

7. ÜNİTE

ULUSLAR ARASI İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Günümüzde örgüt kültürü uluslar arası işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü, örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasına katkıda bulunmanın yanında, işletmede seçilen stratejilerin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Kültür ve örgüt tanımları: Kültür: bilgiyi, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, bireyin bağlı bulunduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün özellikleri içine alan karmaşık bir bütündür.

Williams için kültür: Bir toplumun tüm üyeleri tarafından paylaşılan anlamların ve değerlerin oluşumunu içermektedir.

Turner'e göre: Ne zaman yöneticiler "doğru"ya da "uygun" kültürü örgüt içinde yaratabilirse işte o zaman, örgütsel başarı ortaya çıkacaktır.

Örgüt Kültürü: Uluslar arası literatürde örgüt kültürü kavramı 1980'lerde önem kazanmış ve tartışılmaya başlanmıştır. Bir işletmedeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemini "örgüt kültürü" olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt kültürü genel olarak bir işletmedeki "paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar, ve normların bir bütün olarak oluşturulması" şeklinde tanımlanmıştır.

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi, sadece çalışanlarla değil, ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok, manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Normlarda örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürünü etkileyen iç çevre unsurları: İç çevre örgüt kültürünün kendisidir. Örgüt kültürünün oluşumunu, türünü, gücünü en fazla etkileyen iç çevre unsuru; üretim konusu, faaliyet alanı, yöneticiler, yönetim biçimi, işletme sahipleri, alt kültürler, üretim tipi ve teknolojisi olarak sıralanabilir.

Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre unsurları: Örgüt kültürünü etkileyen dış çevre unsurları toplumun kültürü, devlet yapısı, tüketiciler, rakip işletmeler olarak sıralanabilir.

Uluslar arası işletmeler ve kültür ilişkisi

Farklı kültürel çevreler, farklı yönetsel davranışlar gerektirir. Bir kültürel ortamda uygun olan stratejiler, yapılar ve teknolojiler, bir diğerinde başarısızlığa yol açabilir. Bu yüzden çok kültürlü kuruluşlarla kültürel çevre arasındaki ilişkileri idare etmek, doğru algılama, teşhis ve uygun adaptasyon meselesidir. Birbirine benzer kültürlerde, kültürel değerlere uyum göstermek zor değildir; ancak farklı değerler zincirine sahip toplumlar arasında çok daha belirgin farklılıklar yaşanır.

Uluslar arası işletmeler ve örgüt kültürü

“Küresel düşün; fakat yerel hareket et” ilkesi örgüt kültürünü belirlerken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir ilkedir. Küreselleşme terimi 1980’lerden beri işletmelerde yer almaktadır.

Uluslar arası işletmeler, farklı milliyetlerden yöneticiler ve işgörenlerden oluşan birden fazla ülkede faaliyet gösteren, global bütünleşmeyle yerel özellikleri bütünleştiren stratejik amaçlara sahip işletmelerdir. Yerel işleyişe sahip işletmelerle, uluslar arası işletmeler arasındaki temel iki fark: coğrafi yayılım ve çok kültürlülüktür. (kitaptaki tablo 7. 1 bakabilirsiniz.)

Uluslar arası işletmeler ve ulusal kültür

Uluslar arası işletmelerde örgüt kültürü sayesinde kontrol edilebilen işletme çalışanlarının dışında, işletmelerin doğrudan kontrol edemediği ve genellikle değiştiremediği dış faktörlerde söz konusu olabilmektedir. İşletmelerin gittikleri ülkelerde karşılaşılabilecekleri çevresel faktörler:

*ulusal ekonomik koşullar; makro ekonomik faktörler, hükümetin ekonomi politikaları

*yasal sistem

*endüstri kuralları; ödemeler ve aynı endüstrideki benzer işletmelerin koşulları

*ulusal kültür

Hpfstede bu konuda; güçlü örgütsel kültür içinde farklı ulusal kültürlerin barınabildiğini idda etmektedir.

Uluslar arası işletmelerde farklılıkların yönetimi

Örgüt içindeki bireysel farklılıkları, işletme için rekabet avantajı yaratmak amacıyla yönetmeyi öngören “farklılıkların yönetimi” yaklaşımı gün geçtikçe işletmeler için önemi artan bir stratejiye dönüşmüştür. Bunun bir ihtiyaç olarak ortaya çıkma nedenleri şunlardır:

Küreselleşmenin yaratmış olduğu etkilerle birlikte iş yapma tarzlarındaki değişiklikler, toplumların dolayısıyla örgütlerin giderek değişen ve çok kültürlü ve farklı yapısı, çok uluslu işletmecilik anlayışının yaygınlaşması işletme evliliklerinin sayısının artması gibi nedenler farklılıkların yönetimi konusunun tüm dünyada bir uygulama alanı olmasının nedenidir.

Farklılıkların yönetimi anlayışının gelişmesinin temelinde şu faktörler vardır;

*bir çok ülkenin nüfus yapısının çok kültürlü nitelik kazanması

*küreselleşme sürecinde dünya pazarlarının bütünleşmesi

*uluslar arası işletme etkinliklerinin yaygınlaşması ve bu işletmelerin sınır ötesi uygulamalarını standartlaştırma çabaları

*daha çok işletmenin ulusal sınırların dışına çıkması ve çok kültürlü işgücü yapısıyla karşılaşması

*rekabetçi üstünlük sağlayabilmek için, kültürel engellerle mücadele etme gereği duyması

Kültürel farklılıkların uluslar arası işletmeler için potansiyel üstünlükleri

Uluslar arası örgütler üzerinde yapılan gerek teorik gerekse alan çalışmaları kültürlerarası farklılıkların gruplara ve örgütlere çok çeşitli alanlarda faydalar sağladığını ortaya koymuştur. Farklı kültürlerden insanlarla ya da çok kültürlü ekiplerle çalışmanın yararlarıyla üstünlükleri şunlardır:

İmaj artışı

Yurt içi ve dışında yeni müşteri kitlesine ve pazarlara ulaşma

Müşteri odaklı çalışma

Cironun artması

Çalışma atmosferinin düzelmesi

Verimliliğin artması

Personel bulmanın kolaylaşması

Ön yargıların azalması

Kültürel farklılıkların uluslar arası işletmeler için potansiyel sınırlılıklar

Farklı kültürel değerlerin: karar verme yönetim tarzı, takım çalışması, kişilerarası güven ve kadının işyerindeki rolü gibi birçok konuda da etkisinin olduğu açıktır. Bu anlamda farklı kültürel geçmişi olan insanlar farklı değer, norm ve davranışlara sahip olacaklardır. Bu konuda Hodgetts ve Luthans farklı kültürlerin avantajlar yaratabileceği gibi sorunlara da yol açabileceğini savunmaktadırlar.

Farklı kültürlerin bir arada bulundukları işletmelerde potansiyel olarak iletişim çatışmaları yanlış anlaşılma ve ortak davranamama gibi sorunların ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir. Farklı kültürlerden insanların bir arada bulunduğu gruplarda “biz” ve “onlar” türünden davranışlar gözlemlenmiştir. Kültürel farklılıkların yaratabileceği sorunlar şunlardır:

*iletişim çatışmaları

*anlam belirsizlikleri

*kültürel çatışma

*bütünleşme konusunda yaşanan sorunlar

*yanlış ve eksik haberleşme

*tek bir karar etrafında toplanmayı ve uzlaşmayı zorlaştırma

*spesifik faaliyetlerde uzlaşma sorunları

*iş hayatına ait maliyetlerin artması