

Örgüt Kültürü Profilleri

- ▶ İnovasyon ve risk alma
- ▶ Ayrıntıya önem verme
- ▶ Sonuç ve ürün odaklılık
- ▶ İnsan ilişkilerini önemseyip öne çıkarma
- ▶ Sürece odaklanma
- ▶ Takım çalışması ve işbirliğine önem verme
- ▶ Agresif bir yarışmacılığı kabul etme
- ▶ İstikrarı önemseme

Source: O'Reilly et al (1991)

Kültürün fonksiyonu

Olumlu fonksiyonu

- ▶ Rollerin **Sınırları**
- ▶ **Aidiyet**
- ▶ **Adanmışlık**
- ▶ **İstikrar**
- ▶ **Kontrol mekanizması**
- ▶ **Meşrulaştırma**

Olumsuz fonksiyonu

- ▶ **Değerler kurumun hedefleriyle çelişebilir**
- ▶ **Kurumun çevresi ve talepleri dinamik bir değişim içinde olabilir**
- ▶ **Değişimi engeller ve dışlar**

SOSYALLEŞME SÜRECI

Artefaktlar: hikayeler

- ▶ Beklenen ve desteklenen davranışların tanımını içerirler
- ▶ Önemli görülen hedeflerin nasıl başarıldığını örneklerler
- ▶ Etkili hikayeler
 - Gerçek kişileri içerirler
 - Hikayenin gerçek olduğuna ilişkin bir algılama vardır.
 - Yaygın olarak bilinirler

Artefaktlar: ritüel ve seremoniler

▶ Ritüeller

- Programlı rutinler

▶ Seremoniler

- Bir seyirci kitlesi için düzenli olarak yapılan aktiviteler

➤ Sagalar.

- Kurumun geçmişindeki kahramanca gerçekleştirilmiş istisnai başarılar
-

➤ Sembol.

- Kültürel anlamların aktarılmasında dolaylı olarak kullanılan her türlü tavır, olay, nesne, yada tarz.

➤ Örgütsel Mit

- İspatı bilinmeyen, gerekçesi araştırılmamış kritize edilmeden kabul edilen inanışlardır.
- Mitler çözülmesi çok zor olan problemlerin çözüm çabasında çalışanlara motive etmede kullanılabilir..
- Mitler yaratıcılığa ve cesaret vermeye yardım edebilir.
- Mitler yöneticinin insanları hükmetmesinde araç olarak kullanılabilir.

Kültür kendini sembollerle gösterime sunar.:

Hikayeler veya anlatılar gerçek olayların kurum kültürü için önemli olanları hatırlatma aracıdır.

Efsane- doğruluğundan ziyade anlatımdaki coşku ve abartmalarıyla kurum için önemli olanı öne çıkarır.

*İkon-*fiziki artifaktlardır. Kültürün kendine özgülüğü ve biricikliğini artırmada kullanılır. Aidiyet ve başarı grup için sergilenir. (logolar, sloganlar, kupalar).

Ritüeller: önemli olanı öncelikli olanı vurgulamak için düzenli yapılan ritlerdir.

Ritler.

- Standart ve belli zamanlarda tekrarlanan aktiviteler

Artefaktlar: Kurum dili

- ▶ Yapılan işleri anlatırken seçilen özel kelimeler
- ▶ Hizmet edilenleri tanımlarken kullanılan kelimeler
- ▶ Benzetme ve metaforlar
- ▶ Dedikodular
- ▶ Deyimler

