

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

81333

**ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ve İŞLETMELERDE  
KÜLTÜREL DEĞİŞİM SORUNLARI**

(Adapazarı'ndaki Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama)

81333

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Erdiñ CESUR**

**Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME**

**Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Recai COŞKUN**

**SAKARYA - 1999**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ ve İŞLETMELERDE  
KÜLTÜREL DEĞİŞİM SORUNLARI**

(Adapazarı'ndaki Küçük Ölçekli Bir İşletmede Uygulama)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Erdoğan CESUR

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez 30/6/ 1999 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

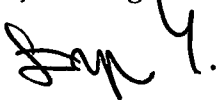
\_\_\_\_\_  
Jüri Başkanı

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ



\_\_\_\_\_  
Jüri Üyesi

Doç. Dr. Engin YILDIRIM



\_\_\_\_\_  
Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Recai COŞKUN



## ÖNSÖZ

Başarılı işletmelerin arkasında yatan ve onların değişimlere uyumunu sağlayan unsurlardan biri de sahip oldukları organizasyon kültürüdür. Günümüzde önemi hızla artan bir konu olan organizasyon kültürünün açıklanması çalışmamızın temel konusudur. Özellikle rekabetin yıkıcı etkilerinden kurtulmak isteyen işletmelerin yeni yönetim metodlarına yöneldikleri son yıllarda, organizasyon kültürü daha da önem kazanmıştır.

“Organizasyon Kültürü ve Kültürel Değişim Sorunları” adlı bu çalışmamızda, organizasyon kültürünün önemi ve yararları açıklanarak, organizasyon kültürünün değiştirilmesi ve yaşanan kültürel değişim sorunları incelenmiştir.

Bu yüksek lisans tezinin hazırlanması süresince, yakın ilgi ve desteğini esirgemediği görüş ve önerileriyle bana yol gösteren, değerli Danışman Hocam Yrd. Doç. Dr. Recai COŞKUN’a, yüksek lisans öğrenimi boyunca bilginin ve öğrenmenin önemini ve bilgiyi paylaşmanın zevkini bizlere yaşatan, değerli Hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ’a, bu tezin hazırlanması aşamasında farklı görüşleriyle katkılarını esirgemeyen sayın, Doç. Dr. Engin YILDIRIM’a ayrı ayrı teşekkürlerimi sunmayı ulvi bir görev sayıyorum.

Ayrıca yüksek lisans öğrenimim boyunca benimle beraber sıkıntılara katlanan ve her zaman için yanımda olan sevgili eşim Nurdan’a ve sevgili oğlum Dinçer’e de teşekkürlerimi sunuyorum.

Erdinç CESUR

Sakarya, Haziran - 1999

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	i
ÖZET.....	ii
SUMMARY.....	iii
GİRİŞ.....	1
1. KÜLTÜRÜN TANIMI KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1. Kültür Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	4
1.2. Kültürün Özellikleri.....	5
1.3. Kültürün İşlevleri.....	7
1.4. Genel Kültür ve Alt Kültür.....	8
1.5. Maddi Kültür ve Manevi Kültür.....	8
2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ.....	10
2.1. Organizasyon Kültürü-Toplum Kültürü İlişkisi.....	10
2.2. Organizasyon Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı.....	11
2.3. Organizasyon Kültürünün Tanımı.....	12
2.4. Organizasyon Kültürünün Özellikleri.....	14
2.5. Organizasyon Kültürünün Unsurları.....	15
2.6. Organizasyon Kültürünün Açıklamasında Kullanılan Modeller.....	16
2.6.1. Handy Modeli.....	17
2.6.1.1. Görev Kültürü.....	17
2.6.1.2. Kişi Kültürü.....	17
2.6.1.3. Rol Kültürü.....	18
2.6.1.4. Güç Kültürü.....	18
2.6.2. Miles ve Snow Modeli.....	19
2.6.2.1. Koruyucu Kültür Tipi.....	19
2.6.2.2. Geliştirici Kültür Tipi.....	20
2.6.2.3. Analizci Kültür Tipi.....	20
2.6.2.4. Tepki Verici Kültür Tipi.....	20

2.7. Organizasyon Kültürünün Yararları.....	20
2.8. Organizasyon Kültürünün Oluşması ve Beslenmesi.....	22
2.8.1. Kurucular.....	22
2.8.2. İlk Çalışanlar.....	22
2.8.3. Üst Yönetim.....	23
2.8.4. Sosyalleşme.....	23
<b>3. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ.....</b>	<b>26</b>
3.1. Değişimin Tanımı ve Gereği.....	26
3.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesi.....	28
3.2.1. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin Amacı.....	28
3.2.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Etki Eden Genel Faktörler.....	30
3.2.2.1. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Etki Eden Dış Çevresel Değişimler.....	31
3.2.2.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinde Etki Eden İç Çevresel Değişimler.....	34
3.2.3. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesi Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar.....	39
3.2.4. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin Stratejik Açıdan Değerlendirilmesi.....	43
3.2.5. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin Aşamaları.....	47
3.2.5.1. Birinci Aşama: Değişimi Yönetecek Olan Kişi veya Kişilere Sorumluluğun Verilmesi.....	47
3.2.5.2. İkinci Aşama: Mevcut Organizasyon Kültürünün Tespiti.....	48
3.2.5.3. Üçüncü Aşama: Yeni Kültürel Modelin Hazırlanması.....	49
3.2.5.5. Beşinci Aşama: Uygulamaya Geçiş.....	50
3.2.6. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Karşı Oluşan Direncin Nedenleri.....	51

<b>3.2.7. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Karşı Oluşan Direncin Ortadan Kaldırılması.....</b>	<b>52</b>
<b>4. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN DEğİşTİRİLMESİNİN, ADAPAZARI'NDAKİ “Küçük Ölçekli Bir İşletme”de UYGULAMASI.....</b>	<b>54</b>
4.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı.....	54
4.2. Uygulamanın Yöntemi.....	55
4.3. Uygulamanın Bulguları.....	56
4.3.1. X İşletmesinin Genel Tanıtımı ve Eski Organizasyon Kültürünün Analizi.....	56
4.3.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilme Zorunluluğunun Ortaya Çıkışı.....	62
4.3.3. Yeni Organizasyon Kültürü Modelinin Belirlenmesi Çalışmaları.....	64
4.3.4. Kültürel Değişimin İşletme İçi Bir Organ Tarafından Sağlanması Çalışmaları.....	66
4.4. Kültürel Değişimin Dışarıdan Bir Uzmana Devredilmesi ve Kültürel Değişim.....	71
4.4.1. Genel Koordinatörün İşletmedeki İlk İzlenimleri.....	71
4.4.2. Genel Koordinatörün İşletmedeki Tespit Ettiği Kültürel Sorunlar.....	73
4.4.3. Kültürel Değişim.....	74
4.5. İşletmedeki Değişim Uygulamasının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi.....	75
4.6. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin İşletme Sahipleri Tarafından Değerlendirilmesi.....	77
4.7. X İşletmesinin Vak'a Araştırmasının Genel Değerlendirilmesi ve Öneriler.....	78
<b>SONUÇ.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>89</b>
<b>ÖZGEÇMİş.....</b>	<b>94</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

ŞEKİL – 1 : Bir sosyalleşme Modeli..... 24

ŞEKİL – 2 : Organizasyon Kültürünün Şekillenmesine Etki Eden Unsurlar..... 25



## ÖZET

Kültür, herhangi bir grubun benimsediği değerler olarak tanımlanabilir. Sistem anlayışına göre de organizasyon kültürü kitle kültürünün bir alt kültürüdür. Literatürde, organizasyon kültürü ise, bir işletmede çalışanların paylaştıkları ortak bir anlayışı ifade eder. Başarılı işletmelerin, başarılarının temelinde güçlü bir organizasyon kültürünün olduğu yaygın bir görüş olarak bilinmektedir. Ancak, oluşması uzun yıllar alan organizasyon kültürünün değiştirilmesi son derece problemlidir. Bunun için de, önce konuyu teorik olarak inceleyip, ardından bir “küçük ölçekli işletmede” vak’a yöntemine uygun olarak araştırma yaptık. Uygulamanın sonunda elde ettiğimiz bulguları yorumlayarak, önerilerde bulunduk. Bu çalışmanın temel iddiası, bir işletme büyümeye karar verdiğinde kültürel yapısını dikkate almalıdır. Bu yapılmadıkça organizasyon kültürü değiştirilmesi çalışmaları başarısız olamaya mahkumdur. Bütün bu çabalar organizasyon üyeleri üzerinde kültürel bir şok oluşturulmadan gerçekleştirilmelidir.



## **SUMMARY**

Culture can be defined as the values held by a given group. According to the System Approach, organizational culture is a subculture of Societal culture. Organizational culture refers to shared values and norms adapted by organization's members. It is generally accepted that a strong organizational culture is one of the most important reasons lying behind the success of "world-class" corporations. Many corporations aim to develop their cultural structures in a way that fits well with "change". However, it is not easy to change organizational culture. This study offers a case study of cultural change in a small enterprise. The first part of the study is concerned with theoretical approaches in the field of organizational culture. In the second part of the study, we offer several recommendations, on the basis of our findings. The main argument of the study is that when an establishment decides to grow, the cultural structure should be taken into account. Unless this is done, efforts to change organizational culture is bound to fail. All these efforts should be realized without leading to any cultural shock for members of the organizations.

## GİRİŞ

Organizasyon kültürü son yıllarda işletmeler için önemi hızla artan bir konu olmaya başlamıştır. Başarılı işletmelerin arkasında yatan unsurlardan biri de onların sahip oldukları “Organizasyon Kültürü”dür. Başarı ve Organizasyon Kültürü kavramları birbirleriyle yakından ilgili olup, aynı şekilde başarısızlık da organizasyon kültürünün bir sonucu olabilmektedir. Organizasyon kültüründeki bazı kavramların eksik ya da yanlış yorumlanması, o işletmedeki yönetici ve çalışanların, kitle kültürünü iyi benimseyemeyişinden kaynaklanabilmektedir. Önde gelen başarılı işletmelerin, başarılarının temelinde, çalışanlarıyla oluşturdukları kültürel bir bağlılık olduğu görüşü sık sık dile getirilmektedir. Bu kavramın önemini Batılı şirketler, Japon firmalarının dünya piyasalarında öne çıkmalarında sonra fark etmişlerdir. Çünkü Japon mucizesinin temelinde, iş organizasyonları içinde kültürel bir bütünlüğün olmasının yattığı yaygın olarak kabul görmektedir. Bu çerçevede Türkiye’deki işletmelerde de “Organizasyon Kültürü” hakkındaki ilgi artmıştır.

Özellikle, Türk işletmelerinin son yıllarda uluslararası pazarlarda başarılı olmak istemeleri beraberinde yeni arayışları da gündeme getirmiştir. Artık, işletmelerin geleneksel metodların dışına çıkmaları ve rekabette farklı ve özgün bir konum yakalamaları bir zorunluluk olmuştur. Bu doğrultuda, Türk işletmelerin herşeyden önce kendi organizasyon kültürlerini bu yeni yapılanmalara göre ayarlamak durumundadırlar. Rekabette üstünlüğü yakalamak isteyen işletmeler, yeni teknolojilere ve yeni yönetim metodlarına yönelebilirler. Ancak gerçek bir rekabet avantajı elde etmek için bunlar tek başına yeterli olmayıp, işletmelerin organizasyon kültürlerini de bu doğrultuda değiştirmesi gereklidir.

Çalışmamızın amacı, Türkiye’deki işletmelerin hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek duruma gelebilmeleri için mevcut kültürel yapılarını nasıl ve ne yönde değiştirebileceklerini tartışmak ve küçük ölçekli aile işletmelerinin gerek kurumsallaşmaya geçişte gerekse, büyüme aşamasındaki kültürel değişim sorunlarını tespit ederek, olası bir değişim uygulamasının en sancısız ve en verimli şekilde nasıl gerçekleştirebileceğini ortaya koymaktır.

Çalışmamızın uygulama bölümünde ise aşağıdaki görüşlerin geçerliliği araştırılmıştır. Bunlardan birincisi; küçük ölçekli bir işletmenin kurumsallaşmaya geçişte, büyüme evresine girildiğinde ya da yeni teknolojilerin hayata geçirildiğinde, mevcut organizasyon kültürünü değiştirmek ve bu yeni ortama göre ayarlamak zorunda kalabileceği, kültürel değişimin sağlanamadığında ise yönetsel anlamdaki problemlerle karşılaşabileceği yönündedir. İkincisi ise; küçük ölçekli işletme yöneticilerinin yönetim ve organizasyon konusundaki yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar sebebiyle organizasyonel değişimin başarısız olacağı yönündedir. Ayrıca bu tip işletmelerin üst yönetimi organizasyon kültürü hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları için işletme içi kültürel değişimi yönetmekte yetersiz kalabilecekleri vurgulanmıştır.

Araştırmamız dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kültür kavramı açıklanarak, kültürün, kapsamı ve özellikleri belirtilmiştir. Yine bu bölümde genel kültür, alt kültür kavramları açıklanarak kültürün maddi ve manevi yönüne değinilmiştir.

İkinci bölümde ise, organizasyon kültürü kavramı açıklanmış olup kitle kültürü ile ilişkisi ortaya konulmuştur. Ayrıca, organizasyon kültürünün özellikleri, işlevleri ve organizasyon kültürünün açıklanmasında kullanılan modellerden bahsedilmiştir. Yine bu bölümde organizasyon kültürünün önemi ve yararları incelenmiş, organizasyon kültürünün oluşturulması ve beslenmesi hakkında bilgi verilmiştir.

Üçüncü bölümde de, organizasyon kültürünün değiştirilmesi ele alınmıştır. Bunun için öncelikle değişim ile ilgili kavramlar açıklanarak, değişimin tanımı yapılmış ve değişimin gerekliliği açıklanmıştır. Sonra, organizasyon kültürünün değiştirilmesine etki eden genel faktörler açıklanmıştır. Ayrıca yine bu bölümde organizasyon kültürünün değiştirilmesinin stratejik açıdan değerlendirilmesi yapıp, organizasyon kültürünün değiştirilmesinin aşamaları açıklanmıştır. Son olarak da böyle bir değişime karşı oluşabilecek dirençler belirtilerek sonuçlar değerlendirilmiştir.

Son bölüm olan dördüncü bölüm ise, X İşletmesindeki organizasyonel değişim uygulamasına ayrılmıştır. Örnek uygulamada izlenen yöntem bu bölümün başında

ayrıntılı olarak verilmektedir. Araştırmamızın yapıldığı X işletmesinin küçük ölçekli bir işletme olması sebebiyle, bu işletmedeki organizasyonel değişim ve buna bağlı olarak oluşan kültürel değişim sorunlarının daha iyi anlaşılabilmesi için bu bölümde ayrıca küçük işletmeler hakkında bir ön bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

Uygulamanın bulguları bölümünde, işletmenin kurulduğu 1959 yılından günümüze kadar olan dönemdeki çalışmalar, vak'a yöntemine göre incelenmiş olup işletme sahibi, oğulları, genel koordinatör ve çalışanlarla görüşülerek işletmenin kurumsallaşmaya geçiş ve büyüme dönemine girerken karşılaştıkları kültürel değişim sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla 1 Ocak – 30 Mayıs 1999 tarihleri arasında haftada iki gün olmak üzere toplam kırk işgünü bu işletmede tetkikçi gözüyle incelemelerde bulunulmuştur. Ayrıca değişim esnasında karşılaşılan sorunlar belirlenerek, çözüm yöntemleri araştırılmıştır. Bu çalışmalarda, işletmedeki sadece organizasyon kültürü bağlamındaki bilgiler toplanmıştır.

Uygulama bölümünde ayrıntılı olarak görüleceği üzere başlangıçta ortaya koyduğumuz düşünceleri doğrular nitelikte veriler elde edilmiştir. Örneğin; kurumsallaşmaya geçişte, yeni teknolojilerin hayata geçirilmesinde ve büyüme evresine girildiğinde mevcut organizasyon kültürünün değiştirilememesinden kaynaklanan yönetim sorunları ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, yetki devri konusunda tutucu davranan üst yönetimin yönetsel anlamdaki yetersizlikleri sonucu organizasyonel eksikliklerin ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca üst yönetimin organizasyonel değişim çalışmaları esnasında organizasyon kültürünü dikkate almamaları, kendilerinin bu konuda da yetersiz oldukları yönünde veriler elde edilmiştir. Çalışmamızın sonunda uygulamanın kısa bir değerlendirilmesi yapılarak bazı önerilerde bulunulmuştur.

# 1. KÜLTÜRÜN TANIMI, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

## 1.1. Kültür Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Kültür kelimesi Klasik Latince'deki "Cultura" veya "Colere" fiilinden gelmektedir. 18. Yüzyıldan önce bu kelime zirai anlamda ekip-biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek anlamında kullanılıyordu. Zamanla bu kelimeye farklı anlamlar yüklenerek kelimenin anlamı değişmiş ve bu kelime "insanların bir yaşam tarzı" olarak anlam kazanmıştır (Eroğlu,1996:103).

Daha sonra birçok bilim adamı konuyla ilgilenmişler ve ortaya yüzlerce tanım çıkmıştır. Ancak herkesi tatmin edecek bir kültür tanımı oluşturamamışlardır. Örneğin, yaklaşık 170 farklı kültür tanımı olduğu yapılan bir literatür taramasında tespit edilmiştir (Unutkan, 1995: 3). Bunun nedeni ise, bu bilim adamlarının farklı ilgi alanlarından ya da farklı disiplinlerden gelmiş olmalarıdır. Bir diğer nedeni ise kültür kavramının çok geniş bir alanı kapsamasıdır.

Güvenç (1991:101) bu konuya değinerek, kültür kavramının tanımının ancak bütün kültür tanımlarının bir araya getirilerek yapılabileceğini vurgulamıştır.

Yapılan yüzlerce tanım içerisinde en çok başvurulan ve sözü edilen tanım ise Antropolog Edward Tylor'un kültür tanımıdır. Bir çok eksiğinin olmasına rağmen kültürün bir bütün olarak değerlendirilmesi açısından bu tanım çok önemlidir.

Tylor (aktaran, Eroğlu, 1996: 103). "Primitive Culture" adlı kitabında bu kavramı şöyle tanımlamıştır :

"Kültür, bilginin, imanın, sanat ve ahlakın, örf ve adetlerin, hukukun ve ferdin mensubu bulunduğu toplum tarafından kazandırılmış olunan alışkanlıkların ve yeteneklerin oluşturduğu karmaşık bir bütündür" (Eroğlu, 1996: 103).

Malinowski, Tylor'dan sonra kültür kavramıyla ilgilenen bir diğer sosyal bilimcidir. Malinowski ise kültürü, insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve

araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inançların ve geleneklerin bir bütünü olarak tanımlamıştır (Eroğlu, 1996: 107).

Başka bir tanıma göre kültür, insan davranışının öğrenilen kısmıdır. Kültürün eğitsel kavramlarla ifadesi, “beşeri öğrenimin paylaşılmış ürünleridir.” (Tezcan, 1995 : 165). Yapılan bu tanıma göre kültür, doğuştan gelen içgüdüler yahut diğer kalıtsal özelliklerden ayrılır. Biyolojik kalıtımın tersine kültür toplumsal kalıtım olarak adlandırılabilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere kültür, içgüdüsel ve kalıtım yoluyla kazanılmış bir değer olmayıp, tamamen eğitim yoluyla ve belirli bir toplumun üyelerince paylaşılan davranışlardan oluşmaktadır.

Diğer yandan kültür, toplum içindeki tek bir kişinin özel tutku ve davranışları olmayıp, bir toplumun genel karakteri, değerler ve inançlar sistemidir.

Sonuç olarak kültür; nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın, insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş olan çevresidir. İnsan bu çevrenin önceki nesillerinden devir aldığı unsurlarını kısmen geliştirerek, kendisinden sonraki nesillere devreder.

## **1.2. Kültürün Özellikleri**

Kültür kavramının özelliklerinin belirtilmesi kültürün daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Kültürün özellikleri konusunda birden fazla çalışma sözkonusudur. Bunlardan en çok söz edileni Kluckhohn ve Murdock tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada kültürün aşağıdaki özellikleri taşıdığı belirtilmiştir : (Unutkan, 1995 : 4).

### **a) Kültür ğrenilir**

Daha önce de belirttiğimiz gibi kültür, insanların doğuştan sahip olduğu yetenekler olmayıp, sonradan öğrenme yoluyla kazandığı unsurlardan oluşur. Bu kazanma işlevi önce insanın mensubu olduğu aile ortamında başlar. Sonra iş ve aile hayatında devam eder. Dolayısıyla insan kültürün bir taşıyıcısı haline gelir.

### **b) Kültür Toplumsaldır**

Kültür, bir insan topluluğu tarafından ortaklaşa paylaşılan değerlerden oluşur. Bir gurubun yeleri tarafından oluşturulan geliştirilen ve ortaklaşa paylaşılan benimsenen değerler kültürü oluşturulabilir.

### **c) Kültür Değişebilir**

Kültür, zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterebilir. Aynı Şekilde farklı yapılarda olan toplumlarda değişme hızı farklı olabilir. Değişme, doğal bir süreç içerisinde olabileceği gibi zorla ve dayatma ile de olabilir. Bu haliyle kültür, süreklilik hali gösteren ve tepkilere cevap veren dinamik bir yapıya sahiptir.

### **d) Kültür Tarihidir ve Süreklidir**

Kültür, bir toplum tarafından oluşturulan ve nesilden nesile aktarılan bir özelliğe sahiptir. Dolayısıyla kültür, bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Bu geçiş süreci gelenekler, görenekler ve alışkanlıklar sayesinde gerçekleşir. Kültürü devir alan diğer kuşak ise bunlara yeni değerler ekleyerek ya da bazı değerleri eleyerek bir sonraki kuşağa aktarır.

### **e) Kültür İhtiyaçları Karşılayıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır**

Bu kültürün en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü kültür, insan topluluklarının biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılar. Bir tatmin unsuru olmazsa bazı değerlerin

kültür için bir anlamı olamaz. Zira, bir takım alışkanlıklar, ancak bir tatmin duygusu ile desteklenirlerse varlıklarını devam ettirebilirler. Tatmin yokluğu ise alışkanlıkların yok olmasına neden olur.

Kültürün değişik unsurları veya ilke ya da kuralları yıllarca denenmiş çözüm yollarını kapsar. Bunların doğruluğu uzun süre denenmiş ve ispat edilmiştir. Dolayısıyla, kültürel elemanlar ya da kültürün öğeleri, toplumun üyelerine bir tatmin veya hizmet sağlayarak varolabilirler (Turhan, 1997: 42).

### **1.3. Kültürün İşlevleri**

Kültür, kendisini oluşturan kurumların işlevlerinin toplamından farklı bir işleve sahiptir. Bunları şöyle sıralayabiliriz : (Tezcan, 1995 : 166).

- Kültür, bir toplumu diğer toplumlardan ayırmaya yarayan bir işaret gibidir.
- Kültür, bir topluma ait olan değerleri içerir ve onları yorumlar.
- Kültür, toplumsal dayanışmanın temellerinden birini oluşturur.
- Kültür, bir toplumsal yapının hem kalıbını, hem de içeriğini dolduracak, biçimlendirecek malzemeyi sağlar.
- Kültür, toplumsal kişiliğin doğuş ve gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir.

Kültürün bu işlevleri, sadece toplum içindeki birey ve gruplar için değil, aynı zamanda toplumların birbirleriyle ilişkileri için de önemlidir. Kültürün işlevlerini belirttikten sonra, kültürün sınıflandırmasını yapmak, konunun daha iyi kavranmasını sağlayacaktır. Kültür kavramının sınıflandırması farklı ölçülere göre yapıldığında ortaya bir çok çeşidinin çıktığı görülür. Ancak araştırma konumuz açısından “Genel Kültür”, “Alt Kültür” kavramları ile kültürün sistem olarak yapısına ve ayrıca kültürün maddi ve manevi yönüne değineceğiz.



#### **1.4. Genel Kültür ve Alt Kültür**

Genel kültür, bir toplumun veya bir ülkenin her sosyal grubunda, her bölgesinde geçerli olan ve toplumun genelinde ortaklaşa paylaşılan ve yaşanan kültürdür (Eroğlu, 1996: 109). Genel kültür, bir üst sistem olarak toplumun hemen her kesiminde çok sayıda alt ve yan sistemlerden meydana gelmiştir. Temelde bazı unsurlarının farklı olmasına rağmen, genel kültür, toplumdaki genel görüş ve paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar ve kurumlardan oluşur.

Alt kültür ise, bir toplumdaki veya bir ülkedeki genel kültürü oluşturan, kendilerine has değerleri olan, sahip oldukları, tutum, davranış ve yaşama biçimleri ile farklılıklar gösteren küçük grupların kültürüdür. Bu kültürler bir araya geldiklerinde genel kültürü oluştururlar. Aslında genel kültürü oluşturan ve besleyen bu alt kültürlerdir. Alt kültürlerin oluşumunda çeşitli unsurlar etkilidir. Örneğin ; coğrafi bölgeye göre, etnik ve dini gruplaşmalara göre, demografik özelliklere göre alt kültürler oluşabilir.

Genel Kültür ve alt kültür kavramlarının açıklanması ve aralarındaki ilişkinin belirtilmesi, sonraki bölümlerde “Organizasyon Kültürü”nün daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Zira bir işletmenin sahip olduğu organizasyon kültürü, işletmenin faaliyette bulunduğu toplumun veya ülkenin genel kültürüne göre şekillenmekte olup aynı zamanda diğer alt kültürler ile de sürekli etkileşim halindedir.

#### **1.5. Maddi Kültür ve Manevi Kültür**

Bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere iki kısımdan oluşur. Bu ayrımın sınırları kesin olmamakla birlikte maddi kültür, kültürün gözle görülebilen ve elle tutulabilen kısmını ifade eder. Manevi kültür ise kültürün gözle görülmeyen elle tutulmayan kısmını ifade eder (Turhan, 1997: 44).Toplumların sahip oldukları teknolojik, ekonomik çevreleri, giyim-kuşam şekilleri ve mimari tarzları gibi unsurlar kültürün maddi yönünü teşkil eder. Toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan unsurlar da kültürün manevi yönünü oluşturur.

Kültürün manevi kısmına “Milli Kültür” denilmektedir. Milli kültürün unsurları, belli bir topluma özel olan, örf ve adetleri, dini ve ahlaki normları, çeşitli değer yargılarını ve diğer estetik unsurları kapsar.

Maddi kültür milletlerarası bir özelliğe sahiptir. Yani bir toplum veya bir ülke için faydalı olan bir maddi kültür unsuru başka bir toplum için de faydalı olabilir. Ancak manevi kültür elemanları “Milli” dir. Belli bir topluma ait özel kural ve kurumlardan oluşur. Bir topluma ait bir manevi kültür unsuru o topluma çok şey ifade ederken, başka bir topluma hiçbir anlam ifade etmeyebilir.

Her toplumun kendine özgü manevi kültür elemanları mevcuttur. Örneğin; Japon kültürü iç bağımlılığı toplumsal ilişkilerin yürümesi açısından önemli sayan insanlar yetiştirirken, Amerikan kültürü de bağımsızlığı özendirir. (Sargut, 1994 :71). Dolayısıyla toplumların sahip oldukları manevi kültürleri, birbirlerini diğer toplumlardan farklı bir konuma getirebilmektedir.

Diğer yandan maddi kültürün değişimi ya da değiştirilmesi teknolojik ve ekonomik şartlara göre bazen kısa zamanda mümkün olabilirken, manevi kültürün değişimi veya değiştirilmesi bir hayli uzun süreyi gerektirebilir. Yani, kültürün manevi yönünü değiştirmek, maddi yönünü değiştirmekten daha zordur.

## 2. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

Organizasyon kültürü ile ilgili literatüre göz atıldığında örgüt kültürü, firma kültürü, şirket kültürü, kurumsal kültür ve organizasyon kültürü gibi değişik kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen şey temelde aynı olup aralarında anlam ve kapsam bakımından belirgin bir fark yoktur (Unutkan, 1995 : 36). Ancak araştırmamız iş organizasyonlarında (işletmelerde) kültür ve kültürel değişim olduğu için çalışmamızda “Organizasyon Kültürü” kavramını kullanmayı tercih ettik.

### 2.1. Organizasyon Kültürü – Toplum Kültürü İlişkisi

Organizasyon kültürünün tanımını yapmadan önce toplum kültürü ile ilişkisinin ortaya konulması, kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Toplumlari birbirinden ayıran temel unsurların başında sahip oldukları kültür gelir. Önceki bölümde de belirtildiği gibi her toplumun kendine has gelenekleri, değerleri ve inançları vardır. Bu özellikler toplum kültürünün genel çevresini çizerek diğer toplumlardan ayrılmasını sağlar. Aynı şekilde her organizasyonun da farklı kültürel yapıları vardır. Bu kültürel yapıları sayesinde organizasyonlar diğerlerinden ayrılabilir.

Organizasyon kültürü ve özellikle organizasyonlar arası kültür farklılığının anlaşılması için toplum kültürünün çok iyi anlaşılması gerekir. Zira, her kültürün kendine özgü bir çalışan insan modeli olduğu iddia edilmektedir (Sargut, 1994: 71). Dolayısıyla organizasyon kültürü her toplumun genel kültürüne bağlı olarak şekillenmektedir. Organizasyonların açık sistem olmaları, çevrelerindeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurur (Koçel, 1998 : 58).

“Organizasyon kültürü ile toplum kültürü arasındaki ilişkinin kavranmasında sistem yaklaşımı esas oluşturmaktadır” (Unutkan, 1995 : 32). Sistem yaklaşımına göre, her sistem bir sistemin alt sistemi olup diğer yandan başka sistemlerin de üst sistemi konumundadır. Bu yaklaşıma göre organizasyonlar girdi sağlayarak çıktılarını sundukları toplumun alt sistemi durumundadırlar. Aynı şekilde organizasyonlar da bir takım sistemlerden oluştuğuna göre, organizasyonları bir üst sistem olarak belirtebiliriz.

Bu açıklamaların ışığı altında, birey kültürü, grup (takım) kültürü, kısım kültürü, organizasyon kültürü, sektör kültürü ve toplum kültürü sıralamasını yapmamız pek yanlış sayılmayacaktır.

## **2.2. Organizasyon Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı**

Her canlı organizma gibi; yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan organizasyonların, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji, vb. maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı da anlaşılmıştır. Bu durum yöneticileri yeni arayışlara yöneltmiştir. “Yöneticilerin insana, dolayısıyla da kültüre önem vermeleri 1970’li yıllardan sonra söz konusu olmuştur” (Akın ve diğ ., 1998 : 226).

Özellikle 1980’li yılların başında yaşanan ekonomik krizler organizasyonlardaki bu arayışları hızlandırmış ve başarılı işletmelerin arkasında onların sahip oldukları organizasyon kültürünün etkili olduğunun anlaşılması üzerine bu kavram üzerine ilgi yoğunlaşmıştır. Bu akımın ortaya çıkmasında, Deal ve Kennedy’nin “Organizasyon Kültürü” adlı kitabı ile Peters ve Waterman’ın “Mükemmeli Arayış” adlı kitapları önemli rol oynamıştır. Ayrıca, yine aynı dönemde Ouchi’nin “Z teorisi” ve Pascale ve Athos’un “Japon Yönetim Tarzı” adlı eserleri organizasyon kültürünü ele alan önemli çalışmalardır (Unutkan, 1995: 36).

Günümüzde de yoğun rekabet ortamında başarılı olmanın temelinde organizasyon kültürünün olduğu yaygın bir görüş olarak kabul görmektedir. Böyle bir rekabet ortamında firmalar ayakta kalabilmek ve öne geçebilmek için her seviyedeki çalışanın yaratıcı gücüne ve aktif katılımına gereksinimi olduğu tartışılmazdır (Yenersoy, 1997: 85). İşletmelerin, güçlü ve vizyonlarıyla uyuşan organizasyon kültürünü oluşturup, yaşatmasıyla önemli bir rekabet avantajı yakalaması, organizasyon kültürü kavramının önümüzdeki yıllarda da yönetim ve organizasyon alanında artan önemini gündeme getirecektir.

### 2.3. Organizasyon Kültürünün Tanımı

Organizasyon kültürü konusunda birçok tanım yapılmıştır. Bunların bir kısmı organizasyon kültürünü geniş anlamda, bir kısmı dar anlamda tanımlamaktadır. Ancak tanımlar incelendiğinde temelde vurgu yapılan unsurların aynı olduğu görülebilir.

Organizasyon kültürünü geniş anlamda tanımlayan yazarlar, organizasyon kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde ifade etmektedirler. Bazı yazarlar ise daha spesifik tanımlar yaparak organizasyon kültürünün “çalışanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan değerler, inançlar, düşünceler ve kaideler sistemi”nden oluştuğunu belirtirler. Örneğin, Edgar H. Schein’e göre organizasyon kültürü “organizasyon içindeki bireylerin keşfettiği, oluşturduğu, geliştirdiği ve organizasyonun dışı uyumunu kolaylaştıran ve içsel sorunlarını çözmeye kullandığı temel fikirler ve düşüncelerdir” (aktaran, Eren, 1998: 86).

Peters ve Waterman’a göre organizasyon kültürü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, organizasyon içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı”dır. (aktaran, Sargut, 1987: 41).

Organizasyon kültürü konusunda yapılan bu tanımların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak yapılan tanımların genel olarak organizasyon kültürünün paylaşılan ortak değerler, inançlar, kaideler ve düşünceler ile bireylerin nasıl davranmaları gerektiği üzerine yoğunlaşmıştır. Bu çerçevede organizasyon kültürünü; bir organizasyonda bütün çalışanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan inançlar, normlar, adetler, gelenekler, değerler ve düşünceler sisteminden oluştuğunu söyleyebiliriz. Bu sistem organizasyonun informel yapısını şekillendirir. İdeal bir organizasyon kültürü işletmelerde organizasyon yapısının bütünleşmesine yardımcı olur. Organizasyonların formel yapısıyla, informel yapısının bir uyum halinde birlikte çalışması “organizasyon bir bütündür” ilkesinin zorunlu bir sonucudur. Bu aşamada “Güçlü” ve “Zayıf” organizasyon kültürüne de değinmek faydalı olacaktır.

Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, organizasyon kültürü, organizasyon üyelerinin sahip oldukları ortak bir anlayışı ifade eder. Bunu paylaşılan anlamlar sistemi olarak ifade edebiliriz (Özlük, 1994 : 302). Ancak, yine de organizasyonlarda ortaklaşa paylaşılmayan, sadece grupların, bölümlerin, kısımların kendilerine özgü oluşturdukları kültürel değerleri vardır. Bunlar organizasyonun alt kültürleridir. Alt kültürlerin çekirdek değerleri bir araya gelerek organizasyon kültürünü şekillendirir. Başka bir deyişle “baskın kültür” alt kültürler tarafından meydana gelen ve bütün alt kültürler için geçerli olan ortaklaşa paylaşılan değerlerden, inançlardan ve düşüncelerden oluşur. Organizasyon kültürü ile kastedilen “baskın kültür” dır.

Eğer organizasyonların baskın kültürleri olmasaydı ve birçok alt kültürü ön plana çıkıyor olsaydı, “Zayıf kültür”den söz edilecekti. Böyle bir durumda organizasyonlarda çalışan tüm bireyleri kapsayan ve onlar için bir anlam ifade eden baskın bir kültür olmayacaktı. Dolayısıyla çalışanları bir bütün olarak işletmenin amaçlarına yönelmek de zor olacaktır.

Zayıf kültürlerde iş gören devir hızı yüksektir. Çünkü çalışanları birbirine ve işletmeye bağlayan değerler çok azdır. Oysa başarılı organizasyonların kültürel yapıları çok güçlüdür. Tüm çalışanların birbirine kenetleyen ve işletmenin amaçlarına uyumu sağlayan çok güçlü bir kültürleri vardır. Güçlü kültürlerde paylaşılan değerler ve düşüncelerin sayısı zayıf kültürlere göre daha fazladır. Güçlü kültüre sahip organizasyonlarda iş gören devir hızı düşüktür.

Organizasyon kültürü ile ilgili oluşabilecek bir anlam karşılığını gidermek amacıyla organizasyon kimliği, organizasyon felsefesi ve organizasyon ikliminin de açıklanarak organizasyon kültürü arasındaki farklılıkların belirtilmesi yararlı olacaktır.

Organizasyon kültürü ile organizasyon kimliği çoğunlukla birbiriyle karıştırılır ve bazı yazarlar tarafından eşanlamlı olarak kullanılırlar. Oysa organizasyon kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken, organizasyon kimliği, hakim organizasyon kültürünü göz önünde bulundurmamak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşır (Unutkan, 1995: 53).

Organizasyon felsefesi de organizasyon kùltürü ile karıştırlan bir başka kavramdır. Organizasyon felsefesi, organizasyonun hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koyar. Organizasyon kùltürü ile yakından ilişkili olan bu kavram aslında organizasyon kùltürünün bir parçasıdır (Unutkan, 1995: 53).

Örgüt iklimi ile organizasyon kùltürü de çoğunlukla birbirine karıştırlır. Söz konusu kavramlar temelde birbirlerinden farklı olup aralarında bir sebep sonuç ilişkisinden söz edilebilir. Örgüt iklimi, organizasyon kùltürünün organizasyonda yarattığı hava veya ortam olarak açıklanabilir. Başka bir ifadeyle, örgüt iklimi çalışanların işletme içindeki çalışmaların nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine dair oluşan genel bir havadır. Böyle bir ortamda çalışanlar örgüt kùltürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyi, aksi halde örgüt iklimi zayıf ve kötüdür (Dinçer, 1998: 352).

#### **2.4. Organizasyon Kùltürünün Özellikleri**

Organizasyon kùltürünün özelliklerini şöyle belirtebiliriz (Unutkan, 1995: 40 - 41).

- a) Organizasyon kùltürü, organizasyonda çalışan bireylerin değer, norm ve davranışlarıyla ilgilidir. Çalışanların davranışlarını etkileyerek, organizasyon içindeki bireyler arası ilişkileri şekillendirir. Bireyler tarafından meydana getirildiği için organizasyon üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar.
- b) Organizasyon kùltürü, uyum sağlayabilir ve değişebilir nitelik taşır.
- c) Sosyal nitelik taşır. Başka bir ifadeyle organizasyon kùltürü bir çok bireyin bir araya gelerek oluşturduğu bir kavramdır.
- d) Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilir, öğretilir ve gelecek nesillere aktarılabilir. Zamanla oluşan bir kavram olması nedeniyle geçmiş zamana bağlı olarak belirlenmiştir.
- e) Bütüncü özellik taşır. Diğer bir ifadeyle organizasyonun bütününe yönelik olup, her kademede çalışan personele ait duygu, düşünce, değer ve inançlar bütününe ifade eder.

- f) Yapı, strateji ve sistem gibi teknik unsurlarla personel yönetim tarzı ve yetenek gibi beşeri unsurlar arasında bağlantıyı ve uyumlaşmayı sağlar.

Görüldüğü üzere organizasyon kültürü genel olarak; öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılır. Düzenli bir şekilde tekrarlanan veya davranışsal kalıplar şeklinde ortaya çıkar. Organizasyon üyelerinin bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır ve özellikle yazılı bir metin olmaması en belirgin özellikleridir. Organizasyon kültürünün değişebilir özelliğinin olması, değişen çevre şartları altında kendini yenileyebilmesi ve dinamik olması açısından önemlidir.

## 2.5. Organizasyon Kültürünün Unsurları

Organizasyon kültürünün özelliklerini açıklarken, bu özelliklerden organizasyon kültürünün “öğrenilebilir ve öğretilebilir” olma özelliğine değinilmiştir. Organizasyon kültürünün elemanları bu işlevi yerine getirmek ve daha güçlü bir organizasyon kültürü oluşturmak için gerekli unsurlardır .

Organizasyon kültürünün unsurları şunlardır : (Eren, 1998 : 87 - 88).

**Seremoni** : Organizasyon üyelerinin biraraya gelerek organizasyona ait mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır. Amaç, organizasyon üyelerinin, organizasyon kültürünü anlamalarına ve benimsemelerine yardımcı olmaktır.

**Törenler** : Özel bir fikrin iletilmesi veya belli bir amacın gerçekleştirilmesi için yapılan seramonik aktivitelerdir.

**Ritualler** : Kültürel değerleri ve normları yerleştirmek amacıyla düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir.

**Hikayeler** : Derin kültürel değerleri ve normları aktaran geçmişteki olaylardır.



**Mitler** : Açıklaması karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masal türü hikayelerdir.

**Kahramanlar** : Organizasyonun değerlerini ve kültürünü kendi başarılı kişiliklerinde sergileyen insanlardır.

**Süperstarlar** : Organizasyonda ve onun kültürel yapısında ulaşılabilecek en üst limitleri kendi kişiliklerinde toplayan sıra dışı bireylerdir.

**Semboller** : Organizasyon üyelerinin karmaşık fikirleri ve karmaşık mesajları birbirlerine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler ve olaylardır.

**Dil** : Organizasyon kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur.

**Sloganlar** : Bir organizasyonun, bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden kimse, satır veya cümledir. Bunlar çalışanlar için özel bir anlam ifade eder ve onların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir.

## **2.6. Organizasyon Kültürünün Açıklanmasında Kullanılan Modeller**

Her organizasyonun farklı kültürel yapıları vardır. Bundan dolayı organizasyonların sahip oldukları kültürlerin, benzer özellikler taşıyanlarını biraraya toplayarak belirli modeller oluşturulması son derece gerekli ve faydalıdır (Unutkan, 1995 : 56). Aksi halde var olan bütün organizasyonların kültürel yapılarını teker teker açıklamak gerekecekti. Böyle bir durumun imkansız oluşu bu tür modellerin oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. İlgili literatürde sınıflamaya ilişkin birçok modeller mevcuttur.

Bu oluşturulan modeller, organizasyonların farklı kültürel kriterleri göz önüne alınarak yapılmıştır. Bu modeller, bize organizasyonların sahip oldukları kültürel yapılarını anlamamıza yardımcı olmaktadır. Ayrıca organizasyonlar arası kültürel yapıların karşılaştırılmasında bu modellerin önemi çok fazladır. Oluşturulan bu modellerden

“Handy Modeli” “Miles ve Snow” modelini açıklamanın konumuz açısından daha önemli olduğu söylenebilir.

### **2.6.1. Handy Modeli**

Charles Handy, “Organizasyonların Anlamı” adlı kitabında dört tip organizasyon kültüründen bahsetmektedir (Akın ve diğ., 1998 : 214-216). Handy organizasyon kültürünü, “organizasyonda çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele alır” (Unutkan, 1995 : 57). Bu tanımdan yola çıkan Handy organizasyonların sahip oldukları kültürleri, “Görev, kişi, rol ve güç kültürleri” olmak üzere dört grupta toplamıştır.

#### **2.6.1.1. Görev Kültürü**

Bu tip kültürlerde müşteri geri beslemesine önem verilmez. Müşteriler muhtemelen bir fırsattan ziyade, problem olarak görülür. Görev kültürünün başlıca özellikleri şunlardır : (Akın ve diğ., 1998 : 214).

- Organizasyon içindeki üretimle yüksek derecede, insanlarla düşük derecede ilgilenir. Kişiler ve gruplar için sonuçlar birincil, insanlar ikincil derecede önemlidir. Sonuç olarak kaos, hasım olarak görme, rekabet ve eleştiri; işletme ile ilgili kültürün birer parçasıdır.
- Hedefler patron tarafından kimseye danışılmadan belirlenir. Yönetim patron tarafından gerçekleştirilir. Yetkilerin sert değişmez çizgileri vardır. Çalışanlar arasında koordinasyon düşüktür. Ancak işler kötüye gittiği zaman geri besleme yapılır. Moral ve dayanışma düşük orandadır. Ortam; kazanma-kaybetme ortamıdır.

#### **2.6.1.2. Kişi Kültürü**

Kişi kültüründe, geri besleme, kişilerin duymak istedikleri şekilde değilse, müşteri şikayetleri bu ortamda yer bulabilir . Kişi kültürünün başlıca özellikleri şunlardır : (Akın ve diğ., 1998: 215).

- İşletmede üretimle düşük derecede, insanlarla yüksek derecede ilgilenir. Organizasyonda gruplar öncelikle; çalışma koşulları, konfor, ödüller, ve arkadaşlıkla ilgilenirler.
- Patron bir liderden çok arkadaş gibidir.
- Hedefler, takımın verimli hedeflere doğru yönlendirilmesinden ziyade, mevcut kişisel dengeler göz önüne alınarak oluşturulur. Görevlerin belirlenmesi; kanıtlanmış, bilinen yeteneklerden ziyade kişisel tercihlere göre yapılır.
- Moral genellikle yüksektir.

### 2.6.1.3. Rol Kültürü

Rol kültürü; ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kanalları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir (Unutkan, 1995 : 57). Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar. Rol kültürünün özellikleri şunlardır (Akın ve diğ. 1998 :215-216) :

- İlk bakışta, her zaman olmasa da sonuçlar ve kişilere yüksek bir ilgi vardır.
- İtaate ödül, itaatsizliğe ceza vardır ve çalışanlar bir bedel için söz dinlerler.
- Otorite kesinlikle patronundur. Amaçlar ve hedefler patronun amaç ve hedefleridir.
- Moral, özellikle başarılı dönemlerde yüksek olabilir.

### 2.6.1.4. Güç Kültürü

Güç kültürünün en belirgin özelliği merkezileşmedir (Unutkan, 1995 :57). Kişilerin ve bölümlerin birbirleri ile olan mücadele ve ortaklıklarının altında yatan sebep; güçtür. Üstün olan liderdir. Güç kültürünün başlıca özellikleri şunlardır : (Akın ve diğ., 1998 : 216).

- Dürtüler üst kademelerde olmak için yüksektir, fakat hedefler organizasyonel olmaktan çok, şahsi yönlendirme etkisi altında olabilmektedir.
- Güç ve otorite, kişileri sonuca götüren esas anlam olarak görülmektedir.
- Görevlendirme temelde patron tarafından yapılır. Görevlendirmede rekabet vardır.

- Moral ve birbirini kayırmak kısa süreli aralıklarla artar veya azalır.

Handy organizasyon kültürüne ilişkin olarak yaptığı bu sınıflama ile yetinmeyerek, hangi tür kültürün hangi işletme faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkin olacağını ortaya koymuştur. Buna göre rutin işleri yerine getirirken rol kültürü, yenilikler yapılırken görev kültürü, kriz durumlarında ise güç kültürü daha etkin sonuçlar verecektir. Handy'e göre, işletme yönetiminde, bu farklı kültürlerin bir karışımı benimsenmelidir (Unutkan, 1995 : 58).

## **2.6.2. Miles ve Snow Modeli**

Organizasyonların uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli bir kültürel yapıya kavuşmalarına yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow adlı düşünürler organizasyonların bu gelenek ve alışkanlıklarına göre bu özelliklerini birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamakta ve bunların özelliklerini şu şekilde açıklamaktadır : (Eren, 1998 : 104).

### **2.6.2.1. Koruyucu Kültür Tipi**

- Bu tip kültüre sahip organizasyonlar, muhafazakar inanç ve değerlere sahiptirler.
- Düşük risk stratejisi tercih edilir. Güvenli pazarlarda faaliyet göstermek isterler.
- Yeni ürünlerin araştırılmasına fazla önem verilmez. Mevcut ürünün iyileştirilmesine daha fazla önem verilir.
- Geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine dar bir pazarda yoğunlaşmayı tercih etmektedirler.
- Koruyucu kültür tipine sahip olan işletmelerin strateji oluşumu planlama ve analize önem verme, mevcut sorunlara iyi bulunmuş çözümlere öncelik vermek şeklinde olabilir.
- Geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi, tercih etmekte, büyüme, gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi istemeyebilirler.
- Güveni ve istikrarı ön planda tutan riski sevmeyen bir lider tipi vardır.

### **2.6.2.2. Geliştirici Kültür Tipi**

- Bu tip organizasyonlar yenilikçidir. Yeni ürünler üretmek yeni pazarlara girmek için yüksek risk altına girmeyi göze alırlar.
- Strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratarak rakipleri zorlarlar.
- Girişimci gelişme ve büyüme, strateji oluşumunda etkilidir.
- Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı bir lider veya yönetici tipine sahiptirler.

### **2.6.2.3. Analizci Kültür Tipi**

- Bu tip organizasyonlarda denge ile değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliklerinin araştırılmasına yöneliktir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejilerini kontrol edilerek onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak yapılır.
- Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır.

### **2.6.2.4. Tepki Verici Kültür Tipi**

- Böyle kültür tipine sahip organizasyonlarda değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelir. Ancak yöneticiler bunlara etkili cevap veremezler.
- Ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer bir yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle işletmede yeni düzenlemeler yapılır.
- Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalardan oluşur. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için oluşturulur.
- Zorunlu hallerde risk alıcı yönetici tipine sahiptirler.

## **2.7. Organizasyon Kültürünün Yararları**

Organizasyon kültürü, özellikle günümüzde işletmelerin rekabet avantajları kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Eren, 1998 : 113). Çünkü işletmelerin amaçlarının belirlenmesinde organizasyon kültürü önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca

şunu da belirtmekte fayda vardır; seçilen stratejinin uygulanmasında mevcut organizasyon kültürünün pozitif veya negatif etkisi olabilir. Örneğin, karmaşık ve yoğun bir rekabetin yaşandığı ortamda bir işletme sahip olduğu organizasyon kültürünün sayesinde mevcut durumu, fırsatların çok olduğu ve parlak bir gelecek için uygun bir zemin olarak yorumlarken, diğer taraftan başka bir işletme, sahip olduğu organizasyon kültürünün etkisiyle aynı durumu belirsiz bir gelecek olarak görür ve daha sınırlı stratejileri tercih eder.

Güçlü bir organizasyon kültürüne sahip işletmelerde çalışanların nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin bir takım değerler, inançlar ve düşünceler vardır (Özlük, 1994: 323). Stratejik yönetimin daha da ön plana çıktığı günümüzde böyle işletmeler daha hızlı hareket ederek belirlenen stratejileri uygularlar. Ancak işletme zayıf bir organizasyon kültürüne sahipse, yani çalışanlar nasıl davranmalarını bilmiyorlarsa, stratejilerini daha yavaş olarak gerçekleştirirler. Böylece güçlü organizasyon kültürüne sahip olan işletme diğer işletmeye göre daha üstün olmaktadır. Organizasyon kültürünün yararlarını şöyle özetleyebiliriz (Eren, 1998: 115):

- Organizasyon kültürü, çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına yardımcı olur. Organizasyon kültürü iş yapma ve yöntemlerinde standart uygulamalar getirerek verimliliği artırır.
- Organizasyon kültürü, işletmeye yeni gelen yöneticilere yetiştirme ve gelişmelerine etki eder. Dolayısıyla yeni yöneticiler temel değer ve dinamiklere uygun olarak yetişirler. Güçlü bir organizasyon kültürü işletmelerde çalışanlara bir duygusunu sağlar, takım ruhunu geliştirir ve birliktelik sağlar. Çalışanları birbirine ve işletmeye bağlayarak bütünleştirici bir etki yapar.
- Organizasyon kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar yardımıyla, işletmelerde ortaya çıkan bir takım çatışmalar önlenebilir. Organizasyon kültürü nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Organizasyon kültürü, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir organizasyon hakkındaki değerlendirmeler mevcut organizasyon kültürü gözönüne alınarak yapılır.

## **2.8. Organizasyon Kültürünün Oluşması ve Beslenmesi**

Bir işletme de organizasyon kültürünün oluşması ve yerleşmesi 5-10 yıllık süreyi kapsadığı yaygın bir görüş olarak bilinmektedir. Bu süre içerisinde organizasyon kültürünün oluşmasına en çok etki eden faktörleri açıklamak konumuz açısından yararlı olacaktır.

### **2.8.1. Kurucular**

Bir işletmenin kurucuları geleneksel olarak ilk kültürün oluşmasında çok etkilidirler. Bu kişiler organizasyon kültürünün nasıl olması gerektiği konusunda bir görüşe ve misyona sahiptirler (Özlük, 1994: 307). Güçlü bir kültüre sahip olmaları nedeniyle her dönemde ayakta kalmayı başaran işletmelerin kuruluş ve büyümelerinde güçlü liderlerin büyük rol oynadığı uygulamalı araştırmalarla da belirlenmiştir (Unutkan, 1995 : 44). Doğal olarak, girişimci işletmesini kurarken kendi değerlerine, inançlarına, normlarına ve özelliklerine uygun elemanları seçerek işletmesinin çekirdek kültürel çevresini oluşturur. Organizasyon, sonradan bir takım değişikliklere uğrasa bile oluşturulan çekirdek değerler kendisini korur. Bir görüşe göre (Akın ve diğ. 1998 : 220); her yaşayan canlı gibi, işletmelerin de geleceğini belirleyen ve organizasyondaki herşeye anlam veren bir DNA'sı vardır.

İşletme ilk kurulduğunda, kurucunun oluşturduğu organizasyon kültürü bir tür DNA görevi görerek, işletmenin bütün yaşamına damga vurabilir.

### **2.8.2. İlk Çalışanlar**

Bir işletmenin kurulduğu yıllarda, o işletmeye giren çalışanların da, organizasyon kültürüne etkileri vardır. Farklı değerlere, inançlara, özelliklere sahip bireylerin biraraya gelerek yeni bir kültür oluşturmaları oldukça zordur. Bazen, organizasyon kültürü, girişimcinin arzu ettiği şekilde kurulamayabilir. Organizasyon kültürü kısmen soyut kavramlardan oluştuğu için bütünüyle gözlemlenemez. Bu yüzden ilk defa kurulan bir işletmede müdahale olsun veya olmasın bir organizasyon kültürü oluşur. Ancak

girişimci işletmesini kurarken organizasyon kültürünün oluşumunu bilinçli bir şekilde yönetebilir.

Organizasyon kültürünün oluşturulması için belirli bir süre geçmesi gerekir. Bu süre içerisinde çalışanlar ile yöneticiler arasında ve çalışanlar kendi aralarında belli bir takım değerlerini, inançlarını ve normları tartışırlar. Sonra herkesin kabul edebileceği bir çerçeve oluşur. Bundan sonra oluşturulan bu kültürel yapının korunması veya geliştirilmesi için işgören seçme uygulamaları, üst yönetimin davranışları ve sosyalleşme yöntemleri önemlidir (Özlük, 1994: 307).

İşgören seçimi uygulamalarında amaç; işletme içindeki işleri başarıyla yerine getirecek, bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip kişilerin belirlenmesi ve işe alınmasıdır. Böyle bir uygulamada organizasyon kültürüne uygun adaylar belirlenir. Mevcut organizasyon kültürünü muhafaza edebilecek ve hatta bu kültürel yapıyı güçlendirecek adayların seçimi, organizasyon kültürü açısından bir kaynak olacaktır.

### **2.8.3. Üst Yönetim**

Üst yönetimin davranışları da organizasyon kültürü üzerinde etkilidir. Örneğin, işletmede kılık-kıyafet nasıl olmalı, terfiler ve diğer ödüllendirmeler hangi kıstaslara göre yapılmalı, çalışma şekillerinin ve davranışlarının belirlenmesi, üst yönetimin davranışları ile belirlenir. Üst yönetim, işletmede oluşacak organizasyon kültürünü, işletmenin amaçlarına uyumlaştıracak şekilde yönlendirebilir. Üst yönetim bu yönlendirmenin dışında bir eylemde bulunamaz (Başaran, 1991 : 241). Çünkü organizasyon kültürü yukarıda verilen buyruklarla değil tabandan işgörenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değer ve alışkanlıklardan oluşur.

### **2.8.4. Sosyalleşme**

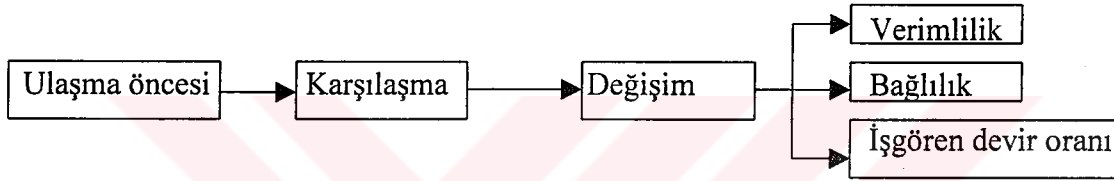
İşgörenler, organizasyona getirdikleri kültür ile yetinmezler. Organizasyonel ortamda kendilerine özgü bir kültür oluştururlar. Bir görüşe göre de (Genç, 1993: 301) “bireyler organizasyonun asli unsuru oldukları için, ailevi, dini ve ahlaki değerleri organizasyona



taşırlar". Böyle durumlar kurulu bir organizasyon için faydalı ve organizasyon kültürünün zenginleşmesi için gerekli olabilir. Ancak mevcut organizasyonel kültüre adapte, olabilmeleri için işgörenlerin sosyalleşme sürecinden geçmeleri gerekir.

Sosyalleşme üç aşamadan oluşan bir süreçtir. Bunlar ; ulaşma öncesi, karşılaşma ve değişimdir (Özlük, 1994 : 310).

İlk aşama yeni bir üyenin organizasyona girmeden önce edindiği tüm bilgileri kapsar. İkinci aşamada, yeni işgören organizasyonun nasıl olduğunu görür. Kendi beklentileri ve gerçekler arasındaki farkları belirler, üçüncü aşamada ise, değişimler meydana gelir. Şekil 1 bu süreci tanımlamaktadır.



Şekil : 1. Bir sosyalleşme modeli  
(Kaynak : Özlük, 1994 : 311).

Organizasyon kültürünün oluşturulması ve beslenmesi sadece yukarıda belirtilen unsurlarla sınırlı değildir. Özellikle günümüzde organizasyon kültürünü şekillendiren ve besleyen bir çok etken daha vardır. Bunlar :

- Karar alma yöntemleri
- Hedefler
- Rekabet üstünlükleri
- Organizasyon yapısı
- Personel yönetimi
- İşlevsel stratejiler ve politikalar
- Bilgi sistemleri

Bir işletmenin organizasyon kültürünün şekillenmesine etki eden unsurlar şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil : 2. Organizasyon kültürünün şekillenmesine etki eden unsurlar

(Kaynak : Akın ve diğ, 1998: 213).

Sonuç olarak; organizasyon kültürünün oluşması ve beslenmesinde bir çok etkenin rol oynadığını söylemek mümkündür. Bu etkenler sayesinde organizasyon kültürü oluşur ve şekillenir. Organizasyon kültürü bir kere oluşturulduğunda kolay kolay kaybolmaz, ancak değişebilir. Bu değişim çevre şartlarından kaynaklanabileceği gibi işletmenin iç koşullarından dolayı da gündeme gelebilir. Zaten doğal bir süreç içerisinde organizasyon kültürü değişmelere ayak uydurarak kendini yenileyebilir. Zira bu değişimleri takip edemeyen işletmelerin ise ayakta kalmaları kolay değildir.

Bir organizasyon kültürünün değişimi denildiğinde iki tür değişim söz konusu olur. Birincisi, normal faaliyet içerisinde işletmelerde meydana gelen kültürel değişimler. İkincisi ise bilinçli olarak organizasyon kültürünün değiştirilmesi. Organizasyon kültürünün değiştirilmesi oldukça zordur. Çünkü oluşması için belli bir süre geçen ve informal yollarla şekillenen organizasyon kültürünün dışarıdan bir müdahale ile değiştirilmesi belli bir bilgi birikimine ve yöntemlere bağlıdır.

### 3. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ

#### 3.1. Değişimin tanımı ve gereği

İşletmeler sağlıklı bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmek için tüm diğer canlılar gibi yaşadıkları çevreye uyum sağlamak zorundadırlar. Eğer işletmeler bu uyumu sağlayamazlar ise ya rakiplerinin gerisinde kalacaklar ya da faaliyetlerini durdurmak durumunda olacaklardır (Koçel,1996:27). Özellikle, değişimin hızlı yaşandığı günümüzde, işletmeler meydana gelen siyasal, teknolojik, ekonomik ve kültürel değişimleri yakından takip ederek varlıklarını koruyabilirler. Hatta bu değişimleri yakından takip etmek bile yetersiz kalabilir. Olabilecek değişimleri önceden tahmin ederek işletme stratejilerinin buna göre belirlenmesi yaygın bir görüş olarak kabul görmektedir.

Son yıllarda değişimin önemi hızla artmaktadır. Değişmeyen tek kavramın “Değişim” olduğu birçok yazar tarafından dile getirilmektedir. Değişimin öneminin artmasına etki eden faktörleri şöyle belirtebiliriz (Koçel, 1996:29):

- Haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler.
- Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve globalleşme gibi gelişmeler.
- İnsan hakları, insani değerler, kişilik kavramı “insan”ın herşeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, genel olarak eğitim ve yaşam düzeyinin yükselmiş olması, iş alternatiflerinin ve pazarlık güçlerinin artmış olması ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler.

Değişime etki eden bu faktörleri incelemek, değişimin gerekliliğini ortaya koymak açısından oldukça önemlidir. Ancak, araştırma konumuz açısından biz sadece işletmelerin değişimlere uyumu konusuna değineceğiz.

Organizasyonların birçoğu, global pazar çevresindeki rekabetçilik ve hızla artan teknolojik değişimler nedeniyle oldukça dinamik ve belirsiz çevrelerde yer almaktadır

(Ergeneli, 1995:38). Değişim ise günümüzde birçok işletme için bir zorunluluk olmakla beraber her zaman kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, sistem anlayışına göre işletmeler içinde buldukları çevrenin bir alt sistemidir. Bu yaklaşıma göre işletmeler çevreden girdi alırlar ve ona çıktıklarını sunarlar. Dolayısıyla işletmenin çevresindeki değişimlere kayıtsız kalması sözkonusu olamaz.

Sürekli rekabetin yaşandığı, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişiklikler gösterdiği bir ortamda işletmeler, mevcut yapılarını bu değişimlere göre ayarlamak durumundadırlar. Buna göre değişim, işletmeler için süreklilik gösteren bir kavramdır. Değişimin tanımı hakkında birçok görüş vardır. Buna göre değişimi; “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye geçirilmesi” şeklinde tanımlayabiliriz (Koçel, 1998 : 477). Burada üzerinde durulan iki önemli durum vardır. Bunlar değişimin öncesi ve değişimin sonrası. Ancak daha da önemli olan şey değişimin sürecidir. Zira günümüzde sürekli değişim ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla değişim süreci işletmelerin ayrılmaz bir parçası olmuştur (Acar, 1998:4). Diğer yandan, işletmelerdeki geçerli bir düzenin yanın da mevcut durumun hangi hallerde değiştirileceğini işletme içi ve işletme dışı faktörler belirler (Ülgen, 1993: 169).

Özetle ; işletmeler yoğun bir rekabet ortamında ve değişimin çok hızlı olduğu bir ortamda yaşam mücadelesi vermektedirler. Bu mücadeleyi kazanmak için işletmeler sürekli değişimi, stratejilerinin bir parçası olarak görmek ve uygulamak durumundadırlar. Dolayısıyla mevcut yapılarını, düzenlerini veya süreçlerini değişimle uzlaşır hale getirmek ve sürekli değişimi bir yönetim felsefesi olarak görmek zorundadırlar. İster işletme dışından kaynaklanan faktörlerden olsun, isterse işletme içinden kaynaklanan faktörlerden olsun değişim işletmeler için kaçınılmazdır.

Birçok işletme değişimi kaos, bir kriz ya da bir çıkmaz olarak görürken diğer taraftan bazı işletmeler de bu ortamı fırsat olarak değerlendirmektedirler. Yapılan değerlendirmeler hangi noktada olursa olsun, olası bir değişimin, organizasyon kültürü üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve organizasyon kültürünün de değiştirilmesinin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır.

## 3.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesi

### 3.2.1. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin Amacı

Organizasyon kültürünün oluşması veya oluşturulması daha önce de belirtildiği gibi zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Ancak organizasyon kültürü bir kere oluştuğu zaman kolay kolay değiştirilemez. Özellikle, güçlü bir organizasyon kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece problemlili bir konu niteliği taşır (Unutkan, 1995 : 105). Bir işletmede çalışanlar arasında ortak değer, norm ve inançların benimsenmesi ve bunların iç tutarlılığının sağlanması sonucunda ortaya çıkan güçlü organizasyon kültürü, işletmenin başarısında önemli rol oynar. Ancak organizasyon kültürünün bu içsel uyumunun sağlanmasında etkisi yeterli olmayıp, kültürel yapının işletmenin stratejisi ile de uyumlaştırılması gerekir.

Organizasyon kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı, bir işletmede iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkar. Genellikle kültürel bağlılığın, kültürel tutarlılığın ve kültür - strateji uyumunun sağlanması için organizasyon kültüründe değişiklik yapılması gündeme gelebilir (Unutkan, 1995: 106).

Yukarıda belirtildiği gibi, organizasyon kültürünün değiştirilmesinin amacı genel olarak; değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın, organizasyonun etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir organizasyonel yapı kurmaktır. Çünkü organizasyon kültürü durağan bir olgu değildir. Değişen ekolojik, sosyal, psikolojik koşullara uyamadığında hasta bir ağaç gibi yürümeye yüz tutar (Akat ve diğ, 1997 : 335).

Organizasyon kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bir kısım araştırmacılar, organizasyon kültürünün daha çok üst yönetimde meydana gelen değişimlerden etkilendiğini vurgulamışlardır (Unutkan, 1995 : 106). Diğer taraftan bazı araştırmacılar, organizasyon kültürünün değiştirilmesine etki eden faktörleri “bir krizin ortaya çıkması, yeni stratejilerin belirlenmesi, organizasyon yapısının değişmesi ve organizasyon felsefesinin değişmesi”

şeklinde belirtmişlerdir. Örneğin, Buchanan ve Huczynski (1997:461), organizasyon kültürünün değiştirilmesinin hangi hallerde gündeme geleceğini şu başlıklarla belirtmişlerdir :

**a) İçsel Faktörler**

- Yeni üretim ve servis sistemindeki yenilikler.
- Düşük performans ve moral, anahtar işlerin modellenmemesi
- Yeni yönetimin veya üst yönetimin tayin edilmesi
- Maharetler, bilgi seviyesi ve eğitim programları
- Ofis ve işletmenin düzeni
- Üretim metodlarındaki yenilikler
- Müşteri hizmetleri servisinin, müşterilerin yeni istekleri hakkındaki fikirleri

**b) Dışsal Faktörler**

- Teknolojik gelişmeler
- Yeni materyallerdeki gelişmeler
- Müşteri isteklerindeki ve zevklerindeki değişimler
- Rekabetteki yeni alternatifler
- Ulusal ve global ekonomik değişimler ve ticaret koşulları
- Mahalli değişimler ulusal ve uluslararası politikalar
- Sosyal ve kültürel değerlerdeki değişimler
- Yeni yönetim politikaları.

Yukarıda belirtilen etkilerin her biri organizasyon kültürünün değiştirilmesine oldukça önemli etkiler yapar. Hiçbiri diğerinden bağımsız düşünülmemelidir. Çünkü olası bir kültürel değişimde tüm faktörler bundan etkilenecektir. Örneğin, dışsal faktörlerden olan teknolojik değişimler bir organizasyonda kültürel yapıyı etkilerken beraberinde diğer faktörleri de devreye sokacaktır. Diğer yandan içsel faktörlerden olan yeni yönetimin iş başına gelmesi ile organizasyonun kültürel yapısında zincirleme bir etki oluşturacaktır.

Organizasyon kültürünün değiştirilmesini zorunlu hale getiren faktörleri Eren (1998 : 116), Schein ve Kilmann'ın görüşlerine yer vererek açıklamaktadır. Eren'e göre Schein olası bir kültürel değişimi şu nedenlere dayandırmaktadır :

- Organizasyonun hayat eğrisindeki dönemlerde kültürel değişim zorunlu hale gelebilir.
- Kültürü oluşturan varsayımların, zaman içinde değiştiğinin farkına varılmasıyla kültür değişikliği olabilir.
- Organizasyonun çevreden gelen bir kriz sonucunda veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini başatabilecek duruma gelmesiyle, organizasyonun değişime hazır hale gelmesi durumunda kültürel değişim kaçınılmaz hale gelebilir.

Yine Eren'e göre; R. Kilmann, bir şişletmede organizasyon kültürünün değişimini zorunlu hale getiren durumları şöyle belirtiyor :

- Organizasyon kültürü, şişletmenin ana hedeflerini desteklemiyorsa,
- Organizasyon kültürü, şişletmenin başarısı için itici bir güç olmaktan çıkmış ise,
- Organizasyon kültürü, şişletmenin içsel uyumunu sağlama yönünde etkisiz kalıyorsa,
- Organizasyon kültürü, şişletmede çalışanların karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamıyorsa, organizasyon kültürünün değiştirilmesi zorunlu olabilir.

Yukarıda bahsedilen her faktör ayrı ayrı bir anlam ve öneme sahiptir. Dolayısıyla herbiri bir araştırma konusu niteliği taşır.

### **3.2.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Etki Eden Genel Faktörler**

Önceki bölümde, organizasyon kültürünün değiştirilmesine zemin hazırlayan etkilerden bahsedilmiştir. şimdi, genel olarak bu faktörleri açıklayarak, organizasyon kültürünün, şişletmeleri değişime zorlayan nedenlerle olan ilişkisi açıklanacaktır.

Bilindiği gibi organizasyonlar sürekli değişen ve gelişen bir ortamda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Dolayısıyla, böyle bir ortamda içsel ve dışsal faktörler işletmeleri değişime zorlamaktadırlar. Kanaatimce, bu tür değişimlerin, organizasyonların kültürel yapıları üzerindeki etkileri de bir hayli fazladır. Bu anlamda, organizasyon kültürünün değiştirilmesine etki eden faktörleri, işletmeleri değişime zorlayan faktörlerden ayrı düşünmek pek mümkün değildir. Zira, genel olarak işletmeleri değişime zorlayan değişimler ile birlikte, bunların organizasyon kültürünün üzerindeki etkilerinin tartışılması yerinde olacaktır.

### **3.2.2.1. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Etki Eden Dış Çevresel Değişimler**

#### **a) Doğal Çevre Koşullarındaki Değişimler**

Doğal çevredeki değişimlere işletmeler ya olumlu bir şekilde uyarlar ya da bu çevreyi etkileme durumuna geçerek, bu tür değişimlere etki ederler (Çelebioğlu, 1990: 75). Doğal çevredeki bu tür değişimler, son yıllarda, işletmeleri hem yapısal, hem de kültürel açıdan yenilenmeye zorlamaktadır. İşletmelerin doğal çevreye karşı duyarlılıklarının artması bu etkilerin en güzel örneğidir. Bundan 15-20 yıl öncesine kadar birçok işletme zararlı atıkları rastgele akarsulara bırakılabiliyordu. Aynı şekilde zehirli gazları hiçbir önlem alınmadan havaya bırakabilmekteydiler. Bu tür davranışlar, o zamanki işletmelerin kültürel yapılarının bir sonucuydu. Oysa, bugün ekolojik sistemin korunmasına yönelik oluşan değerler, inançlar ve normlar, işletmelerin kültürel yapılarını değiştirmelerine sebep olmuştur.

Bunun sonucunda işletmeler büyük yatırımlar yaparak, doğal çevreyi koruma ve yaşatma gibi amaçlara yönelmişlerdir. Yani bir anlamda kültürel yapılarını değiştirerek doğal çevre şartlarındaki değişimlere uymak durumunda kalmışlardır. Toplumun da bu yönde duyarlılıklarının artması, kültürel değişimi hızlandırmıştır. Bunun en güzel örneği; bugün birçok işletmenin çevre standartlarına sahip olma isteğidir.



## **b) Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişimler**

Toplumsal çevre koşullarındaki değişim öğelerinin temelinde, nüfus ilişkileri, insancıl, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar (Ülgen, 1993 : 169). Son yıllardaki kentleşme süreci bu tür değişimlerin en önemlisidir. Toplumsal koşullardaki değişimler, nüfus ilişkilerine dayalıdır. Diğer yandan uygarlık ve kültürel seviyeler, organizasyonel değişimi yakından ilgilendirir (Çelebioğlu, 1990: 77).

Son yıllardaki toplumsal çevre koşullarındaki değişimler, işletmeleri yapısal ve kültürel açıdan değişimlerini hızlandırmıştır. Genel olarak toplumun kültür seviyesinin artması, işgücünün de kültürel açıdan bu değişimlere ayak uydurması, ortaya yeni istek ve ihtiyaçların çıkması, işletmelerin insan kaynakları politikalarında önemli değişiklik yapmalarına sebep olmuştur. Diğer taraftan müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlerin yakından takip edilmesi ve hatta ortaya yeni ihtiyaçların çıkma ihtimali üzerindeki yapılan çalışmalar, işletmelerin, organizasyon kültürüne dolaylı da olsa etki etmektedir. Bugün işletmelerin bir çoğunda müşteri bilincinin yerleşmiş olması ve faaliyetlerini buna göre düzenlemesi toplumsal çevre koşullarındaki değişimlerin, organizasyon kültürüne etkisinin bir örneğidir.

## **c) Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişimler**

İşletmelerin değişimlerini, toplumsal çevre koşulları kadar etkileyen bir diğer faktör de ekonomik çevre koşullarıdır. Üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve servis gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, diğer yandan ülkedeki ekonomik sistem ve bu sistemdeki değişimler, işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir (Ülgen, 1993 : 170).

Örneğin, liberal ya da kapitalist ekonominin hakim olduğu sistemlerde, işletmeler faaliyetlerini ait oldukları sisteme göre düzenleyecektir. Böyle bir durumun, işletmelerin kültürel yapılarında da etkileri olabileceği gayet açıktır.

Bu konuyla ilgili olarak, işletmeleri değişimlere zorlayan bir diğer ekonomik çevre faktörü ise globalleşme süreciyle ortaya çıkan uluslararası ekonomik durumlardır. Özellikle bu tür değişimler çok uluslu işletmelerin değişimlerini ve kültürel yapılarını daha fazla etkilemektedir.

Ayrıca, işletmelerin ekonomik çevre şartlarına göre ; büyümek için kredi sağlamak amacıyla halka açılmaları ve holdingleşme gibi yapısal değişimler, organizasyon kültürünün değiştirilmesine etki eden ekonomik faktörlere örnek olarak gösterilebilir.

#### **d) Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişimler**

Hukuki çevre koşullarındaki değişimler zorlayıcı bir etkiye sahip olması nedeniyle, işletmenin organizasyonel yapısını büyük oranda etkiler (Ülgen, 1993: 172). Çünkü organizasyonlar, toplumun yaşaması ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar.

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri ülkelerin, ticaret kanunlarına, borçlar kanununa ve icra-iflas kanunları gibi yasal kurallara uyarak kendi organizasyonel yapılarını şekillendirirler. Bunun sonucu olarak da işletmeler mevcut organizasyon kültürlerini hukuki çevre şartlarına göre değiştirmek durumundadırlar.

#### **e) Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişimler**

Organizasyon kültürünün değiştirilmesini en çok gündeme getiren bir diğer etken de teknolojik çevre koşullarındaki değişimlerdir. Teknolojik değişimler hem toplumsal değişimlerin kaynağı hem de işletmelerin değişimlerini zorunlu hale getiren faktörlerdir. Günümüzde sayıları hızla artan bilimsel çalışmalar, araştırmalar ve bunların sonuçlarının bir etkisi olarak, yeni üretim, araç ve yöntemlerindeki gelişmeler, işletmeleri sürekli değişimin içine itmektir (Koçel, 1996:29). İşletmenin yeni teknolojilerle hız kazanması, insan faaliyetlerinin etkinliğini artırarak, işletmelerin

değişimini hızlandırmaktadır. Teknolojik çevre koşullarındaki değişimler, günümüzde işletmeye kendini zorla kabul ettiren bir baskı ögesi durumuna gelmiştir (Ülgen, 1993 : 173). Hergün yeni ve ucuz ürünlerin pazarlanması sonucu işletmeler ürünlerini en kısa sürede tasarlama ve üretme konusunda yoğun bir rekabete girmişlerdir. Bunun sonucunda işletmeler AR-GE faaliyetlerine daha fazla yer ayırarak, teknolojik gelişmelerden daha fazla yararlanmak istemektedirler.

Görüldüğü gibi, teknolojik gelişmeler, işletmelerdeki iş yapma, işlem ve prosedürlerinde önemli değişimlere sebep olmaktadır. Yani, bir anlamda eski alışkanlıkların, inançların ve değerlerin yerini, teknolojik gelişmelerle yeni değerler, normlar ve inançlar almaktadır. Zira teknolojik değişimler devam ettiği sürece, işletmelerin organizasyon kültüründeki değişimlerde devam edecektir.

### **3.2.2.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Etki Eden İç Çevresel Değişimler**

Organizasyonların değişimine etki eden, onların, kültürel açıdan da değişmelerine sebep olan faktörler sadece dış çevresel faktörler değildir. Bu faktörlerin yanında, işletmenin iç çevresel faktörleri de organizasyon kültürünün değiştirilmesine önemli ölçüde etki yapar. Bu iç çevresel faktörlerden bazıları şunlardır :

#### **a) Büyüme**

Büyüme organizasyonel değişim için en önemli gerekçedir (Ülgen, 1993 : 174). İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arası işlevsel dengenin bozulması olağandır. Büyümenin etkisiyle, karar alma, görev ve sorumlulukların dağılımında bir takım değişimler meydana gelecektir. Böyle bir durum karşısında, doğal olarak mevcut organizasyon kültürünün de değiştirilmesi gerekecektir.

Organizasyondaki bütün çalışanlar tarafından ortaklaşa paylaşılan değerler, inançlar ve normlar, işletmenin büyüme devresinde önemli değişikliklere maruz kalacaktır. Bu tür

değişimlerin en önemli amacı organizasyon kültürünün büyüme destekler yapıya dönüştürülmesidir.

Eren (1998 : 116-117), organizasyonun hayat eğrisindeki devrelerde organizasyon kültürünün değişimini açıklarken, organizasyon kültürünün çok önemli işlevler üstlendiğini belirtmektedir. Şöyle ki; işletmenin ilk kurulduğu yıllarda kurucu sahibin eğilimleri ve hakim değerleri ile organizasyon kültürü şekillenir. İşletme büyüme evresine girdiğinde büyüme sağlayacak ve yönetecek kişilerin işletmeye alınmasıyla organizasyon kültürü değişmeye başlar.

İkinci evrede, büyüme ile birlikte ürünlerin ve pazarların gelişmesi sonucu organizasyon kültürü daha değişik bir yapıya bürünür. Yeni teknolojilerin hayata geçirilmesi ile kültürel yapının da değişmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Olgunluk döneminde, büyüme durmuş, inanç ve değerler sistemi oturmuştur. Organizasyonun değişme motivasyonu azdır. Organizasyon kültürü, organizasyonel bürokrasi ile özdeşleşerek yaratıcılığa engel olur. Bu evrede kültür, geçmiş başarılarla övünme ve onları koruma olarak işlerini sürdürür. Böyle durumlarda organizasyon kültürünü değiştirmek çok zordur. Çünkü kemikleşmiş bir yapı vardır. Ancak her evrede olduğu gibi bu evrede de kültür değişimi zorunlu hale gelir (Eren, 1998: 117).

Olgunluk döneminden çöküş dönemine veya gerileme dönemine girildiğinde, yeniden yapılanma ya da diğer şirketler ile birleşme şeklinde, işletmeler bir takım köklü değişimlere uğrayarak organizasyon kültürlerinde önemli değişimlere uğrayacaklardır. Yani bu aşamada, kilit yönetim kadrolarında yapılan değişiklikler ile organizasyon kültürü değişmeye başlar. Daha doğrusu bu aşamada işletme organizasyon kültürünün değiştirilmesinin yaşamsal bir sorun olduğunu anlar (Eren, 1998: 117).

#### **b) Şirketlerarası Birleşmeler Ya da İşletmelerin Alımı-Satımı**

Organizasyonlarda köklü değişimler yapan bir diğer faktör de işletmelerin “birleşmeleri” ya da işletmelerin “alımı –satımı”dır. Eğer birleşme satınalma şeklinde gerçekleşiyorsa organizasyonel değişimin önemi daha da artar (Ülgen; 1993 : 174).

Satın alınan işletmelerin ana kuruluşa bir şube olarak bağlanmaları, yeni yapılanmaları da beraberinde getirecektir. Kültürel yapı açısından bakıldığında ise organizasyon kültürü de böyle bir durumda oldukça fazla değişikliğe uğrayacaktır. Böyle durumlarda ana işletmenin kültürel yapısı, satın alınan işletmeye aktarılır. Karşılıklı etkileşim sonucunda yeni bir organizasyon kültürü oluşturulur.

### **c) Bir İşletmenin Satış ve Karlarının Azalma Eğilimine Girmesi**

Böyle durumlar da işletmelerin değişimine etki eden iç çevresel faktörlerdir. Şayet, karlar, satışların gelişmesi oranında artmıyorsa yani bir gerileme sözkonusu ise mevcut organizasyonel yapının değiştirilmesi gerekecektir (Ülgen, 1993: 115). Genellikle böyle durumlarda yönetim yetkileri merkezleştirerek daha sıkı bir denetim uygulayacaktır. Amaç, genel bir maliyet düşürme politikası devreye sokarak işletmeyi daha iyi durumlara getirmektir. İşletme yönetimi böyle bir yaklaşımın dışında başka yönetim teknikleri uygulayarak işletmenin mali durumunu düzeltecek tedbirleri alabilir. Ancak bu tür yaklaşımların tamamı organizasyon kültürü ile yakından ilişkili olup, öncelikle mevcut organizasyon kültürünün bu tür değişimleri destekler hale getirilmesi gerekir (Ülgen, 1993: 116).

### **d) Tepe Yöneticilerinin Değişmesi**

Organizasyon kültürünün değiştirilmesine etki eden içsel faktörlerden ilgili literatürde en çok sözü edileni “tepe yöneticilerinin değişmesi”dir (Unutkan, 1995: 106). Daha önce de belirtildiği gibi, bir işletmenin organizasyon kültürü tepe yönetimi tarafından oluşturulur ve yönetilir. Tepe yönetimindeki değişimlere bağlı olarak organizasyon kültürü de değişebilir. Değişimin boyutları, eski ve yeni yönetimin kültürel değerleri arasındaki farka göre değişiklikler gösterir. Örneğin, faaliyette bulunduğu sektörde tutucu bir organizasyon kültürüne sahip bir işletme sınırlı bir büyümeyi kendisine bir strateji olarak benimseyebilir. Ancak, yeni gelen tepe yönetimi daha atak ve daha yenilikçi olmak isteyebilir. Böyle bir durumda mevcut organizasyon kültüründe köklü değişikliklerin olması kaçınılmaz olabilmektedir.

### e) Yönetim Bilimindeki Yeni Gelişmeler Ve Başarılı Organizasyonel Değişim Uygulamaları

Organizasyon kültürünün değiştirilmesinin kaçınılmaz olduğu bir diğer faktör de “Yeni Yönetim Teknikleri”nin işletmeler tarafından uygulamaya konmasıdır. Diğer yandan başarılı değişim uygulamaları da işletme yöneticilerini heveslendirip işletmeleri değişime zorlayan bir diğer faktördür (Schaffer ve Thomson, 1997). Bir işletmenin yeni yönetim tekniklerinden birini uygulayarak başarıya ulaşması, öncelikli mevcut organizasyon kültürünün değiştirilmesine bağlıdır. Belirlenen stratejiye uygun organizasyon kültürünün oluşturulması bu noktada oldukça önem kazanır.

Özellikle son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında sürekli bir arayış vardır. Rekabetin yıkıcı etkilerinden, işletmelerin nasıl korunacağını ve bu durumu kendi yararları doğrultusunda nasıl kullanabileceklerine ilişkin birçok yeni yönetim tekniği geliştirilmiştir. Bu yeni yönetim tekniklerine örnek olarak “Toplam Kalite Yönetimi”, “Kalite Çemberleri”, “Benchmarking”, “Öğrenen Organizasyonlar” vb. gibileri gösterilebilir.

Yöneticiler durumsallık yaklaşımına göre kendi işletmeleri için en uygun yönetim tekniğini seçerek mevcut durumlarını iyileştirmek ve rekabetin yıkıcı etkilerinden kurtulmak isteyebilirler. Ancak bu yeni yönetim tekniklerinin işletmeleri köklü yapısal değişimlere zorladığı – özellikle kültürel açıdan - bilinmektedir. Örneğin, Weaver (1997:139), Toplam Kalite Yönetimi’ne geçişin köklü yapısal değişimlerle birlikte tamamıyla “kültürel” bir değişimi gerektirdiğini vurgulamaktadır. İşletmenin verimliliğini artırma yönündeki bu tür değişimleri yeterli kültürel desteğe sahip değilse, bütün çalışmaların boşa gideceği belirtilmektedir. Weaver ayrıca, bu tür değişim programlarında, eski organizasyon kültürünün “ayak bağı” olabileceğini, bu yüzden mutlaka değiştirilmesi gerektiğini belirtmektedir (Weaver, 1997 : 137).

Diğer yandan, Toplam Kalite Yönetiminin de bir parçası olan “KAİZEN” uygulaması da benzer tarzda kültürel bir değişimi beraberinde getirmektedir. Japonların rekabetteki başarısının anahtarı olan “KAİZEN” Japon şirketlerinin kurum kültürüne egemen olmuş

bir kavramdır (İmai, 1997 : 3). Sürekli gelişme ve iyileşmeyi ifade eder. İşletmelerin “KAİZEN” uygulamasındaki başarısının öncelikle organizasyon kültürünün değiştirilmesine bağlı olduğunu belirten İmai, yönetimin bu aşamada çalışanlara kalite kültürünü işlemesi gerektiğini savunur .

Bir işletmenin “Benchmarking” uygulamasını bir yönetim tekniği olarak benimsemesi de diğer uygulamalar gibi köklü bir kültürel değişimi zorunlu kılar. Benchmarking ; “Dünyada mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirilmesi amacıyla bu uygulamaların, işletmenin kendi süreçlerine uyarlama faaliyetidir” (Kalder, 1997 : 12). Benchmarking sayesinde bir işletmede çalışanların, değişim sürecine ayak uydurmaları, başkalarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamasına niyetli olmaları gerekir. Böyle bir uygulamanın başarıya ulaşması ise tamamıyla, yeni bir kültürün oluşmasına bağlıdır.

Yukarıda verilen örneklerde görüldüğü gibi yeni yönetim teknikleri de işletmelerin organizasyon kültürünün değiştirmelerine etki edebilmektedir. Organizasyon kültürünü değiştirilmesine etki eden içsel ve dışsal faktörler, organizasyon kültüründe silbaştan değişimler yapacak niteliktedirler. Bazen, organizasyon kültürünün kısmi olarak da değiştirilmesi sözkonusu olabilmektedir. İşletmedeki oluşabilecek eksiklikler sonucunda da organizasyon kültüründe değişiklik yapılabilir (Eren, 1998 : 176). Bunları şöyle sıralayabiliriz :

- Karar vermede ve uygulamada yavaşlık, diğer yandan aşırı merkezci karar verme
- Yetersiz iletişim ve buna bağlı olarak oluşan hatalar
- Devamsızlık, işe geç gelme, hastalık olaylarının sıklığı
- Araştırma ve yeni fikir yoksunluğu
- Bölümler arası ve kişiler arası çatışmalar
- Çeşitli bölümlerin birbirine hatalı olarak bağlanması
- Yürütme ve danışma organları arasındaki anlaşmazlıklar
- Denetim alanının aşırı genişliği
- Emirlerle uymama
- Amaçların belirgin ve açık olmayışı

Yukarıda belirtilen organizasyonel eksiklikleri ortadan kaldırmak için yöneticiler bilinçli bir şekilde hem yapısal hem de kültürel değişimi başlatabilirler.

Özetle ; Organizasyonların değişmesine ve dolaylı olarak organizasyon kültürünün değiştirilmesine, içsel ve dışsal olmak üzere birçok faktör etki etmektedir. Bu faktörlerin etkileri bazen köklü reformlar şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu değişimler, hızlı ve kısa vadeli bir düşünme tarzı ile gerçekleştirilemez (Covey, 1998:11). Güven ilişkilerinin geçerli olduğu bir organizasyon kültürü oluşturma konusunda hızlı ve kolay bir yaklaşımın mevcut olmadığı yaygın bir görüş olarak bilinmektedir. Bir işletmenin organizasyon kültürünü bir hafta sonunda değiştiremeyeceğini belirten Covey (1998:11) bunu şöyle açıklamaktadır:

“Zaman içinde değişmeyen tek şey hasat yasasıdır. Tohumları ekmek, toprağı sulamak, yabancı otları ayıklamak, bitkilerin büyümesini sağlamak gerekir. Üstelik tüm bu çabalarımızın sonunda, bir süre için hiçbir şey olmayabilir. Ama eğer ilkeler üzerinde çalışmaya devam edersek harika bir ürün elde ederiz.”

### **3.2.3. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesi Konusunda İleri Sürülen Yaklaşımlar**

Önceki bölümlerde organizasyon kültürü ve değişimlerin organizasyon kültürü üzerindeki etkilerinden bahsedilerek, ana hatlarıyla organizasyon kültürünün değiştirilme gerçekleri belirlenmiştir. Bundan sonra açıklamaya çalışacağımız konu ise organizasyon kültürünün nasıl değiştirileceğidir. Bu konuda ileri sürülen birkaç yaklaşımı açıklayarak, başarılı değişimin nasıl olabileceğini tartışacağız.

Eren'in (1998:118), Kilmann'dan aktardığına göre, organizasyon kültürünün değiştirilmesinde beş temel evre vardır. Bunlar:



**a) Gerçek Normların Su Yüzüne Çıkarılması**

Bu adımda organizasyon üyelerinden, kendilerini yönlendiren bazı inanç, değer ve varsayımları yazması istenir.

**b) Yeni Beklenti Ve Emirlerin Dağıtılması**

Çalışanlardan, organizasyonun nereye doğru gitmesi ve ne tip davranışların doğru olacağı konusunda tartışmaları istenir.

**c) Yeni Normların Oluşturulması**

Organizasyondaki çalışanlardan, başarı için yeni değerler, standartlar ve inançlar oluşturması ve tartışması istenir.

**d) Kültür Boşluklarının Saptanması**

Bu adımda, mevcut kültürel yapı ile hedeflenen yeni kültürel yapı arasındaki farklılıklar saptanır. Belirlenen yeni kültürel değerlerin yerleştirilmesi için planlar yapılır.

**e) Kültür Boşluklarının Doldurulması**

Bu son adımın temel hedefi, bir kültür şokuna neden olmadan, organizasyonun eski kültürel yapısındaki boşlukların yeni değerlerle doldurulması için harekete geçilir.

Organizasyon kültürünün değiştirilmesine ilişkin, Kono'nun görüşleri ise şunlardır (aktaran, Eren, 1998: 118).

Kono'ya göre organizasyon kültürü üç şekilde değiştirilebilir :

### **a) Saldırgan Yaklaşımla**

İşletmeler , belirledikleri yeni stratejileri için kültür – strateji uyumunu sağlamak için organizasyonun bütününde değişim başlatılır.

### **b) Deneysel Yaklaşımla**

Organizasyonun bir bölümünde değişim uygulanır. Başarılı olunursa diğer bölümlerde değiştirilmeye başlanır.

### **c) Örgüt – Personel Yönetimi Yaklaşımı**

Bu yaklaşıma göre önce organizasyonel yapının değişimi için çalışma yapacak bir takım veya departman oluşturulur. Organizasyon kültürünün değişiminde bu çok önemlidir. Çünkü bu yeni yapılanma ile daha önce oluşturulan strateji uygulamaya konulacaktır.

Yine Kono'ya göre (Unutkan, 1995 : 108,109), organizasyon kültüründe meydana gelecek değişiklik üç aşamada gerçekleştirilir (Genel olarak ilgili literatürde bu üç aşamalı yaklaşımdan bahsedilmektedir).

Birinci aşamada, işletmedeki geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Bu aşamada, bununla birlikte çalışanlara, sahip oldukları düşünce tarzının ve değerlerin hatalı olduğu benimsetilir. Bu aşamaya “ Buzların çözülmesi” aşaması da denilmektedir. İkinci aşamada, organizasyon üyelerine yeni değerlerin, inançların ve normların aşılması yapılır. İstenen yeni kültürel değerler bu aşamada çalışanlara benimsetilir. “Buzların Erimesi” aşaması olarak adlandırılan bu evrede yöneticiler bilinçli olarak “rol modelliği” yaparak yeni kültürel yapının oluşmasını kolaylaştırabilirler. Üçüncü aşamada ise, yapılan değişikliklerin yerleşik hâl almasına çalışılarak kültürün yenilenmesi tamamlanır. Bu ise, istenilen davranışların ödüllendirilmesi, istenilmeyen davranışların cezalandırılması şeklindeki, ödül ve ceza sistemi ile mümkün olabilir.

Bir diğer yaklaşıma göre (Kutal ve Büyükslu, 1996 : 157). Organizasyon kültürünün değiştirilmesinin üç yolu vardır. Bunlar :

- a) Çalışanların değiştirilmesi
- b) Üst yönetimin değiştirilmesi
- c) Yönetim sisteminin değiştirilmesidir.

Bu yaklaşımda, organizasyon kültürünün, ancak bu unsurların bir veya bir kaçının devreye girmesiyle değiştirilebileceği öne sürölmektedir. Yani, bir işletme mevcut organizasyon kültürünü değiştirmek için ya çalışanlarını değiştirecek ya da üst yönetimi veya yönetim sistemini değiştirme yoluna gidecektir. Aynı anda bütün unsurlar da devreye sokulabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus şudur : Çalışanların veya üst yönetimin değiştirilmesi iki şekilde olabilir. Birincisi, çalışanların belirli bir süre içinde işten çıkarılmaları ve yerine yenilerinin alınması şeklinde bir değişim, ikincisi, çalışanların veya üst yönetimin kültürel yapılarının eğitim yoluyla değiştirilmesi şeklinde oluşan bir değişimdir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan yaklaşımların sayısını arttırmak mümkün olabilir. Özellikle günümüzde birçok değişim programlarından bahsedilmektedir. Her gün yeni değişim reçeteleri ortaya çıkmaktadır. Bu tür akımlar birçok yöneticiyi değişim için heveslendirmekte fakat sonuçlar her zaman iyi sonuçlanmamaktadır. Çünkü, değişime yol açan nedenler ayrıntılı incelenmeden, çevresel faktörlerin yeterince analizi yapılmadan başlatılan uygulamalar işletmenin mevcut durumunu daha kötüye götürebilir. Bu yüzden, işletmelerin mevcut organizasyon kültürlerinin değiştirilmesi konusunda strateji – kültür, uyumunu göz önünde bulundurmak ve gerekli analizleri yaparak değişime olan ihtiyacı net bir şekilde ortaya koyması gereklidir. Bunun için değişimin stratejisi de belirlenmelidir.

### 3.2.4. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin Stratejik Açıdan Değerlendirilmesi

Organizasyon kültürünün değiştirilmesine etki eden faktörlerden hangisi olursa olsun, Şayet bir Őiřletmede organizasyon kültürü değiştirilecekse bunun bir lider yada uzman bir ekip tarafından dikkatlice ve stratejik açıdan değerlendirilmesi yapılarak uygulamaya konulması gerekir. Organizasyon kültürünün değiştirilmesi bir anda yapılacak bir Ő değildir. Tepeden inme geręekleřtirilemeyeceęi gibi, insanların seğimine bırakılamaz (Mckenzie ve Koenig, 1998:18). Bu yüzden stratejik zorunlulukların, süreçlerin ve yapının belirli yöntemlerle bütünleştirilmesi ve düzene konulması gerekir.

Zira, organizasyon kültürünün değiştirilmesinde, Őiřletmenin temelini oluşturan sistematik değerlerin ortak anlayış ve karşılıklı sadakatin yeniden oluşturulması ve bunların herkes tarafından bilinmesi gereklidir. Bunun için de peşinden gidilecek tutarlı bir örneğ, değişimin tüm unsurlarını birleştiren bir model, yani stratejiyi açık bir biçimde tanımlayan ve çalışanları değerli birer varlık olarak kabul eden bir değişim planı olmalıdır.

Aksi halde ise değişimden beklenen fayda bir anda bozguna dönüşebilir. Çünkü sadece değişimin iyi planlaması, sürecin iyi Őiřlemesi başarı için yeterli değildir. Yeniden yapılanmadan sonra, Őiřletmede bir kaos oluşmaması için bütün çalışanların yeni oluşan kültürel yapıya uyum sağlaması gereklidir. Bunun için de değişim kararı alındıktan itibaren değişimin sonuna kadar eğitim içerikli destekleme programları uygulanmalıdır (Clark ve Koonce, 1998:14). Çünkü, insanlar doğuştan tutucu doğarlar ve yaşamlarında koşulların değişmesini pek istemezler. Onlar için değişim, ne getireceği belli olmayan bir maceradır (Argun, 1998:10). Dolayısıyla değişimin gerekliliği somut bir Şekilde bütün çalışanlara anlatılmalı ve değişimin onlar için bir fırsat olduğu kendilerine benimsetilmelidir.

Bir Őiřletmedeki insan gücünün, organizasyon kültürünün değiştirilmesine olan inancının yanında, Őiřletmedeki diğer koşulların da varlığı değişimin başarısı için önem arz etmektedir. Miles. (1998:3) bunu Şöyle açıklamaktadır:

... İşletmedeki değişimi planlarken yapılacak ilk iş, başlangıçta değişim için gerekli koşulların var olup olmadığını değerlendirmektir. Bu değerlendirme iki boyutta yapılabilir: Hazır olma ve kaynaklar. Hazır olma; çalışanların değişim gereksinimini hangi ölçüde duyduklarını; ya da var olan statülerden ne derece hoşnutsuz olduklarını tanımlar. Kaynaklar ise, dönüşüm sürecini ne derece destekleyebileceğinizi görmenizi sağlar. Eğer yeterince kaynağınız yoksa ve işletme henüz değişime hazır değilse, önemli değişiklikler yapma şansınız yoktur.

Miles'e göre; işletmelerin, hem hazır olma düzeyi düşük hem de kaynakları yetersiz ise bu işletmelerin ömrü uzun olmayacaktır. Bu tipteki işletmeler ya pazardan silinip gidecekler ya da başka işletmeler tarafından satın alınacaklardır. Şayet işletmenin değişime olan ihtiyacı ortaya çıkmışsa hazır olma düzeyi ve kaynakları da değişimi destekler nitelikteyse, (bu noktada değişimin süresi de stratejik açıdan önem arzeder) işletmedeki değişim başarıyla gerçekleştirilebilir.

Organizasyonel değişimin uygulama süresi de stratejik açıdan önemlidir. Literatürde organizasyonel değişim için üç çeşit değişim süresinden bahsedilmektedir. Bunlar :

- a) Birdenbire ve çok kısa süreli uygulama
- b) Orta süreli bir uygulama
- c) Uzun süreli bir uygulama, şeklinde belirtilebilir.

Organizasyon kültüründeki değişimin, işletmedeki yapısal değişimlere bağlı olduğunu gözönüne aldığımızda, bu değişim sürelerinin organizasyon kültürünün değiştirilmesi içinde uygun olacağını görmekteyiz. Gerçi, bir işletmedeki yapısal değişimleri belirtilen bu süreler içinde yapabiliriz ancak, organizasyon kültürünün değiştirilmesi bazen çok uzun bir süre alabilmektedir. Genellikle bu süreyi iç ve dış çevre şartları belirler. Bu yüzden dolayı, ilgili literatürde organizasyon kültürünün değiştirilmesi için uygun bir süre verilmemiştir.

#### **a) Birden Bire ve Çok Kısa Süreli Uygulama**

“Zelzele yaklaşımı” olarak adlandırılan bu uygulamaya göre, organizasyon içinde çok kısa bir süreli uygulama ile köklü değişiklikler yapılır. Genellikle birkaç kişilik bir ekip

tarafından üstlenilen bu çalışmanın sonuçları şok bir yaklaşımla çalışanlara benimsetilir (Ülgen, 1993 : 181). Bu tür değişimler, can çekişen işletmelere uygulandığında iyi sonuçlar alınabilir. Ancak, bu tür değişimlerin “yüzeysel bir makyaj” ya da “günü kurtarma” amaçlı olduğu yaygın bir görüş olarak bilinmektedir.

Özellikle, işletmeye yeni atanan genel müdürlerin ilk etapta başvurdukları bir uygulamadır. Çünkü genel müdür atanmasını haklı çıkarmak için, işletmede birkaç gün içinde önemli eksiklikleri belirler ve hemen yeni alınan kararları yine birkaç gün içinde devreye sokar. Böyle bir uygulama sonucunda işletmede yıkıcı sonuçlar görülebilir. Birçok değerli eleman kaybedilir ve moral bozukluğu işletme geneline yayılarak organizasyon kültüründe olumsuz gelişmeler kaydedilir (Ülgen, 1998: 181).

#### **b) Orta Süreli Uygulama**

Bu tür uygulamalarda organizasyonel değişim altı aydan, üç yıla kadar bir zaman aralığında gerçekleşir (Ülgen, 1993 : 182). Uygulama, mevcut yapının incelenmesi ile başlar. Değişiklikler genellikle önemli olup, yöneticilerin ve çalışanların görüşleri alınır. İşletmenin kültürel yapısı analiz edilir. Bununla işletmedeki inançlar, değerler ve alışkanlıklar saptanır. Uzun süreli bir değişim uygulamasının ilk adımı olarak görülebilir. Bu yüzden hazırlanacak uygulama planında detaylı çalışmalar yapılır. Bu evrede eğitim programlarının başlatılması olumlu sonuçlar verebilir.

#### **c) Uzun Süreli Uygulama**

Burada belirlenen süre üç yıldan fazla bir süreyi kapsar. Ana bir organizasyonel değişim planı yapılır. Süreç içerisinde yardımcı planlar geliştirilerek, uygulamada başarının artırılması sağlanır. Organizasyon kültürünün değiştirilmesi böyle bir uygulamada başarılı sonuçlar verebilir. Çünkü oluşması yıllar süren bir organizasyon kültürü ancak uzun süreli bir uygulama ile değiştirilebilir. Böyle uygulamalarda işletmenin insan kaynakları bölümüne organizasyon kültürünün değiştirilmesinde önemli görevler düşer. Zira, belirlenen yeni yapıya uygun işgören seçimi sayesinde mevcut kültürel yapı değiştirilebilir (Ülgen, 1993 : 183, Ersen, 1997 : 42).

Yine stratejik açıdan bakıldığında organizasyon kültürünün değişiminin kimin tarafından yönetileceği de önem kazanır (Eren, 1997 : 390).

Başarılı değişim uygulamalarının arkasında güçlü bir kişiliğe sahip liderler vardır. Böyle liderlerin üç ortak özelliği vardır (Miles, 1998:3). Bunlar :

- Rekabet avantajı elde edebilmek için değişimin gerekli olduğuna ilişkin sarsılmaz bir inanca sahiptirler.
- Bu inancı, zorlayıcı bir vizyon biçiminde açıkça ve tutarlı bir şekilde ifade edebilme becerisine sahiptirler.
- Çalışanların katılımını sağlayarak, ekip çalışmasına önem vererek ve insanları cesaretlendirerek kendilerini, vizyonlarını gerçekleştirmeye adanmışlar.

Miles'e göre, liderler işe ilişkin performans beklentilerini ortaya koyarken diğer yandan, vizyonu gerçekleştirmek için gereken davranışları ve değerleri kendi kişiliklerinde sergileyerek yeni oluşacak organizasyon kültürüne katkıda bulunurlar.

Lider yöneticinin özelliklerini şöyle belirtebiliriz : (Ülgen, 1993 : 183).

- Çok iyi çözümlene yeteneği bulunmalı aynı zamanda işletme içi sorunları hızla kavrayabilmeli, insan davranışları üzerinde yeterli bilgi ve ön sezkiye sahip olmalıdır.
- İşletmenin genel durumu hakkında tam ve kesin bilgiye sahip olmalıdır.
- Organizasyon içinde birbirine zıt olan gruplar arasında tarafsız olmalı, bu grupların amaç ve sorunlarını anlamalıdır.
- Çalışanlarla arasındaki mesafeyi, saygıyı azaltmayacak oranda açık tutmalı, çalışanlarla iyi bir iletişim kurabilmelidir.
- Örgütlenme kuramını çok iyi bilmelidir.
- Bütün bunlara ilave olarak, başarılı bir değişim için bir "vizyon" belirlemelidir.

Eğer organizasyonel değişimin yönetimini üstlenen kişi ya da kişiler yukarıda sayılan bu özelliklere sahip değilse değişim uygulamasının başarıya ulaşması zor olabilir.

### 3.2.5. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin Aşamaları

Son yıllarda organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği tartışılmaktadır (Koçel, 1998 : 477). Günümüzde, işletmelerin gerçek bir rekabet avantajı yakalayabilmeleri için “sürekli gelişmeyi” bir felsefe olarak benimsemeleri gerekir. Drucker de (1996 : 200) bunun, “işletmelerin yapısı içine değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi” ile mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bu da ancak işletmelerin organizasyon kültürünün değiştirilmesi koşuluna bağlıdır. Bir işletmede böyle bir değişim ihtiyacı ortaya çıktığında ise izlenecek aşamalar aşağıdaki bölümlerde açıklanmıştır.

#### 3.2.5.1. Birinci Aşama : Değişimi Yönetecek Olan Kişi veya Kişilere Sorumluluğun Verilmesi

Organizasyon kültürünü değiştirecek olan kişinin seçiminde iki tercih vardır : Birincisi ; işletme içinden bir yöneticiye bu görev verilir, ikincisi ; dışarıdan bir uzmanın atanmasıyla değişimi yönetecek kişi belirlenir (Eren, 1997 : 397).

Değişimi yönetecek kişinin işletme içinden ya da işletme dışından olmasının bazı üstünlükleri ve eksiklikleri vardır. Örneğin; işletme içinden seçilen kişiler organizasyonel değişim çalışmalarına hemen başlayabilmelerine karşın, dışarıdan gelenler belli bir süre işletmeyi tanımak için zaman harcayacaklardır. İşletmede çalışanlar, görüşmelerin ve soruşturmaların yürütülmesi sırasında dışarıdan gelen uzmanlara, işletme içinden birine oranla daha gerçekçi, doğrucu ve açık olacaktır. Bu uzmanın işletme içi sürtüşmelere yabancı olduğunu ve birinin diğerine tercih edilmesinden hiç bir çıkarının olmayacağını bileceklerdir (Ülgen, 1993 : 183).

İşletme içi uzmanlar, organizasyon içi ilişkilerden ve kişisel görüşlerden arınamazlar, tam anlamıyla tarafsız olsalar bile, çok az kişi onların tarafsızlığını kabul eder. Diğer taraftan işletme dışı uzmanların yorumları işletme içi ilişkilerden etkilenmez ve uygun gördükleri her türlü öneriyi yaparken hiçbir sakınca görmezler. İşletme dışı



danışmanların yaptığı eleştiriler sorun oluşturmaz ve değişiklikleri kabul ettirme yetenekleri daha fazladır. Diğer taraftan işletme içi organların yaptığı çalışmalar sonucunda ise bir takım sürtüşmeler ortaya çıkabilir.

İşletmede, değişim çalışmaları sık sık tekrarlamadığından birçok işletme bu amaçla devamlı bir bölüm bulundurmaz, ancak gerektiğinde çeşitli bölümlerden bu görevi yüklenecek kişiler seçilir. Bu durumda uzman eksikliği ortaya çıkar ve dışarıdan bir danışman çağrılır. Bu çözüm, işletme içinde bu işlevi yüklenecek sürekli bir uzmanlar grubu bulundurmaya oranla daha ekonomik olur. Aksi halde işletme içinde bir uzmanlığın kurulması halinde ise, zamanla “Parkinson yasası” gereği önce bir yardımcı derken bir bölüm oluşturulacaktır. Oysa grup çalışması bireysel yetersizlikleri gizler, herkes bir diğerinin hatalarını düzeltmeye kalkar. Şüphesiz çok sayıda uzmandan oluşan bir grup zaman kazanmaya yarayacaktır, ancak her zaman doğru olmamakla birlikte işbölümü ile kazanılan zaman koordinasyon sağlanırken kaybedilir (Ülgen, 1993: 186).

Değişimi yönetecek kişi tespit edildikten sonra kendisine bu sorumluluğun yanında maddi ve manevi tüm destekler verilmelidir. Özellikle, değişim için belirli bir fon ayrılması uygun görülmektedir.

### **3.2.5.2. İkinci Aşama : Mevcut Organizasyon Kültürünün Tespiti**

Bir işletmenin kültürel kodunu bilmek, değişimin başarısı için önemlidir (Akın ve diğ., 1998 : 220). Görevlendirilen, değişim yöneticisinin ilk görevi mevcut organizasyon yapısını analiz etmektir. Bu esnada biçimsel ve biçimsel olmayan işletme içi ilişkiler belirlenir. Aynı zamanda işletmenin amaç ve politikaları da belirlenerek işletmenin genel yapısı hakkında bilgiler toplanır (Ülgen, 1993 : 188). Özellikle organizasyon kültürünün teşhis edilmesi için tüm çalışanların katıldığı anketler uygulanmalıdır.

Bir başka görüşe göre (Liberatore, 1994:12) böyle bir teşhis için önce gözlemlerden faydanılması, sonra anketlerin yapılması ve son olarakta birebir görüşmeler yapılması daha uygun görülmektedir. Organizasyon kültürünün teşhisi için, bir işletmedeki bazı

unsurların ve kriterlerin incelenmesi gerekir. Sözü edilen, unsurlar şunlardır (Peşkiricioğlu; 1998:7):

- Vizyon, misyon, politika ve hedeflerin kuruluş çapında paylaşımı
- Yönetim şekli, güven ortamı, katılımcılık, ekip çalışması
- Haberleşme ve iletişim,
- Eğitim, performans ölçümü ve değerlendirmesi
- İş süreçlerine ilişkin sistemler
- Ödüllendirme
- Organizasyon yapısı, yönetici ve liderlerin çalışanlara bakışı
- Çalışanların üst yönetime karşı tutumları

Yaygın olarak kabul gören bir görüşe göre, organizasyon kültürünün teşhisi için yukarıdaki unsurlara ilave olarak organizasyon kültürünün elemanlarının (Sloganlar, mitler, kahramanlar, semboller, hikayeler, ritüeller, seranomiler, süperstarlar, dil) varlığına ve ne derece etkin oldukları araştırılır.

### **3.2.5.3. Üçüncü Aşama : Yeni Kültürel Modelin Hazırlaması**

Analiz çalışmalarından sonra, işletmenin mevcut organizasyon kültürünün profili çıkarılır. Buna göre, yeni oluşturulacak organizasyon kültürü için bir ölçüt oluşturulur. Belirlenen hedefler ve strateji doğrultusunda işletmeyi başarıya götürecek yeni bir kültürel model hazırlanır (Ülgen, 1993;189). Özellikle bu aşamada işletmede geçmişteki değişim programlarının sonuçları araştırılıp, değişimlere karşı çalışanların reaksiyonları tespit edilmelidir (Schaffer ve Thomson, 1997:38). Yapılan bu çalışmaların sonunda bir rapor hazırlanır. Bu raporda mevcut organizasyon kültürünün üstünlükleri ve eksiklikleri belirtilerek, yeni oluşturulacak kültürel yapı için öneriler bulunur.

Hazırlanan bu rapor, değişim yöneticisi tarafından üst yönetime sunulur. Karşılıklı tartışmalar sonucu yeni kültürel yapının modeli belirlenir.

### **3.2.5.4. Dördüncü Aşama : Yeni Organizasyon Kültürünün Mevcut Yapıya Uyarlanması**

Bir organizasyonel değişim çalışmasının başarısı, bu çalışma sonunda oluşturulan yapının uygulanmasına bağlıdır. Dolayısıyla, yapılacak uyarılmanın derecesi çok önemlidir. Zira organizasyon içindeki dengeler bir anda yok olabilir. Bunun için özellikle kültürel yapının değişiminde işletme içinde moral seviyesini bozmayacak, güvenliği azaltmayacak ve zamana yayılmış bir uygulama modelinin uyarılması uygun olacaktır (Eren, 1998: 171). Örneğin; kısa süreli bir değişim uygulamasında organizasyon kültürünün değiştirilmesi istenirken, mevcut kültürel yapı tamamıyla bozularak kaosların yaşanmasına sebep olabilir. Bu aşamada ayrıca eğitim programları hazırlanarak, işletmedeki değişime karşı oluşacak dirençler önlenmeye çalışılmalıdır. Bundan sonraki aşamalarda değişim planının başarısı büyük ölçüde eğitim programlarına bağlıdır.

### **3.2.5.5. Beşinci Aşama : Uygulamaya Geçiş**

Küçük bir organizasyonel değişim oldukça az bir çaba ile ve kolaylıkla gerçekleştirilebilir. Buna karşın, geniş kapsamlı bir organizasyonel değişim işletmedeki birçok kişinin çıkar ve etkinliğini etkiler. Organizasyon kültürünün değişmesi için, işletmedeki birçok kişinin davranışlarının değişmesi gerekir. Bunun için değişim yöneticisi “rol modelliği” yaparak bütün çalışanlara örnek olabilir. İşletmede önemli noktalara, yeni kültürel normları kişiliğinde bulunduran kişiler atanarak bu yeni normların işletme geneline yayılmasına çalışılır. Örneğin; yeni kahramanlar, hikayeler, süperstarlar oluşturulabilir. Ancak bunlar tek başlarına yeterli olmadığından yoğun eğitim programlarına devam edilmelidir.

Değişim yöneticisi, yeni organizasyon yapısının başarısına inanmış olsa bile, bunu ilk etapta işletmede çalışanlara kabul ettiremez. Değişimden etkilenen bireylerin bu tür değişimleri kabullenmesi oldukça zordur. Bu aşamada çalışanlarla işbirliğine gitmek iç güvenliği arttırmak için yeni bağlılıklar oluşturulması gerekir. Burada değişimin

başarısı için katılımcılığın önemi büyüktür (Eren, 1997 : 398). Değişim planının uygulanmasında iletişimin rolü gözden kaçırılmaması gereken bir diğer faktördür.

Uygulama aşamasında, işletmedeki insan kaynakları yöneticisine de büyük görevler düşmektedir. İşletmedeki insan gücünün değerlendirilmesi ve yeni alınacak işgörenlerin, yeni organizasyon kültürüne uygun olarak alınması, organizasyon kültürünün değiştirilmesinde önemli rol oynayacaktır (Ersen, 1997: 42). Eğer, işletmedeki bu değişim uygulamasının sonunda beklenen davranışsal değişimler sağlanmadıysa, yani işletmenin formel yapısının değişmesine karşın, organizasyon kültürü değişmiyorsa, yapılan çalışmalar sadece “yüzeysel bir makyaj” olarak kalır ve kısa zamanda yıpranarak düşer.

Yeni organizasyonel yapı ve bunun gerektirdiği değişikliklerin işgörenler tarafından benimsenmesi için elden gelen herşey yapılmalıdır. İşletmedeki bazı bireylerin aşırı direnç göstermesi disiplin kuralları ile önlenmeli, başarılı olanlar da ödüllendirilerek yeni kültürel yapının oluşması sağlanmalıdır. Ancak yine de bütün bunların yapılması değişimin başarısı için yeterli değildir. Bugün işletmelerin değişim uygulamaları % 70 başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Acar, 1998:4). Bu yüzden yöneticiler bu konuda çok titiz davranmalı ve bir yönetici olarak değil bir lider olarak bu değişimi yönetmelidir. Dolayısıyla işletmeler, organizasyonel değişimi başarmak için hangi yolu kullanırlarsa kullansınlar bunun sonu olmayan bir süreç olacağının bilincinde olmalıdırlar. (Weaver, 1997: 131).

Sonuç olarak, bir işletmenin başarısı, yani gelecekte ayakta kalabilmesi, rakiplerinden “farklı” ve “özgün” bir konum yakalamasına bağlıdır. Bunun için sabır ve vizyon gereklidir.

### **3.2.6. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Karşı Oluşan Direncin Nedenleri**

Değişim, statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Değişime karşı oluşabilecek direncin nedenlerini şöyle belirtebiliriz (Koçel, 1998: 485).

### **a. İş İle İlgili Nedenler**

- Teknolojik işsizlik korkusunun oluşturduğu tedirginlik.
- İş yükü artışından kaynaklanan endişeler.
- Teknik bilgi yetersizliğinin getirdiği sıkıntılar.
- İş, ücret, ödül ilişkisindeki dengelerin bozulacağı hususundaki düşünceler.
- Değişimin teknik olarak kolay gerçekleşmeyeceğine dair oluşan endişeler.
- Maliyet yüksekliği

### **b. Kişisel Nedenler**

- Bilinmeyen korkusu, güvenlik ihtiyacı, değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, yeni “şeyler” öğrenme zorluğu
- Başarısız olma endişesi, dar görüşlülük, kendine güvenmeme
- Çıkar kaybı olabileceği yönündeki kaygılar.
- Daha önceki kişisel tecrübeler.

### **c. Sosyal Nedenler**

- Grup normları ve hedefleri ile değişimin amaçları arasındaki farklar.
- Değişimi planlayan, uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik.
- Yakın çevresinin ve grubunun değişime karşı olumsuz tutumu.
- Mevcut sosyal ilişkilerin bozulacağına dair oluşan tedirginlik.
- Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama.
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması.

### **3.2.7. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesine Karşı Oluşan Direncin Ortadan Kaldırılması**

Bir işletmede organizasyonel değişime bağlı olarak oluşan kültürel değişime karşı oluşabilecek direncin boyutu o işletmede gerçekleştirilen değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterine göre değişir. Değişim yöneticisi

öncelikle belirtilen bu unsurların göz önünde almak zorundadır. (Eren, 1998: 172). Değişim yöneticisi değişime karşı oluşan direnci ortadan kaldırmak için veya en azından hafifletmek için şu yöntemlere başvurulabilir: (Koçel, 1998: 488-489).

a) **Katılım Ortamının Güçlendirilmesi** : Organizasyonda değişimden etkilenecek personelin değişim planlaması ve uygulaması safhalarına katılmaları, oluşabilecek direnci azaltabilir. Buradaki amaç, katılanlarının fikirlerinin kabul edilmesinden çok, onların değişimin içinde olduklarının benimsetilmesidir. Bu durumda, çalışanlar değişimin en iyi şekilde gerçekleştirilmesi için gayret sarfetme eğilimine girebilirler.

b) **Haberleşme ve Eğitim Sisteminden Yararlanmak**: Organizasyonel değişim uygulamalarında en çok karşılaşılan sorunların temelinde iletişim eksikliği yatmaktadır. Değişimden etkilenecek kişilerle kurulacak iletişim değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin göstereceği direnci azaltabilir.

c) **Pazarlık Yapmak** : İşletmede değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi hakkında pazarlık yapılarak oluşabilecek direncin önlenmesidir. Üzerinde anlaşılmış olan konularda direnç ortadan kalkabilir.

d) **Açık Veya Kapalı Zor Kullanmak** : Bir direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmak bazen yararlı olabilir.

e) **Manipülasyon ve Kooptasyon Uygulamak** : Manipülasyon, herhangi bir olayı şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere taktim etmeyi, ve mevcut durumu olduğundan farklı göstererek çalışanların farklı algılamasını sağlamayı ifade etmektedir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olan çalışanları değişimden kaynaklanan sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir. Zira, böyle bir durumda kişi, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilebilir.

## 4. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİNİN, ADAPAZARI'NDAKİ “Küçük Ölçekli Bir İşletme”de UYGULAMASI

### 4.1. Uygulamanın Amacı ve Kapsamı

Uygulamanın amacı, teorik bölümde incelenen konular doğrultusunda, organizasyon kültürünün değiştirilme zorunluluğunu ortaya çıkaran nedenleri, küçük ölçekli bir üretim işletmesinde saptamak ve organizasyon kültürünün değiştirilmesi esnasında karşılaşılan kültürel değişim sorunlarını tespit ederek, organizasyon kültürünün nasıl değiştirilebileceğini farklı bir yaklaşımla ortaya koymaktır. Uygulama söz konusu amaçlara ulaşmak için Adapazarı'nda bir küçük ölçekli imalat işletmesi olan X işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

Uygulamanın küçük ölçekli bir işletmede yapılmış olması sebebiyle bazı kavramların ve amaçların daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla küçük ölçekli işletmeler hakkında bir ön bilgi verilmesi yararlı olacaktır.

Ülkemizdeki değişik sektörlerde çalışan küçük ölçekli işletmelerin tümünü kapsayan standart bir ölçüt bulunmadığı gibi, resmi bir tanımlamada yoktur (Alpugan, 1994: 7). Bir görüşe göre (Müftüoğlu, 1998 : 44-45) küçük ölçekli işletmeler; genellikle, işletmenin sahibi tarafından yönetilirler, yerel pazara hitap ederler, çalıştığı iş kolunda küçük bir yere sahiptirler ve çalışma sermayesinin tümü veya büyük bir bölümü işletme sahibi tarafından karşılanırlar.

Küçük ölçekli işletmelerin tanımlanması zorluğunun yanında, onları büyük ölçekli işletmelerden ayıran bir takım ortak özellikleri vardır. Bu ortak özellikleri şöyle belirtebiliriz (Alpugan, 1994: 13).

**a) Bağımsız Olmak :** Küçük ölçekli işletmelerin bir çoğunda yönetim işletme sahibi ve aile bireyleri tarafından gerçekleştirilir. Başkalarından emir almazlar. Bu tür işletmeler, başkalarına bağımlı olmadan hayallerini gerçekleştirme arzusu içinde olan insanlar

tarafından kurulur ve yönetilir. Bağımsız olmak isteği bu tip işletme sahiplerinin en belirgin özelliğidir.

**b) Girişimci Niteliği :** Kişilerin başkalarına bağımlı olmadan hayallerini veya yeteneklerini ya da yaratıcıklarını ortaya çıkarmak istemeleri ve bu hedeflerini gerçekleştirmek için de işletme kurmaları, bir girişimde bulunmalarını zorunlu kılar. Zira bu tip işletmelerin birçoğu böyle bir girişimcilik sonucu kurulmuştur.

**c) Kişisel İlişkiler :** Küçük ölçekli işletme girişimcilerinin personeli ve müşterileri ile olan ilişkileri çoğu kez, işçi - işveren ve müşteri-işletme ilişkilerinden daha farklıdır. Bu ilişkiler biçimsel olmayan şekilde oluşur ve yürütülür.

Belirtilen bu özelliklerin yanında, küçük ölçekli işletmeler, birçok yeni fikir ve buluşun ortaya çıkarılmasında, geliştirilmesinde ve ekonomik bir mal veya hizmete dönüştürülmesinde önemli bir role sahiptirler (Alpugan, 1994: 19).

Küçük ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelerden ayrı olarak incelenmesinin nedenlerinden biri de; bu işletmelerden elde ettikleri gelirle yaşamlarını sürdüren işletme sahipleri ile bu tür işletmelerde ücretle çalışarak geçimlerini sağlayanların sayısının bir hayli fazla oluşudur (Alpugan, 1994 :1).

Büyük ölçekli işletmelerin yönetiminde geçerli olan kavram, ilke, kural ve yöntemler, küçük ölçekli işletmeler içinde geçerlidir. Diğer yandan bu tür işletmeler, farklı niteliklere sahip olup ve büyük ölçekli işletmelere göre daha çok ve karmaşık sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Alpugan, 1994: 1). Belirtilen nedenlerden dolayı, küçük ölçekli işletmelerin sorunlarına, farklı bir yaklaşımla çözüm aranması gerekir.

#### **4.2. Uygulamann Yöntemi**

Uygulamada, geniş kapsamlı bir değişim dönemine girmiş olan işletme “vak’a araştırması” yöntemine göre incelenmeye tabi tutulmuştur. Vak’a yöntemi en genel anlamıyla, bir araştırma sorununun taşıyıcısı olan belli kişilerin bir birim olarak ele



alınması veya yaşam süreçlerinin ince ayrıntılarına girilerek sorunun somut bir içerik kazandırılması ve bir örnek olay üzerinde araştırılması anlamına gelmektedir. (Sencer, 1989: 178). Zira araştırma konumuz açısından böyle bir yöntemin seçilmesi uygun görülmüştür. Çünkü, diğer araştırma teknikleri ile yapacağımız çalışmalara göre bu yöntem bize daha fazla ve derinlemesine veriler sağlamıştır. Bu amaçla, işletme sahibi, işletme sahibinin oğulları, Genel Koordinatör ve çalışanlarla görülmüştür. Ayrıca, 1- Ocak – 1999/30 Mayıs – 1999 dönemi içinde haftada 2 gün olmak üzere 5 ay boyunca toplam 40 iş günü bu işletmede tetkikçi gözüyle incelemelerde bulunulmuştur. Daha önce de 1996-1997 döneminde bu işletmede 1 yıl görev almış olmam, eski organizasyon kültürünün teşhisi aşamasında önemli avantajlar sağlamıştır. Örneğin; işletme sahibi ve oğulları, yapılan görüşmelerde gayet samimi ve açık olmuşlardır. Diğer yandan çalışanlarla yapılan görüşmelerde çok daha fazla ve gerçekçi bilgileri toplamak için onlara araştırma yapıldığını hissettirmeden, üst yönetimin dahi ulaşamadığı bilgileri bir arkadaşlık ortamı içerisinde toplamak mümkün olmuştur. Yapılmış olan görüşmelerde ve incelemelerde mümkün olduğunca objektif davranmaya özen gösterilmiş olup elde edilen bilgiler uygulamanın bulguları bölümünde sunulmuştur.

### **4.3. Uygulamanın Bulguları**

#### **4.3.1. X İşletmesinin Genel Tanıtımı ve Eski Organizasyon Kültürünün Analizi**

Bu işletmenin temeli 1959 yılında Adapazarı'nda atılmıştır. Kuruluşun amacı tarım-alet ve makinaları tamir ve imalidir. O yıllarda ülkemizden yurt dışına işçi akımı vardı. İşletmenin kurucusu da yurt dışına işçi olarak gitmek düşüncesiydi. Ancak, kendisi, bir önceki bölümde açıklandığı üzere, tipik bir girişimcilik örneği göstererek, başkalarına bağımlı olmadan hayallerini gerçekleştirmek amacıyla küçük bir atelye kurarak iş hayatına başlamıştır ve atelyesini işletmeye başladığı ilk gün bazı hedefler belirlemiştir. Kendisinin sıradan bir tamirci olmayacağını ve iki yıl içinde tarım makinalarının imalatını gerçekleştireceğini amaçlamıştır. Aradan geçen iki yılın sonunda, amacına ulaşmanın verdiği haz ile kendisine yeni hedefler belirlemiştir. “İki günü birbirine eşit olan zarardadır”, düşüncesini ilke olarak benimseyen işletme sahibi kuruluşunun o yıllarını şöyle anlatmaktadır :

...Hergün yeni arayışlar içindeyim. İşletmeyi kurduğum daha iki yıl olmuştu. Fakat, yanımda çalışan arkadaşlarla öyle bir birlik oluşturmuştum ki, kısa zaman da belirlediğimiz hedeflere ulaşıyorduk. Böyle durumlar bizi birbirimize daha da kenetliyordu. Bundan dolayı yeni ürünler üretmek için kendimde daha büyük bir güç buluyordum.

(4 Ocak –1999 tarihli görüşmeden).

Çalışmamızın organizasyon kültürünün oluşması ve beslenmesi ile ilgili bölümde belirtildiği gibi işletmenin ilk organizasyon kültürü işletme sahibinin ve ilk çalışanların eğilimleri ile şekillenmektedir. Bu nedenle işletme sahibinin ilk kuruluş yılları hakkındaki düşüncelerini belirtmek önem taşımaktadır. Zira, küçük ölçekli işletmelerin yönetimi işletme sahibinin örnek davranışları ile doğrudan ve kişisel olarak gerçekleştirilir. Büyük işletmelerde olduğu gibi bürokratik bir yapı olmadığı için kararlar daha esnek ve hızlı alınabilmektedir (Müftüoğlu, 1998: 52). Ayrıca burada teori bölümde açıkladığımız organizasyon kültürü modellerinden olan Handy modelinin, görev kültürünün bazı özellikleri bu işletmede oluşmaktadır. Bu aşamada bunu görmekteyiz.

Bu arayışların ardından, işletme sahibi, o yıllarda üretimi ülkemizde yapılmayan Alman tipi traktör römorklarının imalini gerçekleştirmek için çalışmalara başlamıştır. Tesadüfen kendisine tamire gelen bu tip bir traktör römorkunu, araştırmacı ve analizci kişiliği sayesinde inceleyerek projelerini çıkartıp üç ay içerisinde de imalini gerçekleştirmiştir. Bir anlamda, en iyi uygulamaları baz alarak, işletmesinde önceden ürettiği römorkların kalitesini iyileştirmiştir. Aslında kendisi, böyle bir çalışmanın “Benchmarking” olduğunu bilmemektedir. Özellikle son yıllarda önemli bir yönetim akımı olarak kullanılan bu teknik bilindiği gibi, mevcut en iyi uygulamaların hedef alınmasını öngörür (Nemlioğlu : 1994). Zira daha o yıllarda kendisi bu tekniği başarıyla kullanmıştır. Kendisi konu ile ilgili olarak şunları belirtmektedir :

...Bu tip traktör römorkunu da üretmek bizim için yeterli değildi. Biz çalışanlarımızla daha iyisini istiyorduk. Onun için inanarak, sürekli çalışarak ve yılmadan, yeni fikirlerimizi uygulamaya koyarak en kısa zamanda daha işlevsel ve daha kaliteli bir traktör römorku ürettik...

(4 Ocak, 1999 tarihli görüşmeden)

1974 yılında sahip olduğu bu bilgi birikimini o yıllarda Adapazarı'ndaki T.Z.D.K. müessesine aktaran işletme sahibi, artık iyi bir traktör römorkunun nasıl üretilbileceğinin eğitimini vermiştir. Bilgi paylaşımına örnek olarak gösterilebilecek bu durumu şöyle belirtmektedir :

...O yıllarda ürettiğimiz traktör römorklarına çok fazla talep geliyordu. Siparişleri zamanında karşılayamıyorduk. Yatırım yapıp kapasitemizi artırmak istedik. Ancak buna gücümüz yetmedi. Tam o günlerde TZDK Adapazarı müessesesinden yetkililer geldiler. Benden ürettiğimiz traktör römorklarının projelerini istediler. İyi bir traktör römorkunun nasıl olması gerektiği hususunda bilgilerime başvurular. Ben de seve seve kabul ettim. Çünkü o an için geldiğim nokta beni çok gururlandırmıştı. 1959 yılında sadece bir tamirciydim, şimdi ise bu konuda uzman bir kişi olmuştum. Bütün bunları yaparken piyasadaki payımın azalacağını, hiç düşünmüyordum, çünkü o yıllarda traktör römorkundan daha farklı şeyler üretmeyi amaçlıyordum.

(11 Ocak, 1999 tarihli görüşmeden).

Belirlediği amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşmasını işletme sahibi, şu nedenlere bağlamaktadır :

...Çalışanlarıma hiçbir zaman "işçilerim" gözüyle bakmadım. Onlar benim çalışma arkadaşlarımdı. Zaten onlar da beni bir patron olarak görmüyorlardı. Tam bir aile görünümündeydik. Ben onların her şeyleri ile ilgilenirdim. Yani, "biz" kültürünü oluşturmuştuk. Hepimizin inançlar, normları, alışkanlıkları, hemen hemen aynıydı. Bu yüzden tek bir yumruk gibiydik ve hiçbir engelden çekinmiyorduk. Çünkü hepimizin "en iyi" olma yolunda sarsılmaz bir inancı vardı...

(11 Ocak-1999 tarihli görüşmeden).

Elde edilen başarılar organizasyon kültürünü daha da güçlendirmiş ve kültürel yapının inançları, değerleri ve normları yerleşmeye başlamıştır. Çalışmamızın teori bölümünde açıklandığı üzere, bir işletmenin kurucuları geleneksel olarak ilk kültürün oluşmasında çok etkilidirler. Zira işletmenin bütün yaşamına damga vurabilecek ve bir tür DNA görevi üstlenecek organizasyon kültürünün oluşması ve güçlenmesinin işaretleri burada

görülmektedir. ayrıca bu aşamada işletmenin kültürel yapısı Handy modelinin kişi kültürü tipine doğru geçiş aşamasındadır.

Artık işletmenin ürettiği traktör römorkları Adapazarı ve havalisinde aranır hale gelmiştir. Römork piyasasında önemli bir konuma gelen işletmenin sahibi, böyle bir başarının esiri olmamış ve rehavete düşmemiştir. Bilakis, bu başarılar belirlediği hedeflere ulaşmak için kendisine itici bir güç olmuştur.

O yıllarda (1974) bu işletme kendi bölgesindeki sadece en iyi römorkları üretmekle kalmamış, aynı zamanda da traktör römorklarının üretiminde kullanılan tezgahları da imal ederek konumunu daha da güçlendirmiştir. Güçlü bir organizasyon kültürünün, başarılarla etkisi açısından bu aşama oldukça önemlidir. Zira, oluşturulan “biz” kültürü sayesinde engeller daha kolay aşılabilmektedir.

Ayrıca o yıllarda Türkiye’de üretilmeyen ve traktör römorklarının döner mekanizmalarında kullanılan bilyaları kendi geliştirdiği yöntemlerle üreterek maliyetleri düşürmüştür. Bu durum, “yeni fikir ve buluşların ortaya çıkarılması” olarak bilinen (Alpugan, 1994 : 19); girişimci özelliklerine örnek olarak gösterilebilir.

İşletme sahibinin de belirttiği gibi bir işletmedeki paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve “biz” kültürü, organizasyon kültürünün güçlenmesine oldukça etki etmektedir. Bilindiği gibi organizasyon kültürü işletmede paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve alışkanlıklardan oluşur ve işletmenin başarısında güçlü organizasyon kültürünün etkisi vardır (Cüceloğlu, 1997).

İşletmedeki müşteri bilincinin de daha o yıllarda oluştuğunu işletme sahibi şu ifadelerle belirtmektedir :

...Müşterilerim ise işletmemizin varoluş sebebiydi. Hep onların memnuniyetini hedefledik. Onlar ürünlerde neleri istemişlerse aynen yerine getirdik. Hatta onların tahmin bile edemediği bazı özellikleri ürünlerimize ilave ederek, kaliteyi ve işlevleri arttırdık. Bunda, onlardan edindiğimiz bilgilerin rolü çok büyük olmuştur.

(18 Ocak, 1999 tarihli görüşmeden).

Bu aşamada işletmenin Miles ve Snow modelinin geliştirici kültür tipine benzediğini söyleyebiliriz. Yukarıdaki alıntıda bunu görmekteyiz. Zira, işletme sahibinin kültürel eğilimleri ile şekillenen organizasyon kültürü sayesinde, işletme her geçen gün daha iyiye gitmiştir. Sürekli iyileştirme ve yeni ürünlerin arayışları, ve organizasyon kültürünün buna elvermesi başarıları da beraberinde getirmiştir. Çünkü o yıllarda işletmede çalışanların toplam sayısı 20-25 kişi dolayındadır. İşletmedeki yüzeysel kültür üst düzeyde neyse, en altta da aynı şekildedir. Yani önemli ayrıcalıklar oluşturan alt kültürler yoktur. Bunun sonucu olarak da işletme güçlü bir kültürel yapıya sahip olmuştur. Bu kültürel yapı ile araştırmacı ve yenilikçi bir strateji izleyen bu işletmenin yaşamın da en önemli dönüm noktalarından biri 1988 yılında gerçekleşmiştir. Bu dönüm noktasını işletme sahibi şöyle açıklamaktadır :

...O yıllarda Adapazarı – İzmit otoyolunun yapımını üstlenen firma, işletmemize gelerek özel bazı römorkların siparişlerini vermişti. Bu siparişler, seyyar olarak kullanılacak yatakhane, yemekhane, mutfak ve ofis şeklindeki özel römorklardan oluşmaktaydı. Siparişleri aldıktan sonra derhal üretime başladık ve çok kısa bir sürede teslimatları yaptık. Bu olaydan sonra bize kapalı römork siparişleri gelmeye başladı. Ardından kapalı kasa ve açık kasa şeklindeki karoser imalatına başladık .

(22 Ocak, 1999 tarihli görüşmeden) .

1988 yılında karoser imalatına başlayan bu işletme 1993 yılına kadar, en iyi olma inancıyla yoğun bir şekilde çalışmalara devam etmiştir. Sürekli artan pazar payı 1993 yılında beraberinde önemli sorunlar da getirmiştir. Çünkü, taleplerin fazlaşması çalışanların sayısının artması, tedarikçiler ve müşterilerle ilişkilerin sıklaşması özellikle yönetsel anlamdaki sıkıntıları ortaya çıkarmıştır. İşletme sahibi bir an önce bu durumun düzeltilmesini ve yeni bir organizasyonel yapı kurulmasını arzu ediyordu. Bu teşhislerini şöyle anlatmaktadır :

...İşletmeyi kurduğum yıldan 1988 yılına kadar çalışanlarımın toplam sayısı 25 kişiyi geçmiyordu. Biz bir takımdık. Bu takımın yönetimini ben gerçekleştiriyordum. Takım içinde iletişimimiz çok kuvvetliydi. Fakat 1993 yılında çalışanlarımızın sayısı 80 kişiye ulaştı. Böyle olunca, en başta iletişim sorunları olmaya başladı. Yönetimi oğullarımla paylaşmıştım ama yine

de işletmedeki her işe yetişemiyorduk. İşletmemiz büyüme devresine girmişti ve biz bilinçli bir organizasyon yapısı kuramamıştık.

(22 Ocak, 1999 tarihli görüşmeden).

İşletme sahibinin yaptığı teşhisler doğrudur. Schein'in de belirttiği gibi (Eren; 1998 : 116); işletmeler, büyüme evresine girdiği zaman, çevresel faktörler ve içsel faktörler değişikliğe uğrar. Özellikle çalışanların sayısındaki artışlar organizasyonda farklı alt kültürlerin oluşmasına neden olur. Zira, bu kültürel farklılıkların etkisiyle organizasyon kültürünün değiştirilmesi sözkonusu olur. Bu yapılamazsa, organizasyon kültürü işletmenin daha ileriye gitmesini engeller. Yukarıdaki alıntıda da bunu görmekteyiz.

Mevcut durumun yetersizliklerini iyi teşhis eden işletme sahibi kurumsallaşmaya geçişin ilk adımı olarak 1994 yılında işletmesini "Limited şirket" yapmıştır. Ancak, işletmenin tüzel bir yapıya geçmiş olması sadece evraklar üzerinde kalmıştır. Yetki devri konusundaki endişeler bunun en önemli sebebi olarak gösterilebilir. Yeni bir organizasyon yapısının kurulamayışını işletme sahibinin oğulları şöyle açıklamaktadır :

...İşletmemiz Limited şirket olduktan sonra yeni yapılanmaya gittik. Üst yönetim, babamız ve biz, yani üç kişiden oluşmaktaydı. Bir-iki mühendis arkadaşla işletme içinde yeni bölümler kurduk. Görev paylaşımı yaptık. Üst ve orta kademede "biz" kültürünü çok iyi oluşturduk. Yüzeysel kültürel yapımız buydu ancak, diğer alt kademelere inildiğinde çok farklı kültürlerle karşılaşıyorduk. İletişim yetersizliğinden dolayı, bizim kontrolümüz dışında oluşan gruplara "biz" kültürünü aktaramadık.

(25 Ocak - 1999 tarihli görüşmeden) .

İşletme sahibi de konuyla ilgili olarak önemli bir itirafta bulunmuştur.

Aslında bu aşamada yapmamız gereken, bazı yönetsel faaliyetleri profesyonel kadrolara devretmek olmalıydı.

(25 Ocak - 1999 tarihli görüşmeden) .

İşletmedeki mevcut organizasyon eksikliklere rağmen, işletme sahibi, o günkü şartlarda rakiplerinden bir adım daha ileriye gitmek için Almanya'dan, yeni tip kasaların üretiminde kullanılacak robotlu tezgahları işletmesine satın almıştır. Çünkü kendisi 2000'li yılların başında pazarda lider konumda olmak istemiştir. Ancak, en büyük hata bu aşamada yapılmıştır. İşletme sahiplerinin işletmenin büyüme devresine girdiğinde, çok dikkatli olmaları gerekirdi. Zira, böyle dönemlerde büyüme tutkusu disiplinsizliğe dönüşebilir. İşletme sahipleri büyüme sürecinin tutarlı bir mali disiplin içinde yürütmelidirler. Bir görüşe göre (Müftüoğlu, 1998: 217); böyle durumlarda başarı elde edilmek isteniyorsa konunun veya olayın ilk önce tartılması, ölçülmesi, ayarlanması, ve sonra da ön çalışmalar dayanılarak değerlendirilmesi gerekir. Belirtilen bu çalışmalar yapılmadığı için işletme sahibi sonraki dönemlerde ortaya çıkacak problemlerin zeminini hazırlamış olmaktadır.

1996 yılında satın alınan yeni robotlu tezgahların, işletmeye gelmesiyle, çalışanlar arasında tedirginlik iyice artmıştır. Zira, bu sistemin kurulmasıyla bazı işgörenler işinden olma tehlikesiyle karşılaşmıştır. Artık işletmedeki organizasyon kültürü zayıflamıştır. Bu durum işletme sahibi ile işgörenleri arasında güvene dayalı ilişkileri riske sokarak organizasyonda bütün çalışanları işletmenin amaçlarına yöneltecek unsur olan organizasyon kültürünü zayıflatmaya başlamıştır. Bilindiği gibi organizasyon kültürünün en önemli işlevlerinden biri de, bütün çalışanların işletmenin amaçlarına yöneltmesidir (Şimşek, 1998: 317). Bu aşamada ise organizasyon kültürünün bu işlevlerinin ortadan kalkmaya başladığı görülmektedir.

#### **4.3.2. Organizasyon Kültürünün Değiştirilme Zorunluluğunun Ortaya Çıkışı**

İşletmenin özellikle son yıllarda artan yönetim sorunları, işletmeye yeni transferi yapılan teknoloji ile birlikte daha da artmıştır. Bir yandan taleplerdeki artışlar, buna bağlı olarak çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin sayısının artması da organizasyonun yapısını daha karmaşık bir hale getirmiştir. Özellikle iyi bir organizasyon yapısının olmaması, bölümler arası iletişimde önemli sorunlar ortaya çıkarmıştır. Bölümler arası ilişkiler informel yollarla ve üst yönetimin kontrolü dışında gerçekleşmiştir. Üst yönetim böyle bir durumda, işletmede oluşan informel grupların

yönetimini de sağlayamamıştır. Dolayısıyla, işletmede çalışanları ortak hedeflere yöneltecek mevcut organizasyon kültürünü güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapılmamıştır. Böyle durumlarda, işletmede oluşan informel grupların varlığını kabul etmek ve onlarla uyumlaşmayı sağlamak, işletme içindeki negatif etkileri önleyebilmektedir (Eren, 1998 : 69); Ayrıca bölümlerin başlarına getirilen mühendisler sadece işin teknik yönüyle ilgilenmişlerdir. Grupların ve dolayısıyla işletmedeki insan unsuru ikinci plana itilmiştir. Diğer yandan da kendileri bu işletmeyi sadece tecrübe kazanacakları bir yer olarak görmüşlerdir. Çalışanlar da mevcut düzensizliğin sorumlusu olarak üst yönetimi görmüşlerdir. Çalışma şartlarındaki olumsuzlukların düzeleceğine karşı inançları azalmıştır.

Sözü edilen bu sorunları, işletme sahibi yakından izlemiş ve mutlaka bunların çözülmesi gerektiğine inanmıştır. Aksi halde yıllardan beri sürdürülen başarıların bir anda yok olacağını farketmiştir. Fakat aklında bir türlü istediği organizasyon kültürü modelini oluşturamamıştır. O günlerde yaptığı üst yönetim toplantısında bunu şöyle açıklamıştır:

...Arkadaşlar, işletmenin durumunu hepimiz biliyorsunuz. Mevcut durumdaki sorunları ortadan kaldıramazsak bütün emeklerimiz yok olacak. Böyle bir yapıyla rekabete giremeyiz. Hem ulusal hem de uluslararası pazarlarda başarılı olmak istiyorsak, önce stratejilerimizi belirlemeliyiz, ardından belirlediğimiz stratejiye uygun işletmenin kültürel yapısını da yeniden oluşturmalıyız.

(29 Ocak - 1999 tarihli görüşmeden).

Yapılan bu toplantıdan sonra işletme sahibi ve oğulları, yeni bir organizasyon yapısı ve yeni bir organizasyon kültürü oluşturmak için çalışmalara başlamıştır. Fakat bu aşamada önemli bir sorun ortaya çıkmıştır. Bu sorun; “işletmenin nasıl bir organizasyon kültürüne kavuşturulacağı”dır.

Bu aşamada işletmenin Miles ve Snow modelinin tepki verici kültür tipine doğru geçtiği görülmektedir.



### 4.3.3. Yeni Organizasyon Kültürü Modelinin Belirlenmesi Çalışmaları

Bu aşamada, yeni kültürel model için işletme sahibi bazı arayışlara girmiştir. İşletmesini kurduğu yıllardaki gibi bir kültürel yapı oluşturmak istemiştir. Zira, o zaman, işletmedeki bu sorunlar çözülecektir. Fakat bu mümkün değildir. Çünkü işletmede eskisinden daha geniş kapsamlı faaliyetler vardır. Bunun için önce işletmenin resmi bir organizasyon yapısına kavuşması, sonra da yeni bir organizasyon kültürüyle bu yapının uyumlaştırılması ve güçlendirilmesi gereklidir. Ancak, böyle bir sistem kurulursa yeni getirilen teknolojinin daha faydalı olacağı kanaatine varılmıştır.

Bütün bu arayışların sürdüğü 1997'nin başında, işletmeye yeni alınan tezgahların montajı için Almanya'dan 5 kişilik bir montaj ekibi gelmiştir. Bu ekip anlaşmalı olarak gelmiş ve 3 ay boyunca, yani alınan tezgahların montajını yapacaktır.

Yeni bir kültürel model arayan işletme sahibi, bu ekibin çalışmalarını kesintisiz olarak gözlemlemiştir. Yaptığı tespitleri, kendi işletmesindeki tespitleri ile karşılaştırmış, sonuç olarak da arada büyük farklar görmüştür. Kendisi, Almanlardan oluşan çalışma takımı hakkındaki tespitlerini şöyle açıklamaktadır :

- Herbiri yaptıkları işte uzmanlaşmışlardı.
- Birbirlerini bütünler nitelikteydiler.
- Yaptıkları, işi bir defada ve en iyi şekilde yapıyorlardı.
- Çalışırken tertip ve düzene riayet ediyorlardı.
- İşyeri ve aletlerin temizliğine muntazam ölçüde önem veriyorlardı.
- Sabah tam 8:00' de iş başı yapıp akşam 17:00'de paydos ediyorlardı, kesinlikle geç kalma gibi bir alışkanlıkları yoktu.
- Çay molaları ve yemek paydoslarına tam saatine uyuyorlar ve bu sürelerde işler hakkında konuşup, kitaplar okuyorlardı.
- O kadar sıkı çalışmalarına rağmen yine de neşeliydiler. Operasyonun birini başardıklarında birbirlerini kutluyorlar, fakat çalışma disiplinini hiç bozmuyorlardı. Çalışırken sigara içmiyorlardı.

(1 Şubat - 1999 tarihli görüşmeden) .

O günler de işletme sahibinin işletmesi hakkındaki tespitleri ise şunlardır :

- Üst yönetimimizde kültürel bir bütünlük vardı ama derinlere inildiğinde böyle bir bağlılık yoktu. Birçok alt gruplar vardı. Gruplar daha çok iş değil arkadaş grupları idi. Takımlar yoktu. Böyle olunca herkes kendi bildiğine göre iş yapıyordu. İşlerin bir defada en doğru şekilde yapılması için gerekli projeler yoktu. Olanları da kimse kullanmıyordu. Çünkü çalışanların eğitim seviyesi çok düşüktü. Örneğin teknik resimden anlayan bir iki kişi vardı.
- Çalışma saatlerine uymuyorlardı. Bir çoğu sabah işe geç geliyordu. İşe geç gelmek onlar için bir alışkanlık olmuştu.
- Çalışma saatlerine aslında bizde uymuyorduk. Sabah herkesin 8'de işin başında olmasını istiyorduk ama akşam paydos saatini kesin olarak belirleyemiyorduk.
- Çalışanlarımız çay ve yemek molalarına tam olarak uymuyorlardı.
- Çalışırken tertip ve düzene riayet etmedikleri gibi, alet ve takımları gereğince kullanmıyorlardı. Diğer yandan işyeri temizliğine gereken önemi vermiyorlardı.
- Çalışanların birçoğu mutsuz bir tavır içindeydi. Onların organizasyon kültürü bağlamında paylaştıkları değerleri, inançları ortadan kalkmıştı. Dolayısıyla, onları aldıkları ücret dışında işletmeye bağlayan değerler yoktu. Bu yüzden birçoğu işten ayrılmayı düşünüyordu.
- Çalışırken çok fazla sigara içiyorlar, çay molalarında ve yemek paydoslarında, hepsi yorgunluktan uyuyacak yer arıyordu.

(1 Şubat-1999 tarihli görüşmeden).

Yapılan tespitlerden de anlaşıldığı ve daha öncede belirtildiği gibi her toplumun bir "çalışan insan" modeli (Sargut, 1994:71) vardır. Alman ekibinin çalışma biçimleri, alışkanlıkları ile Türk işçilerinin aynı değerleri karşılaştırıldığında "çalışan insan modeli"nin farklılıkları belirlenebilir. Ancak bu tespit sadece bu açıdan yapılırsa yanıltıcı olabilir. Çünkü, iki grubunda gelir ve çalışma şartları gibi bazı unsurları farklıdır.

Yaptığı tespitler sonucu işletme sahibi, işletmesi için yeni organizasyon kültürü oluşturulması gerektiği sonucuna varmıştır. Bundan sonra hiç vakit kaybetmeden, organizasyonel değişime geçmek için çalışmalara başlamıştır. Aslında, bu aşamada işletme sahibinin bu davranışı eleştirilebilir. Çünkü kendisinin gördüğü ilk farklı çalışma kültürünü benimsemiştir. Zira, farklı iki milli kültüre sahip toplumların aynı çalışma kültürüne sahip olma şansı oldukça düşüktür.

#### **4.3.4. Kültürel Değişimin İşletme İçi Bir Organ Tarafından Sağlanması Çalışmaları**

Alınan değişim kararından sonra işletme sahibi ve oğulları daha parlak bir geleceğe adım atmak ve yeni bir organizasyon yapısı kurmak için biraraya geldiler. Fakat kendileri için en önemli sorunlardan biri de burada karşılına çıkmıştır. “Değişimi kim yönetecek?”, “Ya değişimi başaramazsak?” şeklindeki sorular onlar için endişe kaynağı olmuştur.

İşletme sahibi bu noktada, değişimin yönetilmesinin uzman birisine devredilmesini ancak bu kişinin önceden bu tür uygulamalarda deneyimli olmasını istemiştir. Böylelikle değişimin dışarıdan bir kişi tarafından yönetilmesi gündeme gelmiştir. Fakat böyle bir düşünce onların endişelerini daha da arttırmıştır. Yıllardan beri canla başla çalışarak bu hale getirdikleri bu işletmeyi nasıl bir başkasına emanet edeceklerdi?

Aslında böyle düşünmeleri, kendi kültürel yapılarında da sorunlar olduğunu ve değişimi istemelerindeki inançlarının samimi olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bilindiği gibi değişim herşeyden önce üst yönetimin samimiyetine bağlıdır. Eğer böylesine bir ortamda işletme sahipleri kendi kültürlerini değişime adapte etseydiler, yetki devri konusunda bir endişeleri olmayacaktı. Koçel’in de (1996:28), belirttiği gibi değişim üst yönetimin kendi alışkanlıklarını, inançlarını değiştirmekle ve kendi korkularını yenmekle başlar.

Değişimin mutlaka olması, gerektiği üzerinde yapılan tartışmalardan sonra, değişimin işletme içi bir organ tarafından yürütülmesi fikri ağırlık kazanmıştır. Gerçi bu durumda

da diğ er iş ler çok aksayacaktı. Üst yönetim zaten diğ er yönetsel faaliyetlerle uğ raşı yordu. İç lerinden biri değ iş im yönetimini üstlendiğ inde, diğ er iki kişi daha zor durumda kalacaktı. Sonra durumu bir kez daha gözden geçirdiler. Onlara göre sorun, iş letmede bir “İnsan Kaynakları Departmanı”nın olmayışıdır. Eğer, böyle bir bölüm kurarlarsa en azından ç alışanların nitelikleri konusunda, iyileştirmeler sağ lanacak ve iş letmedeki bir tek bölümün yönetimi başkasında olacaktır.

Yapılan bu toplantılardan sonra aslında pek bir şey değ iş memiştir. Zira, üst yönetim gerç ek anlamda bir kültürel değ iş imi başlatmanın, özellikle kendilerinden başlayacağını düşünmemiştir. Üstelik kontrolü kendilerinde olan bir İnsan Kaynakları Departmanı ne kadar iyileştirme yapabilirdi? Organizasyon kültürünün değ iş tirilmesinde esas sorun, iş te bu noktadadır.

Şubat –1997’ de (Yukarıda belirtilen toplantılardan hemen sonra) iş letmede “İnsan Kaynakları Departmanı” kuruldu. Bu göreve “Yönetim ve Organizasyon” dalında doktorasını yapan bir kişi atandı.

Göreve atanan, İnsan Kaynakları Müdürü, öncelikle üst yönetimin isteklerini dinlemiş ve yaklaşık bir ay boyunca da atelyelerde araştırmalarda bulunmuştur. Yaptığı analizler sonucunda elde ettiğ i bilgileri bir rapor halinde üst yönetime sunmuştur. Bu ç alışmaların ardından üst yönetimden tam destek almıştır.

Üst yönetimin desteğ ini alan İnsan Kaynakları Müdürü, derhal ç alışmalara başlayarak, iş letmenin iş gücü profilini ç ıkartmış ve iş analizleri yaparak iş letmenin insangücü planlamasını yapmışır. Yapılan bu ç alışmalar neticesinde iş letmede ç alışanların sayısında fazlalıklar tespit edilmişir. Gerekli değerlendirmelerden sonra bir grup ç alışan iş ten ç ıkartılmışır. Ancak bu durum iş letme içinde organizasyon kültürüne, ters tepki yapmışır. Yönetime karşı bir direnç oluşturmuştur. Çünkü, iş letmede ilk önce organizasyonel değ iş im için gerekli ç alışmalar yapılmışır. Bu aşamada öncelikle mevcut organizasyon kültürünün çok iyi bir şekilde teşhis edilmesi gerekiydi. Böyle bir ç alışmada iş letmenin kültürel yapısı dikkate alınmadığı için değ iş ime karşı olumsuz bir tutum meydana gelmişir.

Ancak yine de kültürel anlamda bir takım değişiklikler olmuştur. Örneğin; “kapıya iş için geleni boş çevirmeyin” anlayışının yerine “işe göre adam” anlayışının getirilmesi, işletmedeki en önemli kültürel değişimlerden biridir. Bu değişimden amaçlanan, işletmeye belli özellikleri olan kişilerin alınmasını sağlamak ve böylelikle organizasyonun kültürel yapısını yeni hikayeler, kahramanlar ve sembollerle güçlendirmektir.

Bu amaçla, işletmede öncelikle bir organizasyon şeması hazırlanarak işletmede herkesin görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Bölümler arası ilişkiler yeniden düzenlenerek, işletmede eğitim programları başlatılmıştır.

İnsan Kaynakları Müdürü'ne göre işletmede üst yönetimden, en alttaki çalışana kadar herkes eğitim almalıydı. Ancak bu şekilde, diğer çalışmalar başarıya ulaşabilirdi. Böylelikle çalışanlar arasında yeni kültürel değerler oluşturularak, organizasyonun bütünlüğü sağlanabilirdi. Kendisi, bu amaçla, yani işletmedeki “İnsan” faktörünü en iyi şekilde kullanmak için çalışmalarına başlamıştır. Kendisinin eğitimden beklentileri şunlardır :

- Çalışanları değişimin gerekliliğine inanmalarını sağlamak.
- İşletmede kültürel bağlılığı sağlayacak, yeni normlar, standartlar, adetler, alışkanlıklar ve inançları oluşturmak.
- İşletmenin maddi ve manevi unsurlarını, işletmenin amaçları doğrultusunda bütünleştirmek.

Yukarıda belirtilen hedeflere ulaşmak için hemen bir eğitim planı hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. 1997'nin Haziran ayına kadar, iki aylık bir eğitim sonunda çalışanların davranışlarında önemli değişiklikler olmaya başlamıştır. Bunlar :

- Birbirlerine ve amirlerine karşı daha saygılı davranma,
- İşlerine daha fazla özen gösterme,
- Çalışma saatlerine uyma, şeklinde belirtilebilir.

Artık, işgörenler yeni oluşturulacak organizasyonel yapı için bilinçlenmişlerdi. İnsan Kaynakları müdürünün de amacı buydu. Bundan sonra, işletmede değişimi uygulamak daha kolay olacaktı. Fakat, sadece İnsan Kaynakları Bölümünün yeniden yapılandırılması tek başına yeterli değildi. Bu noktada bir başka sorun ortaya çıkmıştır. Öyle ki, finans, satınalma ve pazarlama bölümleriyle önemli iletişim sorunları vardı. Çünkü bu bölümlerin yönetimi işletme sahipleri tarafından gerçekleştiriliyordu. İşletmede bir bütünlüğün sağlanabilmesi için daha önce de belirtildiği gibi değişimin bir merkezden yönetilmesi gerekiyordu. Aksi halde yapılan bütün hazırlıklar boşa gidecekti. Zira, işletmede bazı radikal kararların alınması zorunluydu. İşletme sahiplerinin bu konudaki endişelerinin halen devam etmesi yüzünden, gerekli iyileştirmeler bir türlü yapılamamıştır.

Bilindiği gibi bir işletmenin organizasyon kültürünü değiştirmek için genel yargı şudur: “Ya üst yönetimi değiştireceksiniz ya yapıyı değiştireceksiniz ya da çalışanları değiştireceksiniz” Bazen bunlardan biri veya birkaçı uygulamaya sokulabilir. İnsan Kaynakları Müdürü, üst yönetimi değiştiremezdi, çünkü üst yönetim işletme sahipleri tarafından oluşmaktaydı. Geriye sadece çalışanlar ve yapı kalıyordu. Kendisi önce çalışanların gücünü arkasına almıştı. Sıra yapının değiştirilmesine gelmişti. Bu çalışmalarla İnsan Kaynakları Müdürü, orta ve uzun vadeli değişim planlarının temelini oluşturmak istiyordu. Uzun vadede bu çalışmaların sonuçları güzel olabilirdi.

Fakat, bilindiği gibi bu tür, yani geleneksel yönetim tarzının uygulandığı bu işletmelerde göreve atanan bir müdürün ilk altı ayda işletmeye maddi açıdan ne kazandırdığı değerlendirilir (Weaver, 1997:29). Bu sözkonusu müdür böyle bir engelle karşılaştığı için işletmede gerçek bir iyileştirme sağlanamamıştır. Diğer yandan işletme sahiplerinin, değişim kararlarındaki samimiyetlerinin burada bir kez daha sorgulanması gerekir. Zira 1988’ den 1998 kadar ki dönem de bu değişimin bir türlü sağlanamaması, yönetsel sorunların yanında, ülkemizde de görülen ekonomik kriz neticesinde, işletme finansal açıdan da zor durumlara düşmüştür. Dolayısıyla, en kısa sürede de bu sorunların çözülmesi zorunlu hale gelmiştir.

Yukarıda da açıklandığı üzere, organizasyon kültürünün, işletmenin stratejileri doğrultusunda değiştirilememesinin sonuçları ağır olmuştur. 1988 yılından itibaren bu gerçekleştirilmiş olsaydı, belki de bu ekonomik krizden etkilenme durumu sözkonusu olmayacaktı. Çünkü, organizasyon kültürüne ters düşen bir yaklaşım seçilmiştir ve işletmenin organizasyonel değişimi başarısız olmuştur. Organizasyon kültürünün işletmenin stratejileri doğrultusunda değiştirilememesinin en önemli nedenlerinden biri, patron baskısının sebep olduğu korku yaşanan bir yapı, diğeri ise diktatörce bir yaklaşımdır. Zira, bu aşamada farklı bir yaklaşımın benimsenmesi uygun olabilirdi. Örneğin; öncelikle kültürel yapının değişimi destekler hale getirilmesi amacıyla, çalışanların katılımı ve bağlılığını arttırıcı bir yaklaşımın seçilmesi, yapılacak köklü değişimin başarısını arttırabilirdi.

İşletme sahibinin, büyük oğlu bu aşamadan sonra işletmenin bu durumdan ancak etkili bir lider yardımıyla kurtulabileceğini üst yönetime benimsetmiştir. Bir görüşe göre (Hussey, 1997: 66); liderin bir görevi de kendini izleyenleri harekete geçirebilmektir. Yani işletmedeki diğer kişilerin değişimin gerekliliğini anlamaları ve desteklemelerini sağlamaktır. Kendisi konuyla ilgili olarak şu açıklamayı yapmıştır:

...Uzun süreden beri değişim çabaları ile uğraşıyorduk. Fakat değişim konusundaki endişelerimiz, bizim kendi kendimize frenlememize sebep oluyordu. Ben bu işin böyle olmayacağını biliyordum. Ancak ben de üst yönetim kültürünün bir üyesi olarak bütünlüğü bozamıyordum. Zira, çoğunluğa uymak zorunda olduğum ve ikna kabiliyetim olmadığı için bunu başaramadım. Dolayısıyla, bu değişim yönetiminin konusunda uzman, ikna kabiliyeti yüksek ve finansman konusunda bilgili bir kişiye görev verme hususunda üst yönetime teklifte bulundum.

(20 Mayıs - 1999 tarihli görüşmeden) .

Bunun üzerine, Nisan 1998'de belirtilen yeteneklere sahip bir "Finansman ve yatırım uzmanı"na "Genel Koordinatör" ünvanı verilerek, işletmenin değişim yönetimi kendisine devredilmiştir.

#### **4.4. Kültürel Değişimin, Dışarıdan Bir Uzmana Devredilmesi ve Kültürel Değişim**

Genel koordinatör olarak, değişim yönetiminin başına geçen görevli 1994 yılında işletmenin limited şirket oluşunda da önemli çalışmalarda bulunmuştur. Kendisi o yıllarda kurumsallaşmaya ilk adım olarak bu işletmeyi bir tüzel kişiliğe geçirmiş ve ondan sonra izlenecek adımları bir rapor halinde üst yönetime bildirmiştir. Aradan 10 yıl geçmesine rağmen işletmede organizasyonel anlamda yeni yapılanmalar olmadığını görünce daha değişik bir yöntem izlemeyi uygun görmüştür. Bunun içinde işletme sahibinin büyük oğlunun desteğiyle üst yönetimden yapacağı radikal değişiklikler için tam destek almıştır.

##### **4.4.1. Genel Koordinatörün İşletmedeki İlk İzlenimleri**

O günlerde işletmeye “Genel Koordinatör” atandığını sadece işletme sahipleri bilmektedir. Genel Koordinatör işletmenin mevcut durumunu en iyi şekilde öğrenebilmek için değişik bir yöntemle işe başlamıştır. Kendisi, işletmeye “meydancı” kadrosuyla başlamıştır. Bunun nedenini şöyle açıklamıştır :

..Görevi aldığımda, işletme ve çalışanlar hakkında üst yönetimden gerekli bilgileri almıştım. Ancak onların gözünden kaçan noktaları tespit etmek ve çalışanların gerçek duygularını anlayabilmek için değişik bir yöntemle başvurduğum. Böylelikle, hem çalışanların davranışlarını hem de orta kademe yöneticilerinin işgörelere nasıl davrandığını gözlemleyecektim. Bunları anketlerle ya da resmi görüşmelerle öğrenemezdim. İşletmenin her yerinde, atelyelerinde, yemekhanede, tuvaletlerde, istirahat yerlerinde çalışanları rahatça gözlemleyebilmek için işe meydancı olarak başlamayı uygun gördüm.

(8 Mart – 1999 tarihli görüşmeden).

Aslında Genel Koordinatörün bu tutumu sonradan işgörelenlerle arasında bir güvensizlik ortamı oluşturabilecek niteliktedir. Fakat kendisi bunun o kadar önemli olmadığını, köklü bir değişim için mevcut yapının çok iyi analiz edilmesinin başka bir yolunun olmadığını düşünmektedir.



O, kimi zaman atelyeleri temizlemiş, bazen bahçedeki çöpleri toplamış, diğer yandan çalışanların dünyasına girip onların gruplarına dahil olmak istemiştir. Böylelikle grupların değerlerini, inançlarını ve onların nasıl davrandıkları hakkında tespitlerde bulunmuştur. Kendisi 1 ay boyunca işgörenlerle çalışıp; onlarla birlikte çay içip, yemek yemiştir. Bu esnada, işletmedeki karşıt grupları tanımıştır. Grupların yöneticiler hakkındaki düşüncelerini öğrenmiştir. Diğer yandan orta kademe yöneticilerinin kendisine ve diğer çalışanlara karşı nasıl davrandığını tespit etmiştir. Çalışanların birçoğu O'na bu işletmeye girmekle hata yaptığını, burada istikbal görmediklerini söylemiştir. Kendisi bu olayı şöyle açıklamaktadır:

...Bir gün tuvaletleri temizliyordum...İşçiler çok sık tuvaletlere geliyorlardı. Çalışma saatlerinin önemli bir kısmını burada geçiriyorlardı. Temizlik anlayışları hiç yoktu. Üstelik birbirleriyle konuşmaları çok kaba ve saygısızcaydı. Bana da öyle davranıyorlardı. Kendileri, bu işletmeye girmemi hata olmak değerlendiriyorlardı.

(8 Mart – 1999 tarihli görüşmeden).

Kendisi, kalacak bir yeri olmayan birisi izlenimini verip, işletmede yatıp kalkmaya başlamıştır. Bunu yapmaktaki amacı gece geç saatlere kadar mesaiye kalanların yaptıkları işleri ve onların davranışlarını öğrenmektir. Ayrıca sabah erkenden kalkıp giriş kapısında işe gelenlerin, işe gelirken yüzlerindeki ifadeleri gözlemlemiştir. Bir taraftan bu tür gözlem faaliyetlerinde bulunan Genel Koordinatör, haftanın bir iki günü belli saatlerde işletmenin dışında başka bir yerde oluşturduğu ofisinde işletmenin finansman durumunu analiz ederek alınması gereken acil tedbirlerin planlarını yapmıştır. Fakat, kendisi mevcut sorunları sadece çalışanlara ve organizasyona bağlı olarak tespit etmiştir. Oysa bu tür sorunların esas kaynağı yönetimden kaynaklanmaktadır. Halbuki, kendisi öncelikle üst yönetimin üstünlük ve eksikliklerini belirlemeliydi. Çünkü işletmedeki bu olumsuzluklar tamamen, üst yönetimin yönetim konusundaki eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Zira, çalışanların bu davranışları, üst yönetimin iç müşteri memnuniyetine gereken önemi vermemesi sonucu oluşmuştur.

İşletmenin mevcut durumunu yaptığı gözlem ve analizlerle tespit eden Genel Koordinatör göreve başladıktan tam 1 ay sonra işletme sahiplerinden oluşan üst düzey

yönetim ile toplantılar yaparak, işletmenin içinde bulunduğu durumdan bir an önce kurtulması için alınacak acil tedbirleri açıklamıştır. Bununla birlikte işletmenin nasıl bir strateji izleyeceği ve buna bağlı olarak organizasyon kültürünün nasıl değiştirileceğini belirtmiştir.

#### 4.4.2. Genel Koordinatörün İşletmedeki Tespit Ettiği Kültürel Sorunlar

Genel Koordinatörün ilk bir ay içerisindeki gözlemlerinin sonuçları şunlardır :

- İşletmede bilinçli olarak oluşturulmuş bir organizasyon yapısı yoktur.
- İşletmede iletişim yetersizliğinden kaynaklanan önemli sorunlar vardır.
- İşletme içi bölümlere ayırma konusunda yanlış kararlar alınmıştır.
- Yapılan işlere göre, işgören sayısı çok fazladır.
- İşletme fil hastalığına yakalanmış, aşırı hantal ve çevreye uyum kabiliyeti hiç yoktur.
- Bölümler arası ilişkiler çok zayıftır.
- Hiyerarşik kademelerin sayısı çok fazladır. İşgören sayısının 120 olmasına karşılık, idari personel 30 kişiden oluşmaktadır.
- Çalışanların görev ve sorumluluk alanları belli değildir.
- Çalışanların eğitim seviyesi çok düşüktür. Birçoğu ilkököl ve ortaokul mezunudur.
- Çalışanların birçoğu tarım kültüründen gelmektedir. Sanayi kültürüne adapte olamamışlardır. Bundan dolayı atelyedeki işlerden çok bahçelerindeki ekinlerini düşünmektedirler.
- Çalışma saatlerinde önemli düzensizlikler ve işe geç gelme alışkanlığı vardır.
- Çalışanlar sabah işe hep asık yüzle gelmektedirler.
- Çalışanlar arasında hizipleşmeler vardır. Onları ortak amaçlara yöneltecek hedefler yoktur.
- Çalışanların birçoğu belirsizlikten şikayetçiler. Mutlu değiller ve işletmenin geleceği için görüşleri hep karamsardır.
- Çalışanların yöneticilere karşı, yöneticilerin de çalışanlara karşı güvenleri yoktur.
- Organizasyon içinde aşırı bir stres vardır. Korku ve endişe herkesin yüzünden okunmaktadır.

- İşletme de işçi sağlığı ve işgüvenliğine gereken önem verilmemektedir.
- İnsan Kaynakları Müdürü aşırı derecede teorik davranıp, herşeyin kısa bir eğitim programıyla çözüleceğine inanmaktadır. Üstelik atelyeye inmeden herşeyi ofisinden yönetmektedir.
- Aynı şekilde orta kademe yöneticileri de işleri ofislerinden takip etmektedirler. İşgörenlerle diyalog çok azdır.
- İmalat müdürü bütün işleri kendisine endekslemiş, kendisi olmayınca bütün işler aksamaktadır.
- İşletmedeki her bölümün bütün masalarında bilgisayar vardır, fakat kimse amacına uygun kullanmamaktadır.
- İşletmede finansal yönetim diye bir şey yoktur.

#### 4.4.3. Kültürel Değişim

Genel Koordinatör işletmenin mevcut durumunu analiz ettikten sonra, orta kademe yöneticilerinden oluşan 8 kişilik bir ekip kurmuştur. Onlara, hazırlamış olduğu değişim planının ayrıntılarını anlatarak onlarla işbölümü yapmıştır. Kendilerine, sadece danışmanlık yapacağını belirterek, değişimin kendileri tarafından yürütüleceğini açıklamıştır. Fakat, aradan geçen 15 gün sonra değişim için hiçbir hazırlık yapılmadığını görünce bu ekibin işine son vererek, değişim uygulamasını bizzat kendisi başlatmıştır (Haziran – 1998). Buna göre :

- Kendisi önceden hazırlamış olduğu plana göre, işletmede ayrı niteliklere sahip iki ürünün üretimini birbirinden ayırmıştır. Bu amaçla mevcut işletme, yeni bir Limited şirketle ikiye ayrılmıştır.
- Bütün çalışanları biraraya getirip, onlarla toplantı yapılmıştır. Değişim için onlara bilgiler verilmiştir. Yapılan bu durumlardan sonra işletmedeki işgörenlerin fazlası gerekli değerlendirmelerden sonra işten çıkartılmıştır.
- Her iki işletmede, önceden hazırlanmış olan, organizasyon şemaları devreye sokularak çalışan herkesin görev ve sorumlulukları yeniden belirlenmiştir.
- Bu plana göre çalışma takımları oluşturulup başlarına sorumlular atanmıştır.
- Hiyerarşi kademeleri azaltılmıştır.

- Çalışanların çalışma saatleri belirlenen plana göre sabah 8 : 00, akşam 17 : 00 olarak tespit edilmiştir.
- Çalışanlara kaliteli üretim yapma hususunda eğitimler verilip ikazlarda bulunulmuştur.
- Atelye içinde gerekli düzenlemeler yapıp, tertip-düzene temizliğe dikkat edilmesi ve buna uyulması gerektiği açıklanmıştır.

Mayıs – 1999 itibariyle işletmelerdeki değişim uygulaması devam etmektedir. Genel Koordinatör uygulama için şunları belirtmektedir :

...Göreve atandığım gün ve sonrası işletmenin mevcut durumunu çok iyi analiz ettim. Fakat uygulamaya aynı başarı ile başlayamadım. Bunun sebepleri ise, öncelikle iyi bir ekibimin olmaması ve işletmenin içinde bulunduğu finansal problemlerdi. Özellikle değişim için gerekli fonları temin edemememiz, uygulamaya geçişte büyük problem oldu. Ancak zaman kaybetmemek için, biran önce planı uygulamaya koyduk. Şu an değişim uygulaması devam etmektedir. Değişimin sonuçları 2000 yılının başında almayı amaçlıyoruz.

(18 Mayıs – 1999 tarihli görüşmeden).

Organizasyonel değişimin devam ettiği bu işletmede eski organizasyonel yapı bazı eksikliklere rağmen analiz edilmiştir. Ancak, organizasyonel değişim uygulamasına geçildiğinde önemli sayılabilecek hatalar yapılmıştır. Bunun sonucu olarak, işletmenin değişim çabalarının başarısız olacağı fikri ağırlık kazanmaktadır. Zira, çalışmamızın teori bölümünde açıkladığımız üzere, belirtilen kültürel değişim aşamalarına riayet edilmediği görülmektedir. Özellikle klasik yönetim anlayışına göre yürütülen bu değişim uygulamasının istenilen sonuçları vermesi oldukça zor gözükmektedir.

#### **4.5. İşletmedeki Değişim Uygulamasının Çalışanlar Tarafından Değerlendirilmesi**

İşletmede halen yürürlükte olan değişim uygulamasının çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğini tespit etmek amacıyla Ocak-1999, Mayıs - 1999 dönemi içerisinde işletme içinde çalışanların davranışları tetkikçi gözüyle incelenmiştir. Ayrıca değişim uygulamasından önce de bu işletmede çalışan ve şu anda takım sorumlusu olarak görev

yapan 10 işgören ve değişim uygulaması esnasında yeni işe alınan 72 işgören ile yüzyüze görüşülmüştür. Yapılan incelemeler ve görüşmeler neticesinde işletmedeki çalışanların mevcut durumdan memnun olmadıkları kanaatine varılmıştır. Zira işgörenlerin tamamı işlerini yaparlarken isteksiz davranmaktadırlar. Değişim uygulaması süresince alınan kararlarda kendilerinin hiç dikkate alınmadığını bu yüzden işletme içinde gerilimlerin yaşandığını belirtmektedirler. Özellikle yeni uygulamalar hakkında kendilerine yeterince bilgi verilmemesi nedeniyle çalışanlarla üst yönetim arasında iletişim sorunlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Yaptığımız görüşmelerde çalışanların tamamı değişim uygulamasının başarısızlıkla sonuçlanacağını ifade etmektedirler. Örneğin, önceden de bu işletmede çalışan ve şu anda takım sorumlusu olarak görev yapan 10 işgörenin işletmenin mevcut durumu hakkındaki genel düşüncelerini şöyle özetleyebiliriz:

- Yeni organizasyonel yapının kendilerine hiç uygun olmadığı görüşündeler. Atelye içindeki iş yapma yöntem ve usüllerinin eskisinden daha farklı bir yapıya geçmesi ve kendilerinin de buna uyum sağlayamaması işletme içinde çalışanlar arasında anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.
- İşletmede belirsizliğin halen devam ettiğini belirtiyorlar ve işletmenin geleceği için belirgin endişelerinin olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, bu işletmede daha ne kadar çalışabileceklerini net olarak ifade edememektedirler.
- Birçoğu işten ayrılmak için uygun şartların oluşmasını beklemektedir. Yani kendileri mesai saatleri dışında başka iş bulma çabası içindedirler.
- Yapılan görüşmelerde bu 10 işgörenin geçmişe yönelik özlemlerinin olduğu belirlenmiştir.

Değişim esnasında işe alınan 72 işgören de diğer 10 işgörenden farklı düşünmemektedirler. Onların işletmenin mevcut durumu hakkındaki genel düşünceleri ise şöyledir :

- Böyle bir işletmede çalışılmaz. Çünkü yarın ne olacağını bilmiyoruz. Bu yüzden çok huzursuz oluyoruz. Her an işimize son verilebilir.
- Çalışma şartları ve disiplin kuralları çok ağır.

- Bu işletmede sadece tecrübe kazanmak için çalışıyoruz. İyi bir iş bulduğumuzda hemen ayrılmayı düşünüyoruz.
- İşletmede ücretler çok düşük fakat buna karşılık yöneticiler bizden daha çok çalışmamızı istiyorlar.
- Değişim uygulaması süresince bizlere ücret, çalışma şartları gibi konularda iyileştirmeler yapılacağı vaatleri yapılmıştı. Ancak hiçbiri gerçekleşmedi. Bu yüzden üst yönetime karşı olan güvenimizi kaybettik.

Değişimin başarısı çalışanların da katılımına bağlı olduğu burada bir kez daha ortaya çıkmıştır. Zira, değişim uygulamasının planları yapılırken çalışanların katılımına önem verilmemiştir. Diğer yandan mevcut organizasyon kültürü dikkate alınmadığı için, organizasyonel değişim başarısızlığa uğramıştır. Oysa, değişimin gizliliğinin ortadan kaldırılıp, mevcut organizasyon kültürü dikkate alınsaydı ve çalışanlara değişimin her aşamasında motivasyon uygulansaydı, şimdi daha güçlü bir organizasyon kültürü oluşabilirdi. Böylelikle de değişime karşı oluşabilecek dirençler önlenebilir ve bir kültür şoku oluşmazdı.

#### **4.6. Organizasyon Kültürünün Değiştirilmesinin İşletme Sahipleri Tarafından Değerlendirilmesi**

Değişim planının halen sonuçlanmamış oluşu, kendilerinde endişeye sebep olmuştur. Özellikle işletme sahibi olanları dikkatlice gözlemliyor ve oluşan yeni kültürel yapıyı sürekli olarak idealindeki yapıyla karşılaştırmaktadır. Kendileri bu değişim planının çok hızlı uygulamaya konulduğunu, aslında yumuşak bir geçiş ile daha uygun olacağını düşünmektedirler. İşletmede israfların azalması, verimliliğin artması, kalitenin iyileşmesi yönünde belirgin farklar olmayışı kendilerinin endişelerini arttırmıştır. Diğer yandan kendileri yıllardan beri işletmelerinde şekillendirdikleri organizasyon kültürünün, çok kısa bir sürede yıkılıp yerine yeni bir organizasyon kültürünün oluşturulmasına halen alışabilmiş değillerdir. Kendileri değişimin bir an önce gerçekleşmesini istiyorlar fakat eski alışkanlıklarından vazgeçememektedirler. “Biz bu işi 30 yıldan beri yapıyoruz, neden şimdi bir başkasına güvenelim ki?” şeklinde yetki devri konusunda belirgin endişeleri vardır. Zira, bu düşünceleri kendilerinin kültürel

yapılarının çok zor deęiŖeceęinin bir göstergesidir. Bu da bir anlamda organizasyon kültürünün deęiŖtirilmesinin önünde bir engel olarak görülebilir.

Özellikle iŖletme sahibi iŖletmesinin yapısal deęiŖimlerini zamanında gerekleŖtirebilseydi bugün böyle bir belirsizlik ortamıyla karŖılaŖmayacaktı. İŖletmenin büyüme sürecinde, büyümeyi destekleyecek nitelikte organizasyon kültürünün deęiŖtirilemeyiŖi Ŗimdiki kaos ortamının oluŖmasında etkili olmuŖtur.

Bir grŖe göre (Müftüoğlu, 1998: 219); “bu tip iŖletmelerin büyüme süreçlerinde karŖılaŖtıkları en önemli sorun büyüme tutkusunun kendisidir.” Yani, büyüme tutkusunun bu aŖamada bir a gznllğe dnŖmemesi gerekir. İŖletme sahibinin bu hırsıyla aldığı büyüme kararları yeterli organizasyonel yapı ve organizasyonel kültürü ile desteklenmezse bir iki adım sonra baŖarısızlıkla sonuçlanacağı söylenebilir. Dolayısıyla, büyüme tutkusunun baŖıboŖ bırakılmaması, organizasyondaki kültürel yapının korunmasına ve güçlendirilmesine yönelik alıŖmalara zen gösterilmesi açısından ayrı bir öneme sahiptir.

#### **4.7. X İŖletmesi Vak’a AraŖtırmasının Genel Değerlendirilmesi ve neriler**

Uygulamanın yapıldığı X İŖletmesinin, kurulduğu 1959 yılından 1993 yılına kadar olan dönemindeki baŖarılarının temelinde, güçlü bir organizasyon kültürünün olduğu yapılan grŖme ve tetkiklerden sonra anlaŖılmıŖtır. Özellikle, iŖletme sahibinin, hakim kültürel değerleriyle Ŗekillenen kültürel yapı alıŖanların da katılımıyla glenmiŖ olduğu, elde edilen baŖarılarla da tespit edilmiŖtir. Bu kültür küçük iŖletmelerde görülen, az sayıda alıŖanın, iŖveren etrafında bir aile biçiminde birleŖmeleri sonucunda oluŖan “biz” kültürüdür. Ancak, 1993 yılından itibaren, büyüme dönemine girmiŖ olan bu iŖletme, kurumsallaŖmaya geçme aŖamasında, mevcut organizasyon kültürünü deęiŖtiremedięi için yönetim sorunlarıyla karŖılaŖmıŖtır. Diğer yandan da büyüme stratejilerini, kültürel yapılarıyla destekleyememelerinin sonucunda yönetimsel anlamdaki sorunlarının daha da büyüdüğü bulgularımızla tespit edilmiŖtir.

Yapılan görüşme ve gözlemlere göre bu işletmede üç ana sebepten dolayı organizasyon kültürünün değiştirilmesi gündeme gelmiştir. Bunlardan birincisi kurumsallaşmaya geçişte; ikincisi yeni teknoloji transferi yapıldığında; ve üçüncüsü büyüme dönemine geçilmesi aşamasında ortaya çıkmıştır. Ancak sözkonusu dönemlerde bu değişimler gerçekleştirilemediği için, işletme bugün, organizasyon kültürünün değiştirilmesinin hayati bir öneme sahip olduğunu anlamıştır. Zira, kurumsallaşmaya geçiş döneminde bu kültürel değişim sağlanabilseydi, bugün bu yönetim sorunları oluşmayabilirdi.

Değişim uygulamasının devam ettiği X İşletmesinde organizasyon kültürü bağlamında tespit ettiğimiz diğer sorunlar ve önerilerimiz aşağıda sıralanmıştır :

- Üst yönetim kadrosunun özellikle yönetsel anlamdaki yetersizlikleri olduğu tespit edilmiştir.

İşletmenin üst yönetim kadrosunun kendisini geliştirmesi veya profesyonel yöneticilere daha fazla yer vermesi önerilebilir.

- Uygulanmakta olan değişim planından önce işletmede, ortaklaşa paylaşılan vizyon, misyon, politika ve hedefler yoktur. Ayrıca işletmede her alanda güvensizlik vardır.

İşletmedeki, vizyon, misyon, politika ve hedeflerin bir an önce belirlenerek bütün çalışanlar tarafından ortaklaşa paylaşılmasını sağlamak için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin, üst yönetim haftanın belirli bir günü çalışanlarla bir araya gelerek, işletmenin mevcut durumu ve işletmenin geleceği hakkında çalışanlara bilgi vermeli, onların belirsizlik ortamından kaynaklanan endişelerini gidermelidir. Karşılıklı sadakatin oluşturulmasında ve güçlendirilmesinde bu tip toplantılar etkili olabilir.

- Eski haliyle yönetim şekli çok geleneksel, otokratik ve emredici bir yapıya sahiptir. Yetki paylaşımına kapalı merkeziyetçi bir yönetim anlayışı vardır. Sadece belli kişi ve grupların katılımcılığına destek verilmektedir.



İşletmedeki yönetim şekli, yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendirici bir yapıya geçerse işletmedeki herkesin değişim uygulamasının başarıya ulaşması için aktif katılımı sağlanabilir. Böylelikle değişime karşı oluşabilecek dirençler de önlenir.

- İşletmede, bazı geçici çalışma grupları var, fakat gerçek manada ekip çalışması yoktur.

Tüm organizasyon düzeyinde yaygın ve etkili ekip çalışmasının yapılması uygun olabilir. Özellikle, üretim hattında bu tür takımların oluşturulması yönetim sorunlarını daha da azaltabilir.

- İşletmede sadece yöneticilerin uygun gördüğü haberler ve bilgiler bazı kişi ve gruplara sözlü olarak aktarılmakta olup böyle bir durum iletişim sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

İşletmenin genelinde yaygın ve etkili bir iletişim sisteminin kurulması önerilmektedir. Zira, böylelikle değişim uygulamasının gizliliği ortadan kaldırılabilir. Yani çalışanlar değişim uygulaması hakkındaki dedikodulardan kurtularak işletmenin mevcut durumu hakkında gerçek bilgilere sahip olabilirler.

- İşletmede karar alma süreçlerine yönetici ve liderlerin dışında kimse katılmamaktadır.

Bütün çalışanların karar alma süreçlerine yaygın ve etkili bir şekilde katılması sağlanmalıdır. En azından işletmede çalışanların sorumlulukları ölçüsünde alınacak kararlara katılmaları değişim uygulamasının başarıya ulaşma şansını artırabilir.

- İşletmelerde bazı kişiler eğitim almaktadır. Genelde, eğitimler gereksiz masraf yerleri olarak görülmektedir.

İşletmede, çalışan herkesin sürekli eğitim almasını sağlamak ve özellikle değişime karşı oluşacak direncin azaltılması amacıyla, İnsan Kaynakları Bölümünde eğitimden

sorumlu bir görevlinin istihdam edilmesi uygun olabilir. Böylelikle işletme içi eğitim çalışmalarının belli bir program dahilinde yürütülmesi ve çalışanların değişime karşı oluşabilecek olumsuz tutumları önlenebilir.

- İşletmede değişim uygulamasından önce sadece üretim miktarına bağlı bir performans ölçümü yapılmaktadır.

Üretim miktarına, kalitesine ve müşteri memnuniyetine dayalı yeni bir performans değerlendirme sistemi kurulmalı, hatta ekiplerin kendi kendilerini değerlendirecekleri, geliştirme ve iyileştirme fırsatlarını araştırabilecekleri yeni bir sistem oluşturulması uygun olabilir.

- İşletmedeki mevcut sistemler, etkisiz, yavaş ve gelişime kapalıdır. Bu durum düşük verimliliğe sebep olmaktadır.

İşletmedeki tüm sistemlere etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışını destekleyecek işlevler kazandırması tavsiye edilmektedir.

- İşletmede ödüllendirme gerçek performanslara göre yapılmamaktadır. Sadece, subjektif kriterlere göre belli kişilere ödüllendirme yapılmaktadır.

İşletmede belli bir sisteme göre gerçek performanslar göz önüne alınarak ödüllendirme yapılması önerilmekte olup bunun verimliliği artırıcı yönde etkisi olabileceği düşünülmektedir.

- İşletmede değişim uygulamasından önce geleneksel ve karar sürecini yavaşlatıcı bir organizasyon yapısı vardı. (Şu an organizasyonel düzeyde yeniden yapılanma sözkonusudur).

Yeni kurulacak organizasyon yapısının yatay, kademe sayısı çok az, esnek, ekip çalışmalarına açık, karar süreçleri hızlı ve çalışma grupları müşterilerle doğrudan temas halinde olabilecek şekilde oluşturulması tavsiye edilmektedir.

- İşletmede çalışanlara karşı yöneticilerin bakış açısı önemli bir sorundur. Zira, yöneticiler, çalışanları kendilerine güvenilmemesi gereken kişiler olarak görüp, onların sürekli olarak göz altında bulundurulması gerektiğine inanıyorlar.

İşletmede yöneticilerin çalışanlara karşı bakış açısının değiştirilmesi gereklidir. Bunun için öncelikle çalışanlara uygun ve yeterli sorumluluk verilerek, karşılıklı güvenin oluşturulması ve güçlendirilmesi sağlanmalıdır.

- İşletmede çalışanların mutluluğuna gereken önem verilmemektedir.

Özellikle değişim uygulamasının devam ettiği bu işletmede öncelikle çalışanların mutluluğunun sağlanmasına yönelik çalışmaların hız kazandırılması değişim uygulaması esnasında ortaya çıkabilecek kültürel sorunları azaltabilir. Bunun için de çalışanların mevcut çalışma şartları ve ücretleri iyileştirilmelidir.

## SONUÇ

İşletmeler sürekli olarak değişen ve gelişen, dinamik bir çevrede yaşarlar. Dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlanması, işletmelerin yaşama ve gelişme gücünü yakından etkilemektedir. Bir işletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere ve yapısal özelliklere yönetimin yetersizliği sonucu uyum gösterememesi bu işletmelerin uzun vadede başarısızlıkları ile sonuçlanabilir. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet gösterdiği sektörler ve bu sektörlerin özellikleri incelendiğinde ortaya çıkan yönetim faaliyetleri önem kazanmaktadır. Özellikle son yıllarda işletmelerin bu değişim süreci içerisinde yeni yönetim tekniklerini benimsemeleri ve yönetim faaliyetlerini gözden geçirmeleri kaçınılmaz olamaya başlamıştır. Rekabetin yıkıcı etkilerinden kurtulmak isteyen işletmelerin, son yıllarda yeni yönetim tekniklerine yönelmeleri ve bu arayışlarının başarılı bir şekilde sonuçlanabilmesi öncelikle mevcut kültürel yapılarını değişimle uzlaşır hale getirilmesi ile mümkün olabilir. Bu noktada organizasyon kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır. Zira organizasyon kültürü günümüzde önemi hızla artan bir konu niteliğindedir. Başarılı işletmelerin arkasında yatan ve onların değişimlere uyumunu sağlayan unsurlardan biri de sahip oldukları organizasyon kültürüdür.

Özellikle Türk işletmelerinin son yıllarda uluslararası pazarlarda başarılı olmak istemeleri beraberinde yeni arayışları da gündeme getirmiştir. Zira, rekabette farklı ve özgün bir konu yakalamak zorunda olan işletmelerimizin yeni yapılanmalara gitmeleri, yeni yönetim tekniklerine yönelmeleri tek başına yeterli olamamaktadır. Bütün bu faaliyetlerin güçlü bir organizasyon kültürü ile desteklenmesi zorunluluğu vardır. Bir işletmenin içine değişebilme yeteneğinin yerleştirilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirir. Ancak, organizasyon kültürü kavramının öneminin bazı işletmeler tarafından iyi benimsenmeyişi ve etkilerinin tam olarak anlaşılabilmesi değişim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olmaktadır. Bugün birçok işletmede değişim çalışmalarının başarılı olamamasının en önemli nedenlerinden biri de, bu işletmelerin mevcut organizasyon kültürlerinin değişim ile uzlaşır hale getirememeleridir. Bu bağlamda kültürel değişim sorunlarının, işletmenin başarısızlığına olan etkilerinin incelenmesi ve çözüm yollarının araştırılması önem kazanmaktadır.

Çalışmamızda vurgulanmak istenen konular da bu doğrultudadır. Özellikle organizasyonel değişime bağlı olarak ortaya çıkan organizasyon kültürünün değiştirilmesinin önemi üzerinde durulmuştur. Bunun için de çalışmamızın giriş bölümünde belirtilen iddialar ele alınmıştır. Bunlardan birincisi; küçük ölçekli bir işletmenin kurumsallaşmaya geçişte, büyüme evresine girildiğinde ya da yeni teknolojilerin hayata geçirildiğinde mevcut organizasyon kültürünü değiştirmek ve yeni ortama göre ayarlamak zorunda kalabileceği, kültürel değişimi sağlanamadığında ise yönetsel problemlerle karşılaşabileceği belirtilmiştir. Uygulama bölümünde de bu amaçla yapılan araştırmanın sonucunda bu görüşümüzü doğrular nitelikte bilgiler elde edilmiştir. Zira, uygulama yaptığımız işletme kurumsallaşmaya geçişte, büyüme evresine girildiğinde ve yeni teknolojilerin hayata geçirildiğinde organizasyon kültürünü değiştiremediği için yönetsel sorunlarla karşı karşıya gelmiştir.

İkinci olarak araştırdığımız konu ise; küçük ölçekli işletme yöneticilerinin yönetsel anlamdaki yetersizliklerinden kaynaklanan sorunlar sebebiyle organizasyonel değişimin başarısız olabileceği yönündedir. Ayrıca, bu tip işletmelerin üst yönetimleri organizasyon kültürü hakkında yeterli bilgi sahibi olamadıkları için işletme içi kültürel değişimi yönetmekte yetersiz kalabilecekleri araştırılmıştır. Uygulama yaptığımız işletmede de bu görüşümüzü destekler nitelikte veriler elde edilmiştir. Örneğin; organizasyonel değişim uygulamasında özellikle yetki devri konusunda tutucu davranan üst yönetimin diğer yandan yönetim konusundaki eksikliklerinin olması sonucu önemli sayılabilecek sorunlar ortaya çıkmıştır. Ayrıca üst yönetimin organizasyon kültürü hakkında bilgi sahibi olmamaları, işletmedeki değişim çabalarını kültürel yapıyla desteklenmemesine ve buna bağlı olarak da değişim çabalarının başarısız olduğu görülmüştür.

Genel olarak bu çalışmamızın amacı ise; Türkiye'deki işletmelerin hem ulusal hemde uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek duruma gelebilmeleri için mevcut organizasyon kültürlerini neden ve nasıl değiştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktır. Çünkü, günümüzde ekonomik sınırlar ulusal sınırları aşmıştır. Bunun sonucunda bazı işletmeler kendi evlerinde vurulur hale gelmişlerdir. Rekabetin ölümcül etkilerinden kurtulmak isteyen işletmelerimizin en kısa sürede kendi organizasyonel

yapılarını daha da güçlendirmeleri gerekmektedir. Buradaki üstünlük sağlama çalışmaları güçlü bir organizasyon kültürü sayesinde gerçekleştirilebilir. Ancak herşeyden önce, işletmelerin eski alışkanlıklarından, davranışlarından yani bir anlamda eski organizasyon kültüründen kurtulmaları ve değişimle uzlaşır yeni bir kültürel yapıya kavuşmaları gereklidir. Fakat, bunun için kültürel değişimin de, organizasyonel değişime bağlı olarak stratejik olarak değerlendirilmesi yapılarak planlanması ve yönetilmesi gerekir.

Organizasyon kültürünün belirtilen bu amaçlar doğrultusunda değiştirilmesi gereklidir. Ancak oluşması ve güçlenmesi uzun yıllar alabilen organizasyon kültürünün değiştirilmesi son derece problemlili bir konu niteliğindedir. Özellikle kültürel değişim sorunlarının ortadan kaldırılmasının, herşeyden önce organizasyon kültürü kavramının çok iyi anlaşılması koşuluna bağlı olduğu yaygın bir görüş olarak kabul görmektedir.

Organizasyon kültüründeki değişimler iki şekilde olabilir. Birincisi; işletmenin normal yaşamı içerisinde doğal olarak kültürel yapısında meydana gelen değişimlerdir. Bu tür değişimler belli bir müdahaleyi gerektirmezler ve kendiliğinden gerçekleşir. İkincisi ise; çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için işletmenin organizasyon kültürünün bilinçli olarak değiştirilmesidir. Bu ise, maharet isteyen ve üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Dolayısıyla bu tür değişimlerin stratejik açıdan çok iyi planlanması ve yönetilmesi gerekir. Aksi halde daha iyi bir kültürel yapıya kavuşmak için yapılan çalışmalar bir anda işletmede kaos ortamının oluşmasına sebep olabilir.

Organizasyon kültürü ve kültürel değişim sorunları çalışmamızın temel konularıdır. Yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı işletmelerin organizasyon kültürü konusunda bilgi sahibi olmaları ve kültürel değişim sorunlarının tespit edilmesi, çalışmamızın bir diğer amacıdır.

Çalışmamızın ilk bölümünde; kültür kavramı açıklanarak, kapsamı ve özellikleri belirtilmiştir. Sonraki bölümünde; organizasyon kültürünün tanımı yapılarak, özellikleri ve işlevleri hakkında bilgiler verilmiştir. Organizasyon kültürü kavramının önemini ve yararlarını açıklamak bu bölümün en önemli amaçlarından biri olmuştur. Çalışmamızın

teorik alt yapısını oluşturan son bölümde ise; organizasyon kültürünün değiştirilmesi konusu incelenmiştir. Özellikle bu bölümde değişimin gerekliliği üzerinde durularak, değişime sebep olan faktörler araştırılmıştır. Ayrıca, organizasyonel değişime bağlı olarak ortaya çıkabilecek kültürel değişimlerin nedenleri üzerinde durulmuştur. Bilinçli olarak, organizasyon kültürünün nasıl değiştirilebileceği hususunda değişik görüşlere yer verilerek olası bir değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği tartışılmıştır.

Çalışmamızın son bölümü olan uygulama bölümünde ise teorik alt yapıya uygun olarak, organizasyon kültürünün önemi ve organizasyonel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan kültürel değişimler araştırılmıştır. Organizasyon kültürünün değiştirilememesi sonucu ortaya çıkabilecek sorunların tespit edilmesi ve çözüm yollarının araştırılması bu bölümün en önemli amaçlarından biridir. Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda X işletmesinde vak'a yöntemine göre araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar esnasında olabildiğince objektif davranılmaya özen gösterilmiştir.

Çalışmamızın uygulama bölümünün sonunda, X işletmesinin genel değerlendirilmesi yapılarak önerilerde bulunulmuştur. Burada X işletmesinin kurumsallaşmaya geçişte, büyüme evresine girildiğinde ve teknoloji transferi yaptığında mevcut organizasyon kültürünü değiştirememesinden dolayı kaynaklanan sorunların nedenleri ortaya konulmuştur. Bu işletmede şimdiye kadar yapılan değişim çalışmalarının başarısız oluşunun temelinde, değişim uygulamalarında, mevcut kültürel yapının dikkate alınmadığı yapılan incelemelerden sonra tespit edilmiştir. Ayrıca halen devam etmekte olan değişim uygulamasının teorik bölümde açıkladığımız organizasyon kültürünün değiştirilmesi aşamalarına riayet edilmediği görülmektedir. Bu sebepten dolayı uygulanmakta olan değişim programının geleneksel yöntemlere göre yapıldığı ve başarıya ulaşma şansının oldukça düşük olduğu söylenebilir. Araştırma yaptığımız işletmedeki tespit edilen diğer kültürel değişim sorunları ve önerilerimiz bu bölümde açıklanmıştır.

Özetle; çalışmamızda organizasyon kültürünün artan önemi vurgulanarak organizasyonel değişime bağlı olarak ortaya çıkabilecek kültürel değişim sorunları ve etkileri araştırılmıştır. Yaptığımız araştırmada da görüldüğü gibi organizasyon

kültürünün belirlenen amaçlar doğrultusunda değiştirilememesinin sonuçları ağır olmaktadır. Bunun için öncelikle organizasyon kültürünün çok iyi anlaşılması ve işletmenin stratejisi ile uyumlaştırılması gerekliliği üzerinde durulmalıdır. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde de bu tip sorunlar daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden bundan sonra yapılacak çalışmalarda küçük ölçekli işletmelerdeki kültürel değişim sorunlarının ortadan kaldırılmasına yönelik araştırmaların yapılması tavsiye edilmektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarını yöntembilim bakımından genelleştirmek mümkün değildir. Burada amaç, kültürel değişim sorunlarının yaşandığı bu işletmeyi bir örnek oluşturabilecek şekilde incelemek ve araştırma sonuçlarını bir örnek olay çalışması çerçevesinde ortaya koymaktır. Ancak buna rağmen kültürel değişimin en uygun şekilde yapılabilmesi ve kültürel değişim sorunlarının önlenmesine yönelik bazı tavsiyelerde bulunulabilir. Bunlar :

- Öncelikle değişimin başarısı üst yönetimin samimi isteğine, katılımcılığına ve desteğine bağlıdır.
- Bir işletmede organizasyon kültürü değiştirilecekse, bu değişim öncelikle üst yönetimden başlamalıdır.
- Böyle bir değişimin başarıya ulaşması için işletmenin mevcut organizasyon kültürü çok iyi analiz edilmelidir. Bu adımda organizasyon üyelerinin paylaştıkları inançlar, değerler ve alışkanlıkların teşhisi yapılmalıdır.
- Kültürel değişimin ikinci aşamasında organizasyonun stratejisine uygun olan kültürel yapının araştırılması yapılır. Burada organizasyonun nereye doğru gitmesi ve ne tip davranışların doğru olacağına analizleri yapılır. Ayrıca bu aşamada başarı için yeni değerler, standartlar ve inançlar oluşturulur. Burada çalışanların da katılımı sağlanmalıdır.
- Kültürel değişimin üçüncü aşamasında mevcut kültürel yapı ile yeni kültürel yapı arasındaki farklılıklar saptanmalı, belirlenen yeni kültürel değerlerin yerleştirilmesi için planlar yapılmalıdır.
- Son adımda ise bir kültür şokuna neden olmadan organizasyonun eski kültürel yapısı değiştirilerek yeni değerlerin yerleştirilmesi için harekete geçilmelidir.



- . Özellikle küçük ölçekli işletmelerde yönetim şeklinin yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendirici bir yapıya geçmesi organizasyon kültürüne olumlu etkiler yapabilir. İşletme içi ilişkilerde güvene dayalı bir sistem kurulması kültürel yapıyı daha da güçlendirebilir. Katılımcılığın çok güçlü olduğu bir yönetim anlayışı oluşturulursa kültürel değişim sorunları daha aza indirilebilir. İşletmenin genelinde etkin bir iletişim sisteminin kurulması muhtemel kültürel değişim sorunlarını azaltabilir.
- . Değişim uygulamalarında bütün çalışanların karar alma süreçlerine yaygın ve etkili şekilde katılmaları sağlanmalıdır. Ayrıca, işletmede çalışan herkesin eğitim almasını sağlamak kültürel değişime karşı oluşabilecek dirençleri ortadan kaldırabilir.
- . İşletme, büyümenin gerektirdiği şekilde yeniden yapılandırılmalı özellikle yeni teknolojilerin hayata geçirildiğinde ortaya çıkan yapısal ve yönetsel eksiklikler en kısa sürede önlenmelidir.

Belirtilen bu nedenlerden dolayı bu tip işletmelerde değişim dönemlerinde başarıya ulaşmak isteniliyorsa bu süreçlerde çok dikkatli olunması, hesaplı olunması ayrıca kültürel değişimlerin organizasyonel değişimleri destekler nitelikte yapılması için çok titiz araştırmaların yapılması zorunluluğu vardır. Özellikle büyüme dönemlerinde büyüme kararları alınırken kültürel yapının özellikleri de dikkate alınmalıdır. Zira böylelikle oluşabilecek kültürel değişim sorunları önlenebilir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

**AKAT, İlter** ve diğeri, İşletme Yönetimi, İzmir, 1997

**AKIN, Besim** ve diğeri, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998

**ALPUGAN, Oktay**, Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi, 2. Baskı, Adalet Matbaacılık, Ankara, 1994

**BAŞARAN, İbrahim Ethem**, Örgütsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara, 1991

**BUCHANAN, David ve Andrzej Huczynski**, Organizational Behaviour, 3. Edition, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1997

**CÜCELOĞLU, Doğan**, İçimizdeki Biz Kalite Bilincinin Temeli, 9. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997

**ÇELEBİOĞLU, Fuat**, Örgütsel Davranış Açısından Organizasyonel Değişim, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, No: 238, İstanbul, 1990

**DİNÇER, Ömer**, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998

**DRUCKER, Peter F.**, Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası, Çev., Fikret Üçcan, 4. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür yayınları, No: 327, Ankara, 1996

**EREN, Erol**, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997

- EREN, Erol**, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- EROĞLU, Feyzullah**, Davranış Bilimlerine Giriş, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996
- ERSEN, Haldun**, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997
- GÜVENÇ, Bozkurt**, İnsan ve Kültür, 5. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1991
- HUSSEY, D. E.**, Kurumsal Değişimi Başarmak, Çev. Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- İMAİ, Masaaki**, Kaizen Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, 3. Baskı, Brisa Yayını, İstanbul, 1997
- KALDER, Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, 3. Baskı, Brisa Yayınları, No: 15, İstanbul, 1997
- KOÇEL, Tamer**, İşletme Yöneticiliği, 6. Baskı, Beta yayınevi, İstanbul, 1998
- KUTAL, Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu**, Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınevi, İstanbul, 1996
- MÜFTÜOĞLU, M. Tamer**, Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Turhan Kitabevi, 4. Baskı, Ankara, 1998
- NEMLİOĞLU, Samim**, Benchmarking, Arçelik Yayını, İstanbul, 1994
- ÖZLÜK, Ayşe**, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994
- SARGUT, Selami**, Yönetme ve Yükselme Sanatı, Altın Kitapları, İstanbul, 1987

**SARGUT, Selami**, Kùltürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, V Yayınları, İstanbul, 1994

**ŞİMŞEK, M. Şerif**, Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Damla Matbaacılık,  
Konya, 1998

**TEZCAN, Mahmut**, Sosyolojiye Giriş Temel Kavramlar, 4. Baskı, Feryal Matbaası,  
Ankara, 1995

**TURHAN, Mümtaz**, Kùltür Değişimleri, 3. Baskı, M. Ü. İlahiyat Fakùltesi Vakfı  
Yayınları, No: 16, İstanbul, 1997

**UNUTKAN, Göksel Ataman**, İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kùltürü, Türkmen  
Kitabevi, İstanbul, 1995

**ÜLGEN, Hayri**, İşletmede Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme  
Fak. Yayınları, No: 258, İstanbul, 1993

**WEAVER, Charles N.**, Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması, Çev., T. Birkan,  
O. Akınbay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997

**YENERSOY, Gönül**, Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul, 1997

## **MAKALELER**

**ACAR, Aslan**, "Değişim Sürecinde Başarıya Ulaşmak" Executive Excellence,  
Sayı :14, Sayfa : 4, Mayıs, 1998

**ACAR, Aslan**, "Değişim Yönetiminde Liderlin Önemi" Executive Excellence,  
Sayı: 13, Sayfa : 13, Nisan, 1998

**ARGUN, Tanju**, “Kurumsal Değişim”, Executive Excellence, Sayı :14, Sayfa : 10,  
Mayıs, 1998

**CLARK, Jim ve Richard Koonce**, “Hayatta Kalanlar” Executive Excellence, Sayı :14,  
Sayfa : 14, Mayıs, 1998

**COVEY, Stephen R.**, “Sürekli Yenilenme” Executive Excellence, Sayı : 14, Sayfa :  
11, Mayıs, 1998

**ERGENELİ, Azize**, “Yenilikçi Örgütlerde Değişime Direnç ve Farklı Düşünebilme  
Becerisi Eğitimi”, Kara Harb Okulu (1. Sistem Mühendisliği ve Savunma  
Uygulamaları Sempozyumu) Bildirileri - I, Sayfa: 35-44, Ekim, 1995

**GENÇ, Nurullah**, “Örgüt Kültürünün Oluşumu, Bireysel ve Örgütsel Davranışlar  
Üzerindeki Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Cilt . 10, Sayı: 1-2, Sayfa:  
299-304, Erzurum, 1993

**KOÇEL, Tamer**, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar  
Açısındaki Anlamı”, Mercek Dergisi, Mess Yayınları, Sayfa: 26-38, Aralık, 1996

**LİBERATORE, Ralph**, “Kültür Faktörü ve Kalite”, Bizden Haberler Dergisi, Koç  
Grubu Yayını, Sayfa: 12, 1994.

**Mc Kenzie, Jennifer ve Will Koenig**, “Kültürel Yenilenme”, Executive Excellence,  
Sayı :14, Sayfa : 18, Mayıs, 1998

**MİLES, Robert H**, “Şirketin Dönüşümü”, Executive Excellence, Sayı :14, Sayfa : 3,  
Mayıs, 1998

**PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin**, “ISO 9000 Belgeli Kuruluşlarda Organizasyonel Kültür ve Toplam Kalite Yönetimi”, Kalkınmada Anahtar Dergisi, MPM. Yayını, Sayı : 117, Sayfa : 7, Eylül, 1998

**SCHAFFER, Robert H. ve Harvey A. Thomson**, “Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar”, Harward Business Review, Power Dergisi Özel Eki, Sayfa: 34-46, Haziran, 1997



## ÖZGEÇMİŞ

Erdinç Cesur, 1969 yılında Adapazarı'nda doğmuştur. İlk ve orta öğrenimini Adapazarı'nda yapmıştır. 1986-1988 yılları arasında Adapazarı Dört Yol Sanayii'nde özel bir işletmede "Frezeci" olarak çalışmıştır. 1988 yılından 1996 yılının Mayıs ayına kadar olan dönemde T.Z.D.K Adapazarı Traktör işletmelerinde "Geçici İşçi" statüsü ile "Montaj ve Tezgah" işçiliği yapmıştır. Aynı dönem içerisinde sürekli olarak gece vardiyasında çalışarak, 1988 yılında girdiği İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi, Sakarya Meslek Yüksekokulu, Tarım Makinaları Bölümünden 1990 yılında mezun olmuştur. Daha sonra 1993 yılında girdiği Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, "Yönetim ve Organizasyon" Bölümünden 1997 yılında mezun olmuştur. 1996 ve 1999 yılları arasında Adapazarı'ndaki özel şirketlerde sırasıyla, ambar şefi, personel şefi ve tahsildar olarak görev yapmıştır. Halen, 1997 yılında girdiği Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Yönetim ve Organizasyon" Bölümünde "Yüksek Lisans" yapmaktadır. Evli ve bir çocuk babasıdır.