

## Kurumsal Kültür ve Finansal Performans

Kurum kültürü akademisyenlerin ilgisini 1980'li yıllardan sonra çekmeye başlamıştır. Bugün hala en çok tartışılan ve önemi gittikçe artan konulardan biridir. Konuyla ilgili yazılmış kitaplarda veya internette kurum kültürüne ait yüzlerce tanım bulabilirsiniz. Bu tanımlardan ikisine aşağıda yer verdim:

- Kurum kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan; kurumun var oluş nedenini, iş yapma biçimlerini, hakim değerlerini, inançlarını içeren, çevresi ile iletişimde kurumun rotasını çizen öğrenilen ve paylaşılan davranışlar kümesini içerir.
- Kurum kültürü bir kurumda yer alan, çalışanlarca paylaşılan ve çalışanlara öğretilen, inançların, tutumların, değerlerin, varsayımların ve iş yapış biçimlerinin konsolide toplamıdır.(Lussier & Achua, p. 410).

Kurum kültürü çalışanların yaşamında çok önemli bir rol oynar. Kurum kültürünün bir kısım unsurunun görünür olmasına karşın, çalışanların **davranışlarını ve birbirleriyle ilişkilerini** şekillendirmesi açısından kültürün görünmeyen unsurları inkar edilemez bir gizli güçtür. Ortalama olarak bir çalışanın haftada 40 ila 50 saatini iş yerinde geçirdiği dikkate alınır, insanın bu gücün etkisinde kalmaması neredeyse imkansızdır. Çoğumuz çalıştığımız kurumlarda meslektaşlarımızla ailemizden daha fazla zaman harcarız. Bu durumda sağlıklı ve anlamlı bir kurum kültürü çalışanları mutlu ve memnun tutacak ve iyi performans göstermelerinde yardımcı olacaktır. Bir organizasyonun kültürü şirketin veya çalışanlarının geleceğini olumsuz etkileyebileceği gibi olumlu bir kurum kültürü çalışanların kişisel ve mesleki gelişmelerine de katkıda bulunur.

Örneğin bugün artık üstün becerilere sahip, iyi eğitim almış yetenek olarak görülen insanlar çalışacakları şirketleri kendileri seçiyorlar. Olumlu bir çalışma ortamına sahip, öğrenmek ve gelişmek için daha iyi fırsatlar sunan kuruluşları daha iyi maaş ve maddi imkanlar sağlayan kurumlara tercih ediyorlar. Microsoft, LinkedIn, Google gibi şirketlerin başarılarının arkasında yetenekleri tutacak ve çekecek kurumsal kültüre çok yatırım yapmalarındır. Değer bazlı kültüre sahip bu şirketlerde çevreye, topluma ve insanlığa katkıda bulunmak önde gelen değerler arasındadır.

(Bkz. [http://www.ikediconsulting.com/documents/Degerlerle\\_Yonetilen\\_Sirket\\_Olmak.pdf](http://www.ikediconsulting.com/documents/Degerlerle_Yonetilen_Sirket_Olmak.pdf))

### Nasıl Bir Kurum Kültürü?

Buradan hareketle bilim insanları ve danışmanların merak ettikleri soru şu olmuştur; “Ne tür kurumsal kimlikler var?” “Hangi kurumsal kültür tipleri daha başarılı?” Bu sorulara cevap aramak üzere danışmanlar dünyasında geliştirilen birçok araç gereç vardır. Ölçme ve değerlendirme araçları kurumları belirli kategoriler içine sokarak gruplandırır ancak bunların zayıf yönleri genellikle en başta söylediğim gibi niceliksel çalışmalar kültürün görünmeyen unsurlarını ((inançlar, değerler gibi) ortaya çıkarmakta yetersiz kalabilirler (özellikle ilişki süreçlerinin daha önemli olduğu bizim gibi toplumlarda bu daha önemlidir) Bu nedenle niceliksel çalışmaların, niteliksel çalışmalarla desteklenmesi gerekir. Yapılan araştırmalar sonucunda kurumlar genellikle kategorilere ayrılmış ve bunlara birer isim verilmiştir. Ancak bilim adamlarının ortak görüşü başarıyı garanti eden bir kültür tipi mevcut değildir. Popüler çalışmalardan biri olan ve örgütsel başarı ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen Quinn

ve Cameron “Rekabetçi Değerler” modelinde yer alan “Piyasa” ve “Adhokrasi” kültürü günümüz koşullarında rekabet ve farklılaşma gereksinimine uygun kültürel alt yapıyı sağlar görünmektedirler.

### **Kurum Kültürü ve Strateji İlişkisi**

Bu ilişkiyle ilgili olarak son dönemde yabancı meslek gruplarında kullanılan bir deyiş var, “kültür stratejiyi kahvaltıda diye yer!” Danışman olarak yaptığımız işlerden biride stratejik planlama toplantılarının kolaylaştırılması. Bu çalışmalar sırasında yöneticiler dış dünyayı inceleme konusunda herhangi bir sıkıntı çekmiyorlar ama pek değinilmeyen veya yeterli zaman ayrılmayan diğer bir husus ise kurum için değerlendirilmesi. Stratejinin hayata geçirilmesinde kurum içi sistemler ve yapılar kadar, kültür ve normlar da önem taşıyor. Kurum kültürü ile strateji arasında uyum var mı?

Örneğin, ücretle değil de, yenilikçilik politikası ile rekabet etme kararı alan bir firma, uygun bir yapı ve kontrol sistemine ihtiyaç duymaktadır ki, bunlar daha sonra yapıyla uyumlaşacak ve hedefleri gerçekleştirecek uygun işçi türlerini de belirlemektedir. Stratejinin seçimi kurumun kültürü açısından da önemlidir çünkü firmanın temel değerleri, stratejinin yürürlüğe konmasını destekleyecek nitelikte olması gerekir. Eğer çalışanların ve kurumun temel değerleri yapılmak istenenlerle çelişirse, istenen performans sonucu elde edilemez. Dolayısıyla ne tip bir kültüre sahip olduğunuzu bilmek önemlidir ama daha da önemlisi ekiplerinizi organizasyonun hedeflerine ulaşması için gereken tutum, davranış ve becerilerle şekillendirmeniz daha önemlidir.

***“Stratejiniz ne kadar iyi olursa olsun, farkı insanlar yaratır” Peter Drucker***

### **Kurum Kültürünün Performansa Etkisi**

Araştırmalarda olumlu örgüt kültürünün çalışanlarının davranışları üzerindeki etkisinden yola çıkılarak, motivasyonu ve bağlılığı yüksek çalışanların performans göstergelerini de olumlu olarak etkilediği sonuçları çıkmaktadır.

Kültür ve finansal performans arasındaki ilişki birçok araştırmacının çalışmalarına konu olmuştur. Kotter ve Heskett’in 1992 tarihli çok satan “Corporate Culture and Performance” isimli kitaplarında kurumsal kültür ve finansal performans arasındaki ilişki konu edinilmiştir. 22 farklı sektörden edinilen ampirik veri üzerinde yapılan regresyon analizi kurumsal kültürün şirketlerin uzun vadeli finansal performansları üzerinde etkisi olduğunu göstermiştir. Güçlü işyeri kültürüne sahip şirketler gelirlerini ortalama olarak zayıf kültüre sahip şirketlere göre 5 kat daha fazla artırmışlardır. Ayrıca olumlu kültüre sahip şirketler işgücü büyümesi, hisse senedi değerleri ve net gelir gibi ölçümlerde de diğer şirketleri geride bırakmışlardır.

Daha sonra 2001 yılında Kaliforniya üniversitesinden Eric Flamholtz “Corporate Culture and the Bottom Line” isimli çalışmada kültürün sadece kurumsal etkinliğin dışında ayrıca bilanço sonuçlarına da etkisi arasında kuvvetli bağlantılar olduğunu göstermiştir.

Daha yakın zamanda (2008) Richard Barrett ve Hewitt Associates tarafından yapılan çalışmalarda çalışan memnuniyeti yüksek şirketlerde güçlü kurumsal değerlerin ve kültürün arasındaki ilişki yine yüksek finansal performans ilişkisi sonucu çıkarmıştır.

[http://www.ikedaconsulting.com/documents/Kulturel\\_Entropi\\_ve\\_Kurumsal\\_Performans.pdf](http://www.ikedaconsulting.com/documents/Kulturel_Entropi_ve_Kurumsal_Performans.pdf)

## 21 Yüzyılda Nasıl Bir Kurum Kültürü Gerekıyor?

21.yüzyılda özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinde sağlanan gelişmeler, beklenmeyen ani değişimleri tetikliyor. Bu belirsiz ortamda ayakta kalabilmek ve fırsatlardan yararlanabilmek için şirketlerin bu değişim ve belirsizlik ortamına uyum sağlayacak bir yapı (örgütsel tasarım) kurmaları lazım. 20.yüzyılın son çeyreğinde damgasına vuran resmi, hiyerarşik yapıları bir anlamda ilk çağın dinazorlarına benzetebiliriz. Güçlü, heybetli, parçalayıcı. Ama tehlikelere ani tepki verebilmek için hantal. Peki bugün o tarihlerden kim kaldı? köpek balıkları. Akıllı, çevik, hızlı.

***“Uzun vadede ne güçlüler, ne de akıllılar, sadece değişime ayak uyduranlar ayakta kalacaktır.”***

*James Darwin*

Artık bugün konuşulan işletme kitaplarında uzun süre yer alan yönet ve kontrol et felsefesi üzerine kurulu kültürler yerine, temel kurucu felsefeleri ne olursa olsun, daha az hiyerarşik, gelişen koşullara daha çabuk uyum sağlayan, çalışanlarına fırsatlar sunarak motive edebilen ve yenilikçiliği teşvik eden kültürlere ihtiyaç olduğudur. Liderlerin paradigma değişikliğine ciddi ihtiyaçları var.

Yazan: Serdar Yurdakul-Yönetim Danışmanı

### **Faydalanılan Eserler:**

Kotter, Heskett, “Corporate Culture and Performance”

Flamholtz, Eric. “Corporate Culture and the Bottom Line.” *European Management Journal* Vol. 19, No. 3 (2001): 268-275.

E.Schein, “Organizational Culture and Leadership”

Z. Beril Akıncı “Kurum Kültürü”