Artefaktlar: fiziki yapı

Eşyalar

Mekanın düzenlenmesi

Seçilen renkler

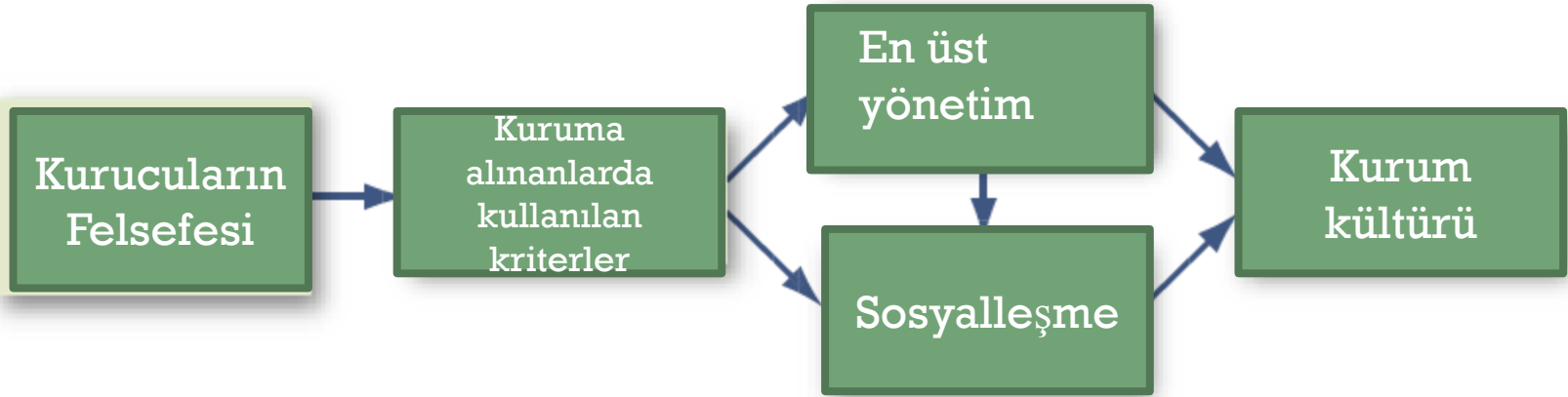
Binanın alanlarının kullanım biçimi

Temizlik

Courtesy of Oakley, Inc.

Courtesy of Oakley, Inc.

Kültürün oluşumu



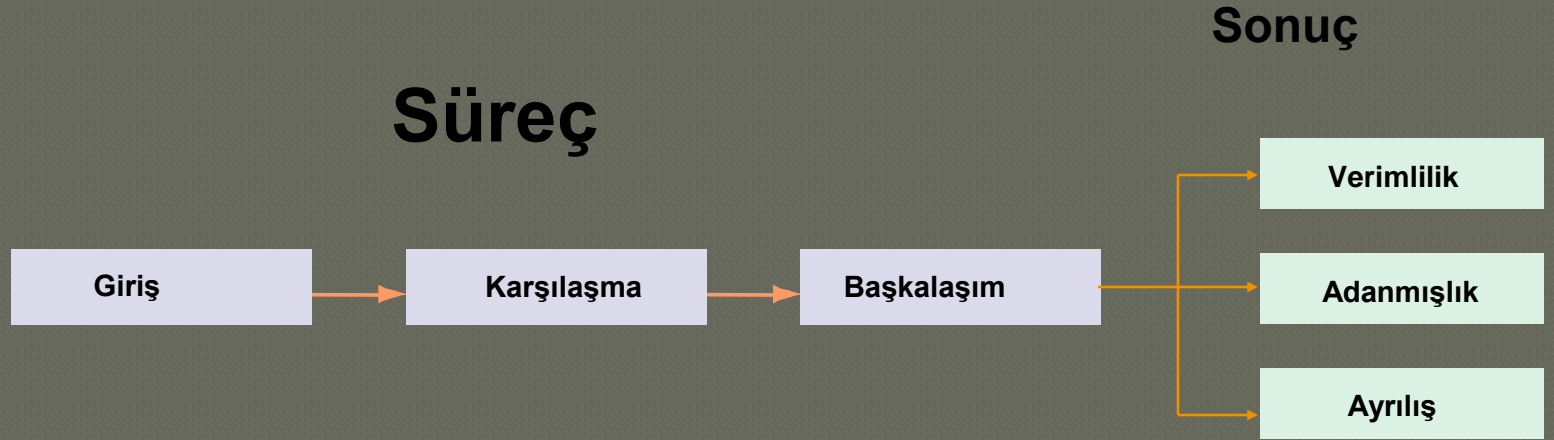
SOSYALLEŞME SÜRECİ (Feldman)

1. Hizmet öncesi
beklentisel
sosyalleşme

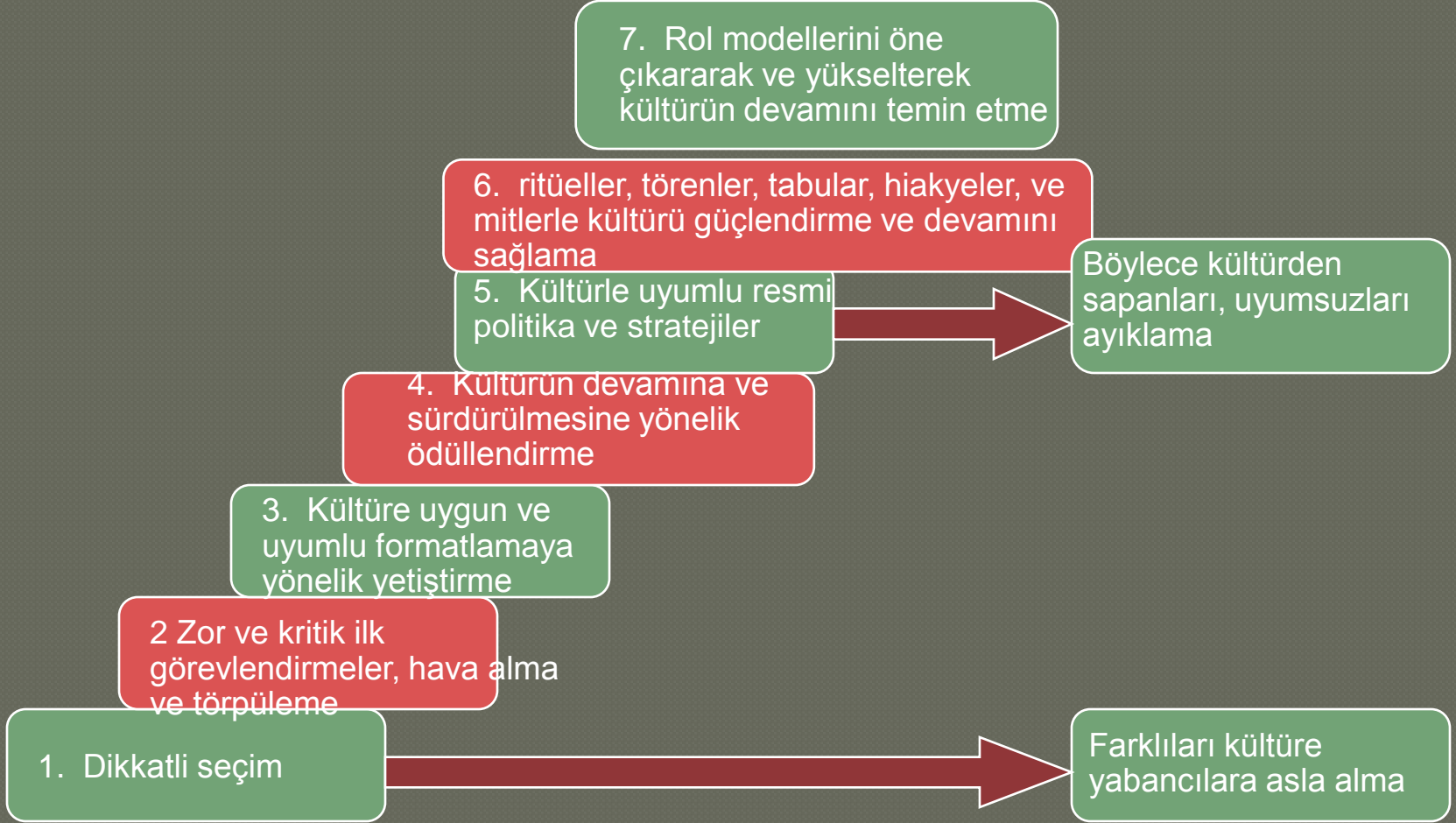
2. Maruz kalma
KarŐılaŐma
ve deneyim

3. Edinim, değişim
ve uyum

Sosyalleşme modeli



sosyalleşme



Kurum
kültürüne uygun
kişi işe al

Kültür

Kültürü red
edeni uzaklaştır

KÜLTÜR DEĞİŞİMİ

Yeni kültürü
İlet ve ortak hale getir

Davranış değişikliği

Değişen
davranışları
analiz et ve
meşruluğunu
incele

4

3

2

5

1

Kültür ve performans ilişkisi yaklaşımları

**Güçlü
Kültür
yaklaşımı**

**Adaptasyon
yaklaşımı**

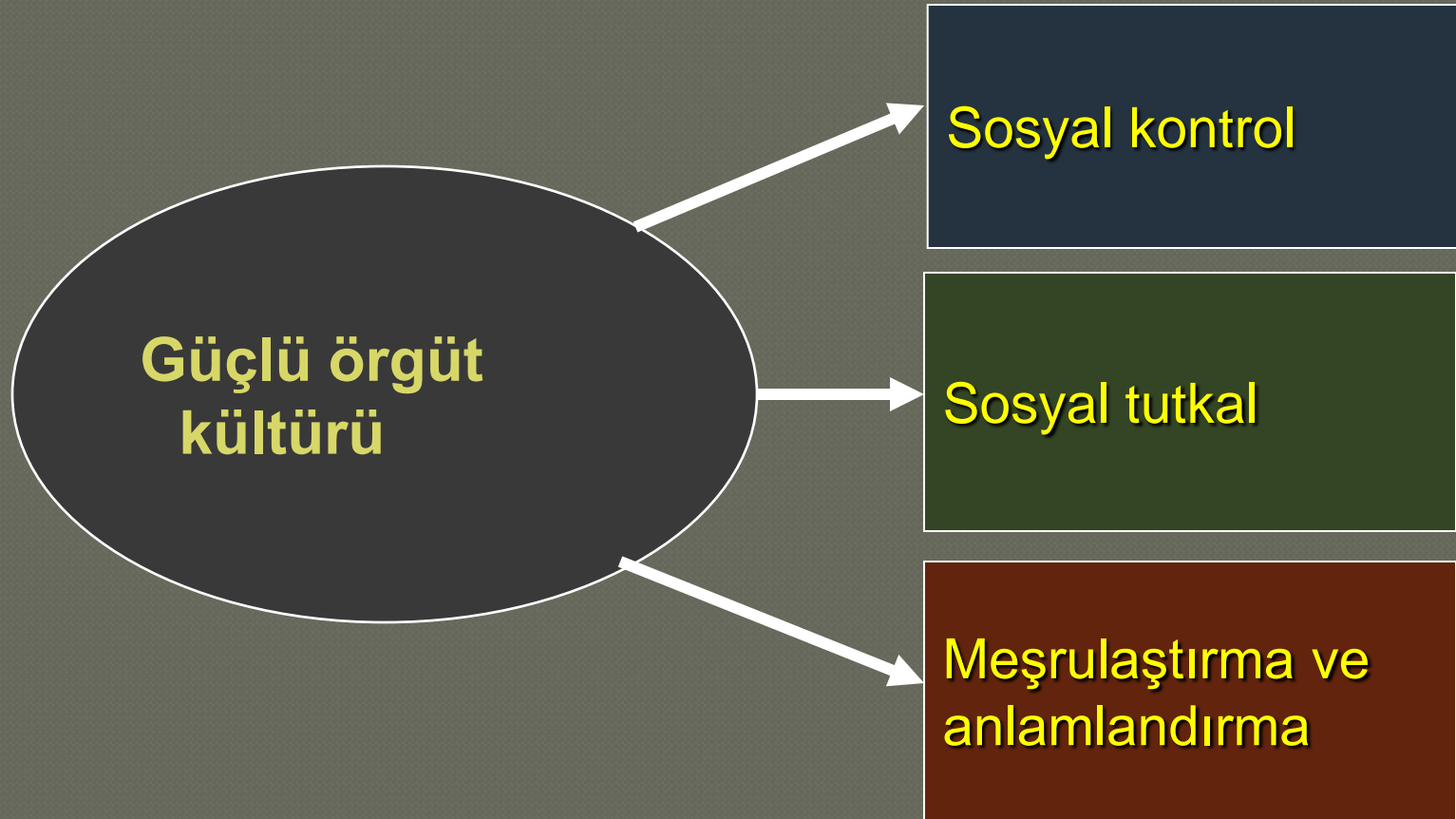
**Fit-Uyum
yaklaşımı**

Kurumun değerleri herkes tarafından tartışmasız kabul edilmiştir. Dışarıdan bakıldığında kurumun ayırt edilir kùltürù sezilir.

**Güçlü Kùltür
yaklaşımı**

Performansı artırır

- **hedeflerle uyumlu olduğunda**
- **çalışanları motive etme ihtiyacı**
- **kontrol için çok fazla prosedüre gerek kalmaz, kùltür kendini regüle eder.**



➤ Güçlü Kültür

- Herkes ne için var olduğunu bilir
- Sloganları vardır ancak sloganlar anlamlı ve duyguları içselleşmiştir.
- Kurallar bilinir ve duygusal olarak bağlılık hissedilir
- İşin ve görevlerin gelenekselleşmiş yapılış tarzları vardır
- Kahramanlar vardır ve kahramanlar kurumun felsefesini örneklendirmiş kişilerdir
- Seremoniler (törenler) çok önemli ve vazgeçilmezdir. Törenler kimlik ve aidiyet ifade eder.

Güçlü Kültür-Zayıf Kültür

- Temel değerlerin yaygın ve derinlemesine benimsenmesi
 - Güçlü-İşlevsel Kültür
 - Güçlü-İşlevsel Olmayan Kültür
 - Zayıf Kültür

Güçlü Kurum Kültürünün İşlevleri

- Kurumun temel misyonu ve politikaları **konusunda ortak anlayışın** gelişmesi
- Kurum üyelerini bir arada tutan ve iletişimi kolaylaştıran **ortak dilin** oluşması
- **Kimlik, aidiyet ve güven** duygusunun gelişmesi
- Yeni üyelerin **intibakının** kolaylaşması
- Kurum üyelerinin **sorumluluk alma ve sahiplenme eğilimlerinin** artması
- Kurum içi **dostluk** bağlarının güçlenmesi
- **Amaçlara dönük davranış** kalıplarının edinilmesi
- **Denetim ve motivasyonun** kolaylaşması
- **Kurumsal başarının** artması

Zayıf Kurum Kültürünün Göstergeleri

- Kendilerini başarıya götürecek **açık ve seçik bir misyona sahip değildirler**
- Bir çok **değer ve inanç** var olabilir, ancak **hangilerinin daha önemli olduğu** belli değildir
- Farklı departmanlar, **çatışan değerlere** sahiptirler
- **Yönetim**, tüm örgütte geçerli bir **anlayış geliştirme çabası göstermemektedir**
- İş görme yöntemleri geleneksel hale gelmemiştir; **herkes işi bildiği gibi yapmaktadır**
- Çalışanları **mutsuzdur, çatışma ve kavga** sıklıkla görülür

Kültür sadece kurumun stratejik hedefleriyle uyumlu ise olumlu işleve sahiptir.

**Fit-Uyum
yaklaşımı**

Uyumu etkileyen faktörler

- Hizmeti veya ürünü alanların talepleri
- Rekabetçi bir ortam
- Toplumsal beklentiler

Adaptasyon yaklaşımı

Çalışanların inisiyatif ve risk almasına imkan tanıyan, değişime öncülük eden yönetim anlayışına sahip ve müşteri beklentilerini karşılamaya dönük kültür.

Adaptasyon Kùltürü

- Dış odaklıdır
- Sürekli dış talepleri izler ve uyum sağlar
- Süreçlere odaklanır sonuçlara değil.
- Çalışanlar kurumsal başarıda sorumluluk bilincine sahiptir.
- Çalışanlar kendiliğinden yenilik ve girişim fırsatları ararlar ve öneri geliştirirler
- Problem çıkmadan önce tedbirler alınır, uyanık bir atmosfer vardır.
- Lider değil paylaşılan liderlik vardır. Herkes lider davranışı gösterir

Örgütsel Birleşmeler Kültürel Açıdan Farklı Seçenekler

Asimilasyon	Eklenen kurum eklenilenin değerlerini öğrenir ve benimser.
De-kültürasyon	Eklenilen kurum eklenen kurumun değerlerini yok eder ve gerekirse baskı ile siler
Entegre etme	Bütünleşme sağlanır, ayırım çizgileri belirsizleştirilir
Ayrıştırma	Birleşen kurumların kendi kültürlerini yaşatmalarına izin verilir

Kim Cameron and Robert Quinn

Kültürel çerçeve çeşitleri

KONTROL	Esnek	Aşiret Liderlik: mentor ve koç Etkililik: Moral ve birlik bütünlük	Girişimci atılcı Liderlik: Yenilikçi Etkililik: Yaratıcılık değişim
	Belirgin ve standart	Bürokrasi Liderlik: Deneticilik Etkililik: Düzen intizam	İşletme Liderlik: yarışmacı ve rekabetçi Etkililik: kazanma ve hedeflere ulaşma
		İÇ	DIŞ
		ODAKLANMA	

Source: Adapted from Hooijberg, R., and Petrock, F. On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 1993, 32, 29-50; Quinn, R. E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- ❖ Tahmin edilebilirlik
- ❖ Etkililik
- ❖ İstikrar
- ❖ Standart süreçler
- ❖ Standart ürün
- ❖ Yöneticinin vazifesi mevzuatı ve prosedürleri koordine etmek uyulmasını izleme olarak görülür
- ❖ Kurallar sorumluluklar, yetkiler açıkça tanımlanır.

- ❖ Kuruma yapılan katkıların resmi olup olmayışı umursanmaz yada bilinmez. Beklenti ve kurallar gayri resmi olabilir.
- ❖ Birlik ve beraberlik duygusu vardır. Bu uzun bir sosyalleşme ile sağlanmıştır.
- ❖ Duygudaşlık ve duygusallık gözlenir. Gurur ortaktır. Kurum sahiplenmesi vardır.
- ❖ Akran ve meslektaşlar arasında duygusal kontrol ve baskı vardır.
- ❖ İnsanlar arası ilişki ve etkileşimler çok önemlidir.
- ❖ Ortak karar, konsensüs ve oylama başarının sırrı olarak görülür.

Girişimci atılımcı kùltür

- ❖ Deneme yanılma olağan görülür
- ❖ Hep ilkleri yapma isteği vardır
- ❖ Çalışanlar kendileri yenilikleri takip eder ve hemen uygulamak isterler
- ❖ Yeni uygulamaları hemen öğrenip kendine uyarlamaya çalışır.
- ❖ Yenilikleri beklemeden kendileri birşeyler icat etmeye çalışırlar
- ❖ Başarı ve verimlilik yenilik ve gelişim olarak algılanır.
- ❖ Gelişime önem verirler, kalıplara uyma zorunluluğu hissetmeler. Yenilik yapanlar farkına varılır ve bilinir.

İşletme kültürü

- ❖ Çalışan ve kurum arasında bir tür rasyonel anlaşma vardır.
- ❖ Bireysel bağımsızlık ve inisiyatif önemli görülür ve değer verilir.
- ❖ Kişisel çıkar peşinde olmak ayıp karşılanmaz
- ❖ Kurum birey için bir araç olarak görülmesinde bir sakınca olmaz.
- ❖ İstisnai durumlar ortaya çıktığında ceza vardır. İstisnai durumlar ortaya çıkmadan kişiye fazla müdahale edilmez.
- ❖ Kurum içindeki her birey kendi performansını kendi çıkarı için artırmaya çalışır tüm kurum bu tür insanları topladığından kurum etkili ve başarılı olur.
- ❖ İşletme kişisel çıkarların devamı adına herkesin aktif ve agresif olmasını bekler ve bu tür insanları bünyesinde tutar. Diğerlerini dışlar.

- ❖ Yönetici astlarıyla uzlaşma yolunu tercih eder.
- ❖ Uzlaşma sonucu ödüller belirlenir
- ❖ Uzlaşma yoluyla kaynakların dağıtımı söz konusudur.
- ❖ Sosyalleşme ihtiyacı pek yoktur
- ❖ İnsanlar arası sosyalleşme ve etkileşim çok fazla değildir.
- ❖ İşbirliği ve takım çalışması kişisel çıkar ve kazanımlar nedeniyle yüksek motivasyonla yapılır. Herkes takım halinde kendisi için çalışır.
- ❖ İşbirliği ve takım çalışmaları performans çıktılarına ulaşmak için önemsenir.