kültür, örgütleri saran toplumsal çevre şartlarının en önemli öğelerinden biridir, bu nedenle örgütlerin yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler. Örgüt kültürü örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır. Bir paradigma kişilere kategoriler, rutin süreçler, iyi ve kötü çözüm önerileri sunar ve üyelerin örgütte nasıl davranacaklarını bilme yeteneklerini artırır. Diğer bir deyişle bir örgütün paradigması, kişilere paylaşılan yapılar, ortak dil ve referanslar sunarak örgütün içindeki bir probleme çözüm getirmede benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlar (Atay, 2001).

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992:271). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır.

Türk kamu sektöründe hakim olan bürokratik kültür, tüm işgörenlerin belli sembollere, değerlere, davranış kalıplarına ve varsayımlara uygun davranmasını gerekli kılmaktadır. Örneğin yöneticinin odasından geri geri çıkılması; protokole aşırı özen gösterilmesi; üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi gibi davranışlar bürokratik kültürün getirdiği tipik davranışlardır.

### Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000).

Örgüt kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür

oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1991).

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Doğan, 1997:63-64):

- Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün veya organizasyonun kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur.

- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya değerli inancındadırlar.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.

- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Görüldüğü gibi, örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi çok büyüktür. Çünkü o, öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarfetmiştir. Bu kişiler de ona yardımcı olurken kendi benimsedikleri inançlarla onları işlemekte ve onları da bu değerleri kabule doğrudan veya dolaylı olarak zorlamaktadırlar. Böylece, yeni kurulan bir örgütün kültürü şekillenmeye başlamakta, örgüte yeni katılan bireylerle de farklılaşmaktadır. Yani örgüte katılan her birey, o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunacaktır.

Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000).

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirilmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davranışların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar (Gümüş, 1995). Diğer yandan, örgüt kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikaye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır.

### Baskın Kültür ve Alt Kültür

Örgütler, kendi ayırt edici kültür ve alt kültür modellerine sahip mini topluluklardır. Bir örgüt kendisini, bir arada çalışmaya inanan, kaynaşmış bir ekip ya da aile olarak

görebilir (**Morgan, 1998**). Örgütlerde baskın kültür, çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerlerdir. Örneğin, Delta Havayolları çalışanlarının çoğu, disiplinli çalışma, işletmeye bağlılık ve müşteriye hizmet gibi değerleri onaylamakta ve benimsemektedirler. Belirtilen işletme çalışanlarınca benimsenen bu değerler, onların örgütsel davranışını belirleyen baskın kültürü oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere, bir örgütün kültüründen söz edildiğinde, aslında o örgütün baskın kültürü ifade edilmektedir (**Akıncı, 1998**).

Alt kültür ise, örgüt çalışanları arasında sadece belli bir grup tarafından paylaşılan değerleri temsil etmektedir (**Akıncı, 1998**). Bir örgütte alt kültürler örgüt içi bölümler, örgüte yeni katılımlar, teknolojik yenilikler, ideolojik ve coğrafi farklılıklar gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Eğer bir örgütün herhangi bir bölümü diğer bölümlerden ayrı tek bir kültüre sahipse dikey alt kültür; belli bir konuda uzmanlaşmış kişiler, sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültüre sahiplerse, yatay alt kültür söz konusudur (**İpek, 1999**).

Örgütler de belli bir üst kültürün içinde yer almaktadır. Bu nedenle, örgütsel kültürler de üst kültürün türevidir. Bununla birlikte, değişik kültürler, içinde yer aldıkları üst kültürün farklı unsurlarını ön plana çıkarabilirler (**İpek, 1999**).

Baskın kültür, alt kültür konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir nokta; alt kültürlerin genel kültür içerisinde yer almalarına ve genel kültürün bazı özelliklerini taşımalarına karşın, genel kültürün alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemezdir.

### Güçlü ve Zayıf Kültür

Örgüt kültürü üzerinde en çok durulan ve tartışılan konulardan biri de güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış değerlerdir (**Özkalp ve Kirel, 2000**). Başka bir anlatımla, güçlü kültür; örgüt üyelerinin çoğunluğunca paylaşılmış ve kabul edilmiş temel değerleri ifade etmektedir (**Akıncı, 1995**).

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlere sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (**Robbins, 1994**).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (**Erdem ve İşbaşı, 2001**).

### Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir.

### Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akıncı, 1998).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Şişman, 1994).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

### Normlar

Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Pehlivan, 2001).

Owens ve Steinhof (1989) normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamaktadırlar. Başaran'a (1991) göre normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler.

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, "üstlerinle tartışma", "kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998)

Örgütte çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemece onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar (Katz ve Kahn, 1977).

### Varsayımlar

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İpek, 1999).

Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Nelson ve Campbell, 1997).

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler. Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

### Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2000; Çelik, 2000). Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir:

1. **Statü töreni**, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri.
2. **Teşvik törenleri**, bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.
3. **Yenileme töreni**, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
4. **Bütünleşme törenleri**, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
5. **Çatışmayı azaltıcı törenler**, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.
6. **Derece indirme**, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

### Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörelere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır (Taş, 1999). Örgüt sembolleri örgütte değişimin

gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekan dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (Terzi, 2000).

### Adetler

Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı şirketler çalışanların birbirlerine "Hanım" "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı firmalarda en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir (Nelson ve Campbell, 1997).

### Hikaye ve Efsaneler

Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir (Unutkan, 1995).

Gordon'a (1993) göre, hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırır. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler. Örneğin bir örgütün kültüründe bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir (Akt. Çelik, 2000:50).

Örgüt üyeleri hikayelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, hikayeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Joanne Martin ve meslektaşlarının yaptığı bir araştırmaya göre, örgütlerde şu konularda hikayeler ortaya çıkmaktadır (Nelson ve Campbell, 1997): Patron hikayeleri; kovulma hikayeleri; bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikayeler; Düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler; kriz anlarında şirketin nasıl davrandığına ilişkin hikayeler; kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayeler.

Örgüt kültürünün önemli taşıyıcılarından biri olarak ele alınan hikayeler ve efsaneler, özellikle oryantasyon dönemlerinde daha da önem kazanmakta ve verimliliği olumlu yönde etkilemektedirler (Taş, 1999).

### Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlarda yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol

açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitiftir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Erdem, 1996).

### Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi, 2000). Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Becerikli, 1999).

### Kahramanlar

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler olmaları da mümkündür (Şişman, 1998).

Örgüt kahramanları, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanlar üzerinde motive edici etkisi olan ve örgüt kültürünü dışarıya karşı temsil eden kişilerdir (Kozlu, 1986).

### Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü, araştırmacıların birçoğu tarafından soyut çevre olarak görülmekte ve bu nedenle boyutları kesin olarak belirlenmemektedir. Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde, belirlenmesinde esas olan 10 boyuttan söz edilmektedir. Bunlar (Dinçer, 1996; Akıncı, 1998);

1. **Bireysel özerklik:**Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
2. **Risk toleransı:**Çalışanların girişimci, yaratıcı ve risk almaya açık bir biçimde teşvik edilme derecesidir.
3. **Yön:**Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.
4. **Bütünleşme:**Örgüt birimlerinin birlikte eşgüdümlü olarak çalışmaya teşvik edilmeleridir.
5. **Yönetim desteği:**Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
6. **Kontrol:**Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek üzere yapılan denetimlerinin sayısıdır.
7. **Kimlik:**Çalışanların örgütü bir bütün halde görme ve tanımlarının derecesidir.
8. **Ödül Sistemi:**Nesnel olarak belirlenmiş ölçütlere göre verilen ödüllerin derecesidir.



**9. Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:**Örgütte çalışanların düşünce ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık eleştiri ve mücadele etme derecesidir.

**10. İletişim modelleri:**Örgütsel iletişimin, resmi otorite ve hiyerarşiyle ne kadarının sınırlandırıldığıının derecesidir.

Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifade ile, bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgütle ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar.

### **Örgüt Kültürünün Diğer Örgütsel**

#### **Süreçlerle İlişkisi**

Örgüt kültürü, birçok örgütsel süreçle ilgilidir. Aşağıda örgüt kültürü ile örgüt iklimi, örgütsel iletişim ve sosyalleşme incelenmiştir.

### **Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi**

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun bir kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır (**Ertekin, 1978**).

Örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir. Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Başka bir deyişle okul iklimi, okulun bireysel kişiliğidir (**Aydın, 1986**).

Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasında samimi bir ilişki vardır. Çalışanlar bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumları düşüktür.

Örgüt ikliminin en azından üç değişken grubu içerdiği belirtilmektedir. Bunlar (1) çevresel değişkenler (örgütün yapısı gibi bireyin dışındaki değişkenler), (2) bireysel değişkenler (örgüte bireyin birlikte getirdiği yetenek, davranış ve güdüler), (3) sonuç değişkenleri (kişisel ve çevresel değişkenler bağlı olarak düşünülen, tatmin, verimlilik gibi değişkenler). Bu değişkenler göz önüne alındığında ise örgüt iklimi, çevresel ve bireysel değişkenler arasında bir etkileşim olarak görülebilir (**Dinçer, 1996**).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim işgörenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi, daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar (**Moran ve Volkwein, 1992**).

### Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişimin kültürel işlevlerinden birisi, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlanması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (**Kreps, 1986**).

Örgütsel iletişim, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Formal iletişim, iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, informal iletişim ise hikaye ve dedikoduları kapsar. Örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemlidir (**Kreps, 1986**).

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması ise ancak iletişim sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle örgüt kültürü ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (**Çelik, 2000**).

### Örgüt Kültürü ve Sosyalleşme

Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün hem de işgörenlerin kendilerine özgü, tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir. Bu uzlaştırma sürecine ise örgütsel sosyalleşme denir. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir (**Can, 1991**).

Örgütler bireysel inanç ve değerlerin, örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirir. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir. Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardır. Örgütsel sosyalleşme aslında örgüt kültürünün öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır (**Çelik, 1993**).

### Sonuç

Örgüt kuramı üzerinde son on yıl içinde yapılan tartışma ve araştırmaların kültür kavramı çerçevesinde yoğunlaşması ve 1980'li yılların başından itibaren örgüt kuramını derinden etkilemesi sonucu kültür kavramının örgütlerle değişik biçimlerde ilişkilendirildiği ortaya çıkmaktadır.

Temelde örgüt kültürü, örgütün kişiliği olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, örgütlerin özgün ve paylaşılmış bir kültür oluşturmalarının nedeni, kültürün olayları

yaratma ve denetlemede etkin bir rol oynaması ve çalışanların temel kaygılarını azaltmasından kaynaklanmaktadır.

Bütün örgütler iyi veya kötü, güçlü veya zayıf bir kültüre sahiptir. Ancak, görülen odur ki, varlıklarını sürdürebilen, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilen örgütlerin, paylaşılmış özgün bir kültüre sahip olduklarıdır. Bunun en güzel örneğini, Japon işletmeleri sergilemektedir. Burada özellikle üzerinde durulması gereken nokta, örgüt kültürünün oluşturulmasında, örgüt kurucularının büyük rol oynadığı ve kültürün paylaşılması ve pekiştirilmesinde de insan kaynakları uygulamalarının önemli olduğudur.

Son söz olarak; kültür kuramı, örgüt konusunda yeni bir düşünce tarzı ortaya koymaktadır. Bu, yeni örgütlenme ve yönetim biçimleri yaratmanın büyük ölçüde kültürel bir değişim demek olduğunu göstermektedir. Yenileşme ve gelişme sürecindeki örgütlerin bünyelerindeki kültürlerini, gelişme ve yenileşmeye paralel olarak değiştirmeye ihtiyaçları vardır. Bir konumdan başka bir konuma geçiş diyebileceğimiz bir süreçte, eğitim sistemi, yönetim tarzı ve felsefesi, sosyal yapı, çalışanların tutumları, tahminleri ve beklentileri de değişimden etkilenecektir. Örgüt içinde kökleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş ilkeler, değerler, temel görüşler değişime uğrayacaktır. Belli bir örgüt kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil, yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir.

#### KAYNAKÇA

- ALGANER, Ç.Ü. (2000). **Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar**. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- AKINCI, B.Z. (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- ATAY, K. (2001). "Okul kültürü", **Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yönetimi**, 23, 179-191.
- AYDIN, M. (1998). **Eğitim Yönetimi**. Ankara:Hatipoğlu Yayınları.
- BARNARD, C. (1994) **The Functions of Executive**. Cambridge:Harward University Press.
- BAŞARAN, İ. E. (1991). **Örgütsel davranış**. (İkinci baskı). Ankara:Gül Yayınevi.
- BECERİKLİ, S. Y. (1999). **Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişimin Rolü**. Ankara:Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, (Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- CAN, H. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara:Siyasal Kitapevi.
- ÇELİK, V. (2000). **Okul kültürü ve yönetimi**. Ankara:Pegem Yayıncılık.
- ÇELİK, V. (1993). "Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi", **Verimlilik Dergisi**, 1, 15-27.
- DİNÇER, Ö. (1996). **İşletme Yönetimi**. İstanbul:Beta Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- DİNÇER, Ö. (1992). **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, İstanbul:1992.

- DOĞAN, S. (1997). "İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol:örgüt kültürü", **Amme İdaresi Dergisi**, 30 (4).
- ERDEM, F. (1996). **Örgütsel davranış ve Yönetmel Psikoloji**. Ankara:Friedrich - Nauman Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- ERDEM, F. ve İŞBAŞI, Ö.J. (2001). "Eğitim kurumlarında örgüt kültürü ve öğrenci alt kültürünün algılamaları", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1, 33-57.
- ERDOĞAN, İ. (1975). **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma**. İstanbul:İstanbul teknik Üniversitesi Yayını.
- ERDOĞAN, İ. (1997). Eğitimde değişim yönetimi", **Eğitim Yönetimi**, 3 (2), 199-200.
- ERTEKİN, Y. (1978). **Örgüt İklimi**. Ankara:TODAİ.
- ETZIONI, A. (1964). **Modern Organizations**. New York: Printice-Hall.
- İPEK. C. (1999). **Resmi ve liseler ve özel liselerde örgütsel kültür ve öğretmen-öğrenci ilişkisi.**, Ankara. (Yayımlanmamış Doktora Tezi Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- KAHN, R.L. & KATZ, D. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** (Çevirenler:Halil Can ve Yavuz Bayar) Ankara: Doğan Basımevi.
- KONGAR, E. (1972). **Toplumsal Değişme**. Ankara: Bilgi Yayınevi
- KOZLU, C. (1986). **Kurumsal kültür**. İstanbul:Defne Yayıncılık ve Tanıtım Limited Şirketi.
- KREPS, G.F. (1986). **Organizational Communication**. New York: Longman Inc.
- MARCH, J.G. & SİMON, H.A. (1958). **Organizations**. New York: John Wiley.
- MORAN, E.T. & VOKWEİN, J.F. (1992). "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate", **Human Relations**, 45 (1).
- MORGAN, G. (1998). **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. (Çev.: Gündüz Bulut). İstanbul: Mess Yayınları.
- NELSON, D.L. & CAMPBELL, J.Q. (1997). **Organizational Behavior**. West Publishing Company.
- OWENS, R.G. & STEİNHOF, C.R. (1989). "Towards a Theory of Organizational Culture", **Journal of Organizational Administration**, 27(3).
- ÖZALP, E. ve KİREL. Ç. (2000). **Örgütsel davranış** (Beşinci baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11.
- PEHLİVAN, İ. (2001). **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**. Ankara:PegemA
- ROBBINS, (1994). **Örgütsel Davranışın Temelleri**. (Çev.: Sevgi A. Öztürk). Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998). **Örgütsel psikoloji**. Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.

- SCHEIN, E.H. (1970). **Organizational Psychology**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- SCHEIN, E.H. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- ŞİŞMAN, M. (1994). **Örgüt kültürü**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- TAŞ, H. (1995). **Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim**. Malatya. (İnönü Üniversitesi Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi).
- TERZİ, A.R. (2000). **Örgüt kültürü**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TEZCAN, M. (1993). **Kültür ve Kişilik**. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- UNUTKAN, G.A. (1995). **İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü**, Ankara: Türkmen Kitabevi